



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

DISEÑO PLAN DE NEGOCIOS DE GESTIÓN INMOBILIARIA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CLAUDIO ARMANDO TORRES FLORES

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013**

RESUMEN

El mercado inmobiliario esta en constante crecimiento, situación que permite la existencia de Clientes no atendidos. En este contexto se detecta la necesidad de ciertos Clientes de dar en arriendo una propiedad, por una necesidad de urgencia y, por otra parte, se detecta que existen Clientes que desean tomar en arriendo una propiedad con mayor disposición de pago. La base de la oportunidad de negocios existente es hacer de nexo entre estos dos Clientes y satisfacer ambas necesidades a la vez.

El objetivo del presente proyecto de Tesis consiste en el Diseño de un Plan de Negocios que permita evaluar la factibilidad y viabilidad de una empresa de corretaje de propiedades, enfocada en el sub mercado de arriendo de propiedades.

La metodología propuesta consiste en un proceso declarativo, luego realizar un proceso analítico interno y del entorno. En una tercera parte se define el Modelo de Negocios y como se lleva a cabo lo explicitado en el proceso declarativo. El siguiente paso es definir la estructura organizacional y el Plan Estratégico. Posteriormente se desarrolla la estructura financiera y se evalúa la rentabilidad del proyecto.

El VAN positivo del proyecto, a una tasa de descuento de 20%, indica la factibilidad de llevarlo a cabo, eso si se cumplen metas mínimas de volumen de ventas que consisten en \$5.400.000 de negocios nuevos mensuales o la concreción de 2.8 operaciones promedio mensuales. El precio de venta debe cumplir con un sobrecargo de 16,5% sobre el costo de tomar en arriendo la propiedad. El análisis de sensibilidad muestra que la Tasa interna de Retorno es de un 23%.

Por último, dado que se estará inserto en el mercado de corretaje de propiedades, se recomienda realizar el negocio de corretaje corriente (como agente bajo comisión) para dar mayor solvencia al proyecto, ya sea en el mercado de arriendo o de venta de propiedades. Esta recomendación nace con el objeto de aprovechar aún más las redes de contacto que se crearán para llevar a cabo el foco del negocio.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad de Chile por darme la oportunidad de cursar este MBA y a cada uno de los profesores, administrativos y compañeros que colaboraron en este proceso de aprendizaje.

También mis agradecimientos van a Arcadis Chile, empresa a la cual pertenezco, por toda la ayuda recibida para poder cursar este MBA.

Por último quiero agradecer a mi familia Silvia, José, Alejandro, Claudia por darme el sustento afectivo que me permite enfrenar los desafíos de la vida con alegría, seguridad y mayor entereza. Quiero hacer una mención especial a Paz Alejandra, mí querida sobrina y ahijada, y a Martin Alberto José, mi bello sobrino, por la infinita alegría de tenerlos a mi lado y por hacer tangible el amor puro de los niños.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	9
3. METODOLOGÍA	9
4. PROCESO DECLARATIVO Y ANALÍTICO	10
4.1 Proceso declarativo	10
4.2 Proceso analítico	11
4.2.1 Actores en el mercado de corretaje de propiedades	12
4.2.2 Modelo de las fuerzas competitivas	15
4.2.3 Ciclo de vida de la industria	23
4.2.4 Modelo de la Cadena de Valor	24
4.2.5 FODA de Oportunidades	29
5. MODELO DE NEGOCIO	31
5.1 Factores críticos de éxito y competencias distintivas	31
5.2 Aplicación Metodología CANVAS	32
5.2.1 Propuesta de Valor	33
5.2.2 Segmentación	34
5.2.3 Relaciones con los Clientes	35
5.2.4 Canales	36
5.2.5 Actividades Claves	37
5.2.6 Recursos claves	37
5.2.7 Socios claves	38
5.2.8 Estructura de Costos	38
5.2.9 Estructura de ingresos	38
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
7. PLAN ESTRATÉGICO	41
8. PLAN DE MARKETING	43
9. PLAN DE OPERACIONES	48
10. INVERSIÓN, RENTABILIDAD Y ESTRUCTURA FINANCIERA	49
10.1 Inversiones	49
10.2 Estructura de ingresos	50
10.3 Estructura de costos	52

10.4 Rentabilidad de la inversión	54
10.5 Análisis de sensibilidad	56
11. ANTECEDENTES ADICIONALES DE SIMULACIÓN Y VALIDEZ	58
12. CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

En términos simples la idea de negocio propuesta consiste en tomar en arriendo una propiedad para volver a arrendarla a un precio mayor. Es en la industria inmobiliaria donde opera este negocio, específicamente en el mercado de corretaje de propiedades. A continuación se describen aspectos importantes a considerar, del sector inmobiliario y sus perspectivas, para luego describir la oportunidad de negocio existente.

Desde el punto de vista macroeconómico se puede destacar que: *“El sector de la construcción contribuye notablemente a la actividad económica. En el caso de Chile, en los últimos tres años la construcción presentó el 6,9% del PIB y el 7,9% del empleo. Más en particular, la actividad inmobiliaria, medida a través de la construcción y la venta de viviendas, supone un significativo aporte al ciclo económico, debido a la amplia variedad de sectores que involucra: desde provisión de materiales hasta servicios financieros.”* (Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012). Justamente por el impacto que tiene en el empleo y en la actividad económica es que también el Estado impulsa políticas para estimular permanentemente este sector, entre las principales y más efectivas son: franquicias tributarias para las empresas que se dedican a la construcción de viviendas y crecimiento y expansión en la entrega de subsidios habitacionales a personas, ampliando su oferta a la clase media. Sin duda que las medidas económicas contra cíclicas adoptadas por el ejecutivo desde el 2008 (año que explota la crisis subprime), han tenido positivas consecuencias notorias en el sector inmobiliario, que se caracteriza por ser sensible a los ciclos económicos y otorga un escenario de más confianza en la industria. Se pudo constatar también que el efecto del terremoto del año 2010 produjo contracción en el sector inmobiliario, pero que ya al año siguiente mejoraba sus indicadores, impulsado también por políticas de Estado en apoyo a la reconstrucción a través de los subsidios. Hoy el escenario económico interno de Chile se puede resumir como sigue *“En efecto, la expansión observada en nuestra economía ha permitido la creación de más de 230.000 puestos de trabajo en los últimos doce meses y la disminución de la tasa de desempleo a mínimos históricos equivalentes a los*

registros de 1996, previos a la crisis asiática. Como era de esperar, esta situación de “pleno empleo” se ha traducido en un incremento de las remuneraciones por sobre la variación del IPC.” (Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012). Hoy en diciembre de 2012, se constata que este escenario se ha mantenido, con una inflación de 2,1% en los últimos 12 meses (a noviembre de 2012), que el pleno empleo persiste y el aumento de los salarios también. En el anexo A se pueden observar otros antecedentes complementarios como han aumentado los salarios de la mano de obra en la construcción, lo que indica el dinamismo de la industria, y un extracto que explica como se articula la relación entre los ciclos económicos y la industria inmobiliaria, en Anexo B, antecedente importante a tener en cuenta en el mercado inmobiliario.

Dado lo anterior, es posible afirmar que actualmente el sector inmobiliario es favorecido por las políticas del Estado que estimulan la oferta y demanda de viviendas; también por los estímulos y subsidios a esta industria para llevar a cabo las políticas contra cíclicas. Por último, aquellas políticas de Estado referidas a mantener un déficit estructural, que ha mantenido una macroeconomía más sana, favorecen notablemente a esta industria.

En términos generales la oportunidad de negocio nace bajo las premisas que el mercado inmobiliario, y por consecuencia el de corretaje de propiedades, está en una etapa de constante crecimiento y también de cierta madurez. También existen ciertas características del mercado de corretaje de propiedades que lo hacen favorable para comenzar una empresa. Por ejemplo, las barreras de entrada son bajas, ya que cualquier persona natural puede ejercer la labor de corredor de propiedades. También es posible obtener participación de mercado sin asustar a la competencia, dado que es un mercado muy estimulado y en crecimiento. Por otro lado al tener rasgos de industria madura, es posible desarrollar la estrategia de diferenciación o enfocarse en ciertos nichos no atendidos. Es justamente aquí donde existe una oportunidad de negocio tomando el rol agente inmobiliario. En términos simples el negocio es arrendar una propiedad y luego subarrendar a un precio mayor. El estudio y la observación cercana

del mercado permiten distinguir, en forma preliminar, cuatro formas de concretar el negocio generando este margen positivo:

- Tomar en arriendo una propiedad, subdividirla y luego subarrendar sus partes.
- Detectar propiedades con potencial, que no estén aptas para arriendo, tomarla en arriendo a un precio favorable, sanearlas y sub arrendarlas.
- Tener un arrendador con una necesidad importante, saber su disposición a pagar, encontrar la propiedad, arrendarla y sub arrendársela.
- Buscar propiedades principalmente comerciales en zonas con fuerte expansión urbana como Colina, Curacaví, Buin, enfocado a sub arrendarla a diferentes empresas de servicios públicos y privados que esas zonas comienzan a necesitar.

El foco será la gestión de propiedades comerciales, pero no hay que descartar que puedan existir oportunidades de negocio en otro tipo de propiedades (estacionamientos, habitacionales, por ejemplo). Un perfil ideal de un cliente, que necesite dar en arriendo su propiedad, sería aquel propietario que tuviera una necesidad mayor que la usual de rentar desde ya su propiedad y que ésta última tenga un atractivo que permita arrendarla a un precio mayor. Pero también el negocio se puede concretar con una propiedad que para los ojos de cualquiera no tenga ningún atractivo, pero se encuentra a un posible arrendador que esta dispuesto a pagar más por las ventajas que esa propiedad le trae. Lo anterior es posible ya que el precio es un reflejo de la diferenciación, la cual nace en el cliente que elije pagar más por que le conviene: vende más, menor tiempo, le soluciona un problema, etc. En todos los casos se requiere de una gestión de la oportunidad de negocio en cada caso, factor clave para el éxito.

2. OBJETIVOS

El objetivo del presente trabajo de Tesis es el Diseño de un Plan de Negocios que permita evaluar la factibilidad y viabilidad de una empresa de corretaje de propiedades, enfocada en el sub mercado de arriendo de propiedades.

En particular los objetivos son:

- Hacer un estudio del entorno
- Analizar la cadena de valor
- Detallar el Modelo de Negocios
- Generar información acerca de inversiones, costos e ingresos para calcular la rentabilidad del negocio
- Identificar y definir aspectos claves de la organización necesaria para que opere el negocio

Para lograr estos objetivos se utilizará la metodología propuesta en el documento “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio” de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

3. METODOLOGÍA

Para lograr estos objetivos se utilizará la metodología propuesta en el documento “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio” de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

La primera parte de esta metodología consiste en un proceso declarativo en el cual se deja explícita la empresa que voy a construir. Esto se hace a través de la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización. Una segunda parte consiste en realizar un proceso analítico interno y del entorno, del cual se resumirá en un análisis Foda que permita detectar oportunidades de negocio y oportunidades de mejora en el mercado estudiado. Una tercera parte de esta metodología busca diseñar el Modelo de Negocios y definir el como se lleva a cabo lo explicitado en el proceso declarativo. La cuarta

etapa de esta metodología es establecer el Modelo de Gestión que permita poner en práctica el Plan Estratégico, definir la estructura organizacional y poder calcular los costos operacionales y rentabilidad de la empresa.

Como parte final de este trabajo de Tesis se propone el trabajo de simulación y validación. Busca entregar antecedentes que respalden que existe una oportunidad de negocio.

4. PROCESO DECLARATIVO Y ANALÍTICO

El proceso declarativo consiste en la definición de las aspiraciones de la organización enfocadas en generar un compromiso con el desarrollo del futuro deseado. Aquí se definen la Misión, la Visión, los Valores y los objetivos organizacionales. Por su parte el proceso analítico consiste en el estudio del entorno en que se desenvuelve la organización y el análisis de los sistemas internos que le dan vida.

4.1 Proceso declarativo

A continuación se declara la Visión de la empresa en creación.

“Llegar a ser el año 2020 reconocida como una empresa creadora de negocios de subarriendo de propiedades”

A continuación se declara la Misión de la organización.

“Ser una empresa deseada para trabajar, que inspire confianza en nuestros Clientes y rentable.”

Los principales Valores de esta organización son:

- Ética
- Confianza
- Transparencia y Probidad

Se definen estos valores como claves para lograr la Visión de la empresa y cumplir con su Misión.

Para llevar a cabo la Visión y cumplir con la Misión se definen los siguientes objetivos organizacionales:

- Cumplir con volumen de ventas necesario para que el negocio opere a la rentabilidad prometida. Se proponen tres indicadores a seguir: volumen de ventas medido en pesos, Ebitda y ROE.
- Ser una empresa deseada para trabajar. Se define que una empresa que tiene buen clima laboral es más probable que sea más seductora para trabajar. El indicador propuesto proviene del resultado de la aplicación de encuestas de clima laboral. En esta línea se define como objetivo la aplicación de políticas organizacionales que permitan mayor equilibrio entre la vida personal con la vida laboral, esto a la larga es valorado por los empleados.
- Lograr relaciones transparentes y de confianza con nuestros Clientes. Una forma de medir este objetivo es mediante encuestas de satisfacción.

A continuación se identifican los principales involucrados en esta nueva empresa y las promesas de valor a cada uno de ellos.

Promesas de Valor		
Stakeholders	Promesa	Indicador
Accionistas	Rentabilidad	Utilidad despues de impuestos, ROE
Clientes	Satisfacción	95% encustas de satisfacción positivas
Trabajadores	Seguridad, buen clima laboral	% Rotación, 95% encustas de clima positivas
Comunidad	Oportunidades de trabajo	% Crecimiento anual
Proveedores	Seriedad, pago oportuno	Días de desfase entre prestación del servicio y pago
Estado	Pago oportuno de impuestos	Fechas de pago de impuestos 100% dentro del plazo

Tabla 1: Promesa de Valor a los stakeholders. Fuente: "Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio" de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

Con esta tabla se finaliza el Proceso Declarativo de esta metodología.

4.2 Proceso analítico

El proceso analítico consiste en el escrutinio externo y el escrutinio interno. A continuación se desarrolla el escrutinio externo que consiste en detallar algunas características de la industria, antecedentes de rentabilidades, principales actores y rol de las agrupaciones gremiales. Luego se hace un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y un análisis del ciclo de vida de la industria.

4.2.1 Actores en el mercado de corretaje de propiedades

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

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

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

Para esta empresa las personas naturales o jurídicas que operan como corredores de propiedad pueden ser fuente de Clientes. En todo caso la empresa propuesta esta enfocada a tener un trato directo con el dueño de la propiedad o su representante, y es aquí donde pueden entrar en juego las corredoras de propiedades.

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

- URBAC
- ALALUF
- FUENZALIDA PROPIEDADES
- GPS Property

- P&G Larraín
- Remax Capital

De las extranjeras, o sus franquicias que operan en Chile, se pueden nombrar:

- CB Richardellis
- Colliers International
- Mackenzie Hill
- NAI Global – NAI Sarra
- Cushman y Wakefield – Contemporaria
- Binswagner - Fuenzalida Mujica
- Oncor – US Equities

Existe información disponible acerca de los montos que se mueven en el corretaje de propiedades, pero sólo en el mercado de las ventas de propiedades. Existe muy poca información disponible acerca de los montos que maneja el mercado del corretaje proveniente del arriendo de propiedades. Esto se debe a que en general la venta de propiedades pasa por un registro público, que es el Conservador de Bienes Raíces, donde se puede obtener información para estimar los montos que se manejan en el mercado de venta de propiedades. En el caso de las propiedades en arriendo, éstos se celebran mediante un contrato privado que impide que la información esté disponible.

La existencia de agrupaciones gremiales es una característica importante dentro del mercado de los agentes inmobiliarios. Los corredores de propiedades se han organizado para formar las principales asociaciones gremiales que existen, de las cuales se pueden nombrar:

ACOP (Asociación de Corredores de Propiedades Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios A.G.) la cual tiene sus orígenes el año 1942 y su principal misión es resguardar el correcto desarrollo de las actividades de corretaje de propiedades y de servicios inmobiliarios bajo las normas legales existentes y las conductas éticamente aceptadas. Reúne cerca de 350 asociados a lo largo del país.

COPROCH (Asociación de Corredores de Propiedades de Chile) su principal misión es promover el desarrollo, racionalización y protección de las actividades relacionadas con el mundo inmobiliario. Tiene cerca de 330 socios.

ACP (Asociación de Corredores de Propiedades Octava Región) y ACOPROT (Asociación de Corredores de propiedades de Temuco) son asociaciones regionales que en total reúnen 140 socios.

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

Otra característica importante en el mercado inmobiliario son las rentabilidades al momento de adquirir una propiedad para arriendo, en promedio están en torno a los siguientes valores. Los inmuebles habitacionales registran en promedio, a nivel de país, una rentabilidad del 7% en departamentos y el 8% en casas, ambos productos con stock disponible en múltiples sectores, superficies y valores. Las oficinas, con menor stock disponible, registran rentabilidades que superan el 9,4% promedio en el Santiago y 9,0% en regiones, sobre todo las ubicaciones en los ejes del Tren Metro en Santiago y Viña del Mar y en los centros de las ciudades en regiones. En los locales comerciales, la rentabilidad es de 8,4 promedio, pero su stock está limitado a pequeños centros comerciales, strip centers y algunas localizaciones en zonas centrales comunales.

Los galpones industriales de baja superficie, en tanto, son otro de los productos que pueden generar una alta rentabilidad, pues su stock es limitado y la demanda actúa insistentemente sobre los pocos inmuebles industriales ofertados, manteniendo su rentabilidad en 8,5% promedio anual. Otro producto inmobiliario que está siendo capturado por los pequeños inversionistas son los estacionamientos de autos, cuya rentabilidad se ubica en el 9,5% promedio anual en las zonas de concentración comercial y empresarial y cada vez son más demandados y su stock es casi nulo. Los

departamentos usados también son una interesante opción, ya que se compra un producto depreciado, pero no hay mayor diferencia en el valor de la renta.

El mercado de los productos inmobiliarios es muy dinámico, seguro y con rentabilidades conocidas. Actualmente en Chile hay una creciente demanda por arriendo de propiedades, tanto para uso habitacional como para uso comercial e industrial. Es en este contexto que se plantea probable el Diseño del Plan de Negocios de Gestión de Oportunidades Inmobiliarias, asociado a la figura de Inversor, Cliente y Agente, como lo detallará el Modelo de Negocios.

4.2.2 Modelo de las fuerzas competitivas

Este modelo nace como forma de análisis del entorno de la industria. Se define un sector industrial como el grupo de empresas que ofrecen productos/servicios que son similares entre sí. A continuación se muestra en esquema del modelo de las cinco fuerzas competitivas.



Figura 1: Modelo de las 5 fuerzas del mercado. Fuente: Administración Estratégica; Hitt, Ireland, Hoskisson.

Amenaza de nuevos entrantes, dependen principalmente de las barreras de entrada en la industria y las represalias que se esperan de las que ya están participando en ella. Las principales barreras de entrada son las descritas en las siguientes situaciones estratégicas:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costo de cambio
- Acceso a los canales de distribución
- Desventaja de costos que no dependen de la escala
- Políticas públicas

Las *economías de escala* de la competencia pueden ser una barrera de entrada en un mercado. La principal fuente estructural de economía de un mercado es la experiencia y aprendizaje. Una empresa nueva entra en desventaja en este sentido.

La *diferenciación de productos/servicios* aumenta las barreras de entrada. Con el transcurso del tiempo los Clientes pueden llegar a pensar que los productos son únicos. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda el Cliente, de campañas de publicidad efectivas o que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio. En este sentido en el mercado de corretaje de propiedades no existe mayor diferenciación en el servicio, por lo que no constituye una barrera de entrada a esta industria y puede transformarse en una oportunidad de negocio.

Los *requerimientos de capital* en esta industria no son una barrera de entrada en esta, ya que no se requiere costosas inversiones para desarrollar el corretaje de propiedades. En cuanto al *costo de cambio* de los clientes, éste es cero, pueden pasar de un agente a otro sin costos, es más en el mercado del corretaje de propiedades es usual que los cliente tengan contratos paralelos entre diferentes oficinas de corretajes, y quien concrete el negocio se lleva el pago por el servicio.

Los *accesos a los canales de distribución* no son una barrera de entrada en este mercado, que principalmente utiliza los canales de internet y de contacto directo. Las *ventajas absolutas en costo* como exclusividades (insumos, patentes), no forman una barrera de entrada en este mercado. Se tiene acceso a los mismos proveedores y tecnologías que la competencia.

En cuanto a las *desventajas de costos que no dependen de la escala* que las empresas entrantes no pueden replicar, como pueden ser tecnologías de productos patentados, el acceso preferente a materias primas, las plazas deseables o los subsidios de gobierno, no existen en el mercado de corretaje de propiedades. Del mismo modo las *Políticas Públicas* que a través del otorgamiento de licencias o requerimientos de permisos pueden regular la entrada a una industria, no existen en el mercado de corretaje de propiedades, es más este mercado es poco regulado y necesita de asociaciones gremiales que regulen la conducta de sus corredores asociados.

Por último, las empresas que buscan entrar en una industria también anticipan las *represalias esperadas* de la competencia. En este caso al entrar en una industria en constante crecimiento, es posible abarcar mercado sin asustar a la competencia. También es posible eludir esta barrera de entrada al enfocarse en nichos no atendidos por la competencia.

Poder de negociación de los proveedores: Nadie de la competencia ha generado una ventaja competitiva por tener poder sobre los proveedores. Existen tantas alternativas de optar a los proveedores necesarios, que el precio que ellos fijan son más bien de mercado. El mercado de corretaje de propiedades por tratarse de un Servicio no cuenta con insumos del tipo materias primas y no existen proveedores únicos. Principalmente se requieren de Servicios profesionales que se pueden encontrar a precios de mercado, por lo que lo principal es que sea de calidad y confianza. Donde puede haber algo de presión es en el mercado de los Servicios de Construcción, que son necesarios en ciertas variantes del modelo de negocios propuesto. Esto debido a que los índices de pleno empleo que hay en la actualidad en Chile y la alta demanda en mano de obra para la construcción, son sinónimos de aumento de estos costos. Es

posible que se encarezcan estos costos, pero siempre se tiene libre acceso a estos proveedores, que también pueden ser personas naturales. Esta situación es favorable para el negocio.

Poder de negociación de los compradores: en el mercado de corretaje de propiedades los Clientes tienen la ventaja que no tienen costo de cambio de proveedor. Además cada Cliente aporta directamente a la generación de ingreso y margen operacional a la empresa, por lo que es posible que tenga una posición de ventaja en el ámbito del poder de negociación que tiene. Por otro lado, no existen clientes que compren una parte significativa de la industria o representen una parte significativa de los ingresos de cada vendedor, estas dos últimas características disminuyen su poder de negociación. Sin embargo si el cliente está en una posición de necesidad es posible disminuir su poder de negociación. Esos clientes son uno de los nichos que se pretende atender. Parte de la estrategia es crear identidad de marca que tiene entre sus consecuencias crear costo de cambio y cambiar la estructura de este mercado, en este punto.

Amenaza de productos sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares que las del producto/servicio que ofrece esa industria. En este sentido, es posible comentar que la industria del corretaje de propiedades no tiene productos sustitutos en otra industria. Sin embargo, el principal sustituto que tiene la labor de agente inmobiliario, es que sea el mismo propietario quien realice la gestión del corredor de propiedades. Desde este punto de vista existe una alta posibilidad que sea el mismo propietario quien realice la búsqueda de sus potenciales clientes, aún más en la actualidad con herramientas gratis y potentes como portales en Internet de alto potencial de alcance y difusión, se facilita la autogestión de la propiedad. Para el proyecto este punto es desfavorable, ya que se entra a un mercado donde fácilmente la gestión de corredor la pueda realizar directamente el propietario del inmueble, actuando como producto sustituto. Cabe a tomar en consideración que la diferenciación de un producto/servicio en las dimensiones que valoran los Clientes (precio, calidad, servicio, plaza) disminuye el atractivo del sustituto.

Intensidad de rivalidad de los competidores: Las siguientes situaciones estratégicas impactan en la intensidad de la rivalidad de los competidores:

- Número de competidores o competidores equilibrados
- Crecimiento lento de la industria
- Altos costos fijos o costos de almacenaje
- Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar
- Intereses estratégicos altos
- Altas barreras para la salida

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

También la rivalidad de los competidores aumenta cuando el *crecimiento de la industria* es lento o disminuye. En este caso el mercado de las propiedades está en constante aumento y es posible entrar al mercado sin despertar reacciones de la competencia. En general cada corredor nuevo comienza a generar su propia red de contactos y, en parte, a generar nuevos Clientes.

Cuando los *costos fijos* representan una parte sustantiva del total de costos, las empresas tratan de utilizar su capacidad productiva al máximo, lo que podría intensificar la rivalidad de la competencia. En este caso al tratarse de un servicio, la mayor parte de

los costos son variables y emanan de cada operación unitaria de corretaje que se efectúa.

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

La existencia de intereses estratégicos altos aumenta la rivalidad de la competencia. En este sentido es posible que existan altos intereses estratégicos en la gestión de grandes y costosas propiedades, por ejemplo aquellas de millones de dólares. Sin embargo este no es el segmento de interés en este proyecto.

Es posible que les empresas enfrenten competencia a pesar de estar en una industria con una bajo o nulo rendimiento sobre el capital, ya que pueden existir *altas barreras de salida*, como activos especializados, altos costos fijos de salida, barreras emocionales como la aversión a tomar decisiones que se justifican desde el punto de vista económico, pero que se cruzan con otros intereses como la propia carrera, la lealtad de los empleados, etc.). Sin embargo, en el mercado de corretaje de propiedades no existen estas situaciones y hay nulas barreras de salida relacionadas a altos costos de salida, sólo se deben considerar aquellas barreras de salida relacionadas con las componentes emocionales en la correcta toma de decisiones al momento de salir de una industria.

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que toman unas suelen despertar respuestas en las otras, sobre todo si la posición de una

empresa es un reto para las otras. En este sentido, no deseable sería una guerra de precios, primero porque son dañinas para la industria (por que disminuye sus márgenes), y segundo porque también sólo pueden ser sostenidos por aquellos más poderosos en desmedro de las empresas más vulnerables, como las que recién entran a una industria. Si bien existe competencia el mercado del corretaje de propiedades, esta no es confrontacional y esta regulada y bajo la supervisión de Asociaciones Gremiales reconocidas que velan por el correcto comportamiento ético de sus asociados. En este sentido no existe diferenciación en el servicio, en general todos ofrecen el mismo Servicio y al mismo precio. Los cobros de los corredores de propiedades son expresados en % de cada transacción. Los precios cobrados son más bien iguales para todas las oficinas de corretaje, por ejemplo, en una operación de compraventa se acostumbra a cobrar 2% del valor de la propiedad al comprador y 2% al vendedor, y estos valores son los que cobran todas o la gran mayoría de las oficinas de corretajes de propiedades. En este sentido en este mercado no existe una competencia que presione a la baja de precios u otro fenómeno no deseado, los precios son iguales para todos y más bien son las competencias relacionadas con la gestión del servicio y las capacidades para concretar el negocio donde realmente se compite. El corretaje es más bien una actividad de gestión de las oportunidades que se generan y de manejo de información de personas que ofrecen y/o necesitan una propiedad.

Cómo herramienta de síntesis y análisis se muestra a continuación tabla que resume las características de la industria para cada una de las cinco fuerzas de mercado. Se realiza una calificación de cada situación estratégica y se hace un análisis de como la situación estratégica actual impacta en cada una de las fuerzas 5 fuerzas del mercado, favorablemente, o no.

Fuerza de mercado	Situación estratégica	Calificación	Impacto en las Cinco fuerzas del Mercado				
			Barreras de entrada	Poder de los proveedores	Poder de los compradores	Amenaza de sustitutos	Rivalidad de la competencia
Barreras de entrada	Economías de Escala	En desventaja	Desfavorable				
	Diferenciación de Producto/ Servicio	No hay en el mercado	Favorable		Desfavorable		
	Requerimiento de capital	Bajo	Favorable				
	Costo de Cambio	Es bajo para el Cliente	Favorable		Desfavorable	Desfavorable	
	Acceso al Canal	Libre	Favorable	Favorable			
	Desventaja de costos	No hay	Favorable				
	Políticas Públicas	No existen ventajas absolutas	Favorable				
Poder de los proveedores	Relación con los proveedores	Libre	Favorable	Favorable			
Poder de los compradores	Identidad de Marca	No hay referente	Favorable		Favorable	Favorable	Favorable
	Relación con los Clientes	Accesible y directa			Favorable	Favorable	
Amenaza de sustitutos	Presencia de sustitutos	Fuerte			Desfavorable	Desfavorable	
Rivalidad de la competencia	Número de competidores	Alto	Favorable		Desfavorable		Desfavorable
	Crecimiento de la industria	En crecimiento	Favorable	Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable	Favorable
	Ausencia de diferenciación	Existe	Favorable		Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable
	Barreras de salida	Bajas	Favorable				Favorable

Tabla 2: Situación estratégica y posición competitiva frente a las 5 fuerzas del mercado. Elaboración propia.

La tabla anterior indica que la mayor parte de las situaciones estratégicas relacionadas con las barreras de entrada son favorables para una empresa nueva, por lo que se puede afirmar que el mercado de corretaje de propiedades tiene bajas barreras de entrada. Sin embargo, también indica que se está en una desventaja competitiva en relación a las economías de escala relacionadas a la posición en la curva de aprendizaje y la eficiencia operacional, con respecto a las empresas que llevan más tiempo en la industria. Esto finalmente implica en mayores costos a incurrir para llegar e ofrecer idéntico servicio que la competencia. En este sentido al no existir diferenciación en el servicio de corretaje, se genera una oportunidad de negocio (o la creación de una ventaja competitiva) si se trabaja en la diferenciación, y de esta forma poder tomar una acción en la dirección contraria al efecto desfavorable de no poseer experiencia y aprendizaje en la industria. En cuanto al poder de los proveedores, la industria del corretaje de propiedades no es intensiva en insumos, por lo que los proveedores necesarios no tienen un gran impacto en este mercado. El poder de los compradores se basa principalmente en su nulo costo de cambio sumado a que la principal amenaza de sustitutos es que el mismo propietario realice la gestión de corretaje de su propiedad aprovechando canales gratuitos y potentes en su alcance como Internet. Por último, el alto número de competidores y la ausencia de diferenciación se consideran situaciones estratégicas desfavorables ya que ayudan a que aumente la rivalidad de la competencia, por lo que se consideran situaciones estratégicas desfavorables para esta fuerza de mercado. En sentido contrario, el crecimiento de la industria es favorable, ya que disminuye las presiones de rivalidad entre la competencia, ya que se puede

obtener participación de mercado sin asustar al resto de la competencia. Del estudio del mercado de corretaje de propiedades es posible observar que no hay rivalidad entre la competencia, por el contrario se evidencia la existencia de alianzas entre competidores a través de asociaciones gremiales y sociedades anónimas

En resumen del análisis de la tabla 2 se desprende que hay bajas barreras de entrada en el mercado de corretaje de propiedades, el poder de los proveedores no es significativo en esta industria. Existe poder de los compradores en vista que no tienen costos de cambio y que en este mercado pueden operar con más de una oficina de corretaje a la vez. Amenaza de sustitutos se desarrolla sólo si la gestión inmobiliaria la desarrolla el mismo propietario. La rivalidad de la competencia no es directa y sólo se basa en el mejor manejo de los posibles compradores, estructuralmente este mercado tiene precios fijos con los que operan todos los corredores, por lo que no existe una competencia de precios que afecte negativamente a la industria, y por sobre todo, a las empresas nuevas que están naciendo. Este análisis es un punto de partida si se quiera planificar una estrategia basada en el mercado y la competencia.

La tabla 2 es una síntesis del modelo de las cinco fuerzas competitivas y muestra la posición (favorable/desfavorable/equilibrada) de la empresa, en cada situación estratégica, con respecto a las cinco fuerzas de la competencia. Permite reconocer las situaciones de la industria y la competencia que son favorables para la empresa y donde se podría desarrollar una ventaja competitiva, y también reconocer las situaciones estratégicas que generan una desventaja en la industria, las que se califican como desfavorables. Cerrar las brechas de las situaciones que son desfavorables y marcar aún más aquellas que son favorables, son la base de la aquella parte de la estrategia que se desarrolla observando a la competencia y que se tomarán en consideración en el diseño de este Plan de Negocios.

4.2.3 Ciclo de vida de la industria

El mercado de corretaje de propiedades, como se llaman a quienes actúan como agentes inmobiliarios, es una industria en plena etapa de crecimiento y con rasgos de

madurez. En este sentido resulta atractivo ofrecer nuevos servicios que permitan crear más valor y acceder a un precio más alto por el servicio entregado, tomando como referencia que el precio está dado por el mercado. También resulta atractivo entrar a una industria en crecimiento, ya que se puede obtener participación de mercado sin que la competencia reaccione.

A continuación se realiza el **análisis interno** el cual contempla desarrollar el modelo de la cadena de valor y confeccionar el FODA de oportunidades.

4.2.4 Modelo de la Cadena de Valor

Hacer el Modelo de la Cadena de Valor tiene el objetivo de conocer más detalladamente las actividades que dan vida al negocio. Con este modelo se obtiene información base para desarrollar la parte operativa del negocio como las actividades primarias y secundarias, la segregación de funciones, responsabilidades, necesidad de infraestructura, de tecnología, competencia de las personas, etc.

Estratégicamente el modelo de la cadena de valor se basa en el concepto de que es en la gran cantidad de actividades que realiza una empresa la fuente de ventaja competitiva y de contribución a la posición competitiva. En este sentido ver a la empresa como un todo, si bien es siempre necesario, no permite detectar que cosas podemos hacer diferentes para generar una ventaja competitiva. El modelo de la cadena de valor permite ver a la empresa a través de todas las actividades que desarrolla, es decir se modela la empresa en partes. Siendo más específicos, *“la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores”* (Porter 1999, Ventaja Competitiva).

A continuación se muestra la cadena de valor básica o genérica, e inmediatamente se muestra el análisis de cada una de sus partes para la cadena de valor de una empresa nueva en el mercado inmobiliario, objeto de este Diseño de Plan de Negocios.

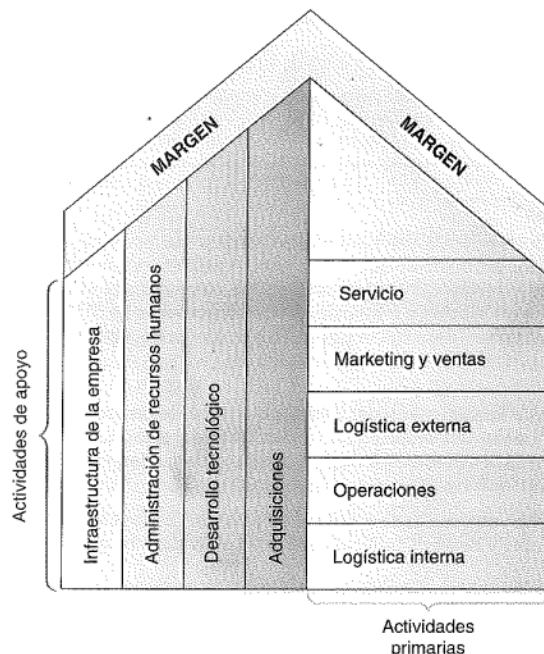


Figura 2: Modelo de la cadena de valor. Fuente: Administración Estratégica; Hitt, Ireland, Hoskisson

Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con la elaboración de un producto/servicio, su forma de distribución y venta a los compradores, y su servicio posterior a la venta. A continuación se detallan las 5 actividades primarias del modelo de la cadena de valor.

Logística interna: Son todas aquellas actividades asociadas a la gestión de insumos como recibo, almacenamiento y distribución. En este Plan de Negocios de Gestión de oportunidades inmobiliarias, el principal insumo que se requiere es generar la información de propiedades atractivas para el desarrollo y gestión de la oportunidad inmobiliaria. En este sentido la búsqueda de propiedades que sean atractivas para el desarrollo de un contrato de arriendo, para posteriormente sub arrendar, resulta clave. Otros insumos necesarios para que opere la cadena de valor son: Servicios de

Abogados (tramitación, patentes, tasaciones contratos, etc.), acceso a internet, Servicios de Construcción (mantención, adecuación y reparación de propiedades).

Operaciones: Las operaciones se definen en este modelo como las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto/servicio final. Para este Plan de Negocios se definen las siguientes actividades claves de la operación: selección de las propiedades atractivas, negociación de contratos, búsqueda de arrendatarios (cliente final), preparación de la propiedad para arriendo (realización de obras civiles, saneamiento de deudas, trámites legales y de patentes, etc.), análisis legal (Servicio de Abogados).

Logística externa: Son las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los Clientes. Este Plan de Negocios carece de una logística externa propiamente tal, que se encargue del almacenamiento y distribución del producto final. Sin embargo, es posible identificar que la actividad de búsqueda y selección Clientes, corresponda a la forma en que yo ofrezco y distribuyo mi producto/servicio.

Marketing y Ventas: La administración de las relaciones con los Clientes es la principal tarea de marketing en este Plan de Negocios. El contacto directo con los Clientes es una actividad obligada en cada caso. Este Modelo de Negocios plantea tanto la búsqueda de la oferta, como de la demanda, siendo estas dos actividades claves en lo que a Marketing y Ventas se refiere. Por su puesto que la utilización de página web, visitas a sitios inmobiliarios de internet y le uso de redes sociales para estimular la búsqueda de la oferta y la demanda, es fundamental en esta empresa. El contacto directo es también un canal primordial en cada operación unitaria de arriendo/subarriendo. En este sentido las competencias como habilidades de negociación y relacionales son fundamentales. Por otra parte tomar acciones de Marketing no usuales en el mercado de corretaje de propiedades, pueden ayudar a estimular la demanda y crear identidad de marca. Una posibilidad puede ser hacer una publicidad en televisión, acción de marketing poco usual en la industria y que puede reforzar la idea de diferente.

Servicio: Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor del producto son más bien actividades de gestión que buscan mantener informado, comunicados y conectados a todos los actores que participan en la cadena de valor (propietario, agente, arrendatario final). El mejor servicio que se le puede entregar al cliente final es una propiedad que operativamente no presente problemas y todo su infraestructura, servicios básicos y equipamiento funcione bien siempre, por lo que mostrar preocupación de ello a lo largo de la duración del contrato de arriendo, es una actividad importante que comunica confianza y cercanía a los Clientes, por lo que puede agregar valor.

Actividades de Apoyo

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

Abastecimiento: Se debe encargarse de abastecer lo siguiente: servicios de internet, servicio de abogados, servicios de construcción, punto de operación. Generar una correcta red de profesionales y empresas proveedoras es totalmente necesario en este Plan de Negocios, con una mirada más enfocada en generar alianzas con las empresas y personas colaboradoras.

Desarrollo Tecnológico: en primera instancia una actividad clave al inicio, es generar el know how acerca de la operación del Modelo de Negocio planteado. Resulta fundamental avanzar por la curva de aprendizaje dejando registro sistemático de las buenas prácticas y las oportunidades de mejora en los distintos ámbitos en que opera esta compañía.

Administración de recursos humanos: si se considera que administrar es lograr objetivos a través de otros, el enfoque de cómo entendemos el comportamiento de las personas es clave para lograr los objetivos organizacionales. De acuerdo a las publicaciones del profesor de este MBA, Don Juan Enrique Castro, lo central en este

sentido es que los administradores han adoptado la teoría conductista para entender y motivar el actuar de las personas, cuyo ejemplo clásico es la adopción de “la zanahoria y el garrote” para motivar. Sin embargo, es la teoría del self la que explica donde realmente se encuentra la fuente de motivación de las personas. Es en el self worth o lugar donde están las cosas que satisfacen la visión de nosotros mismos que tenemos, la fuente de nuestras motivaciones. Estas distinciones que entrega la psicología son fundamentales para no equivocarse al momento de administrar los recursos humanos y poder reconocer los riesgos y errores que nos lleva el aplicar la teoría conductista para motivar. De acuerdo a Porter “La administración de los recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar”. En este sentido se definen tres actividades estratégicas en este ámbito: gestión de la motivación, selección de personal y entrenamiento de personal.

Infraestructura de la empresa: se refiere a las actividades que dan apoyo a la cadena completa. Una actividad clave de soporte es la administración general y la definición del Gerente o responsable del negocio. Las actividades de planificación, seguimiento y control de los proyectos que implementan la estrategia, puede ser una fuente de optimización y mejora continua de los procesos, y por lo tanto una actividad que nos puede llevar a mantener posición competitiva relativa o descubrir nuevas fuentes de una ventaja competitiva. Actividades de finanzas, contabilidad y apoyo jurídico, son centrales para el funcionamiento de la empresa y si bien, no son por si actividades partes de la creación de valor, apoyan a todas las demás actividades y por esto su condición de estratégicas.

Para terminar este análisis de la cadena de valor, se propone a continuación agrupar todas las actividades estratégicas definidas en el modelo anterior, en tres tipos: actividades directas, son aquellas que están directamente implicadas en la creación de valor; actividades indirectas, son las que hacen posible desempeñar las actividades directas en una base continua; y actividades de seguro de calidad, que son aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades. Para tener una primera mirada del resultado del análisis anterior se presente el siguiente cuadro con la

clasificación de las actividades estratégicas y la posición relativa del desempeño de éstas actividades en relación a la competencia.

Actividad Estratégica	Directa	Indirecta	Seguro Calidad	Posición
Busqueda de Clientes	X			Mejor
Gestion de la oportunidad de cada negocio unitario				Mejor
Tramitación Legal			X	Igual
Construcción, reparación , mantención propiedades		X		Igual
Selección propiedades atarctivas	X			Mejor
Negociación de contrato toma en arriendo	X			Mejor
Negociación contrato dar en arriendo	X			Mejor
Preparación propiedad para arriendo		X		Igual
Desarrollo de canales propuestos (internet, contacto directo)	X			Mejor
Comunicar confianza y cercanía mientras duren los contratos		X		Mejor
Gestión de proveedores y búsqueda de nuevos		X		Igual
Gestión del Know how		X		Mejor
Administración de la Motivación	X			Mejor
Selección del personal		X		Mejor
Administración del negocio	X			Mejor

Tabla 3: Clasificación de las actividades estratégicas y posición competitiva de desempeño. Elaboración propia.

En resumen, el modelo de la cadena de valor define la estrategia desde la perspectiva de realizar una actividad mejor, igual o inferior que la competencia. Las actividades que se hacen igual a la competencia son para mantener una posición mínima de competencia dentro de la industria. Se asume un costo al ser una empresa nueva, que es que la competencia está mejor posicionada en la curva de aprendizaje. Las actividades que se hacen mejor (o de forma diferente) dentro de la cadena de valor son las fuentes diferenciación y ventaja competitiva que propone este Plan de Negocios. Asimismo, el desglose de la cadena de valor en actividades permite comprender las tareas que debe realizar la empresa para satisfacer las propuestas de valor a cada stakeholder involucrado, y es la información de entrada para poder proponer una estructura organizacional para el desarrollo de cada tarea y designar sus responsables.

4.2.5 FODA de Oportunidades

Del análisis de las cinco fuerzas del mercado y de la cadena de valor es posible detectar las oportunidades que se generan a través de las amenazas, fortalezas y

debilidades encontradas. El Foda de oportunidades permite identificar las oportunidades que se generan a partir de la posición de la empresa nueva con respecto al entorno y al análisis interno.

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	Partiendo en la curva de aprendizaje, mayores costos	Acelerar crecimiento
	Industria no regulada que requiere de autoregulación	Incluir los valores de la empresa en el trabajo diario
	Alta demanda de servicios de abogados	Crear alianzas con abogados especialistas en el mercado inmobiliario
Fortalezas	Servicio diferenciado - Precios mayores	Obtener mejores rentabilidades
	Posibilidad de generar negocios con baja inversión	Posibilidad manejar grandes volúmenes de contratos, a bajo costo
	Cercanía presencial con Clientes y buen clima laboral	Fidelizar a Clientes y empleados
Debilidades	Empresa nueva, bajo know how.	conseguir alianzas con asesores expertos (abogados, contadores)
	Red de contactos en creación	Mejora continua del proceso de búsqueda de Clientes

Tabla 4: FODA de oportunidades. Fuente: “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio” de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

El Foda de oportunidades implica también reconocer para cada oportunidad que es lo que hay que hacer, como se realizará, cuando se realizará y quien es el responsable de la realización de la tarea. En la tabla siguiente se muestra este análisis.

Oportunidad	Qué	Cómo	Cuando	Quien
Acelerar crecimiento	Aumento de ventas	Estrategia de enfoque	Durante el primer año de operación	Gerente General
Incluir los valores de la empresa en el trabajo diario	Comunicar Valores	Presencial, verbal y con el actuar	Durante el primer año de operación	Gerente General
Crear alianzas con abogados especialistas en el mercado	Gestión de Proveedores	Contratos transparentes y pagos oportunos	Durante el primer año de operación	Gerente General
Obtener mejores rentabilidades	Gestión de la oportunidad	Encontrando Clientes que tienen mayor disposición de pago y valoran la	Durante el primer año de operación	Gerente General
Posibilidad manejar grandes volúmenes de contratos, a bajo costo	Aumentar los contratos activos a largo y mediano plazo	Generando la mayor cantidad de ventas con clientes que buscan arriendo por años	Durante el primer año de operación	Gerente General
Fidelizar a Clientes y empleados	Clientes satisfechos empleados contentos	Servicio oportuno y de calidad. Políticas de equilibrio de vida laboral y vida personal	Durante el primer año de operación	Gerente General
conseguir alianzas con asesores expertos (abogados, contadores)	Generar alianzas con Abogados	Generar contratos marcos que fijen tarifas	Durante el primer año de operación	Gerente General
Mejora continua del proceso de búsqueda de Clientes	Expertiz en búsqueda de oportunidades de negocio de subarriendo	Planificación, seguimiento, control y mejora del proceso de búsqueda de	Durante el primer año de operación	Gerente General

Tabla 5: “FODA de oportunidades Qué, cómo, cuándo, quién”. Fuente: “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio” de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

5. MODELO DE NEGOCIO

El objetivo del Modelo de Negocio es definir “cómo” se traduce el proceso declarativo de manera que se cumpla la promesa al Cliente. A través de los Factores Críticos de Éxito y de las Competencias Distintivas se pueden reconocer y desarrollar las Ventajas Competitivas.

5.1 Factores críticos de éxito y competencias distintivas

Si consideramos que el modelo de negocios nos describe la forma en que una compañía crea, entrega y captura valor, entonces el objetivo del presente capítulo es resumir los aspectos claves para que la creación, entrega y captura de valor ocurra para una empresa nueva de gestión de oportunidades inmobiliarias de arriendo de propiedades. Del análisis externo e interno se desprenden las claves a incorporar en el Modelo de Negocios, las cuales se detallan a continuación.

Como guía se propone contestar las siguientes tres preguntas:

¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?

- Detectar oportunidades de subarriendo (Acercar la oferta y la demanda)
- Transparencia y confianza
- Aprendizaje y crecimiento

¿Qué cree que se necesita para que esta institución triunfe?

- Cercanía con clientes
- Motivación de los empleados
- Proveedores eficientes

Finalmente se definen los siguientes factores críticos de éxito:

- Eficiencia operacional en la detección de oportunidades de negocio.

- Calidad y oportunidad el Servicio.
- Aprendizaje y crecimiento.
- Competencia del Recurso humano
- Motivación de los empleados y clima laboral

Las actividades competitivamente valiosas que una compañía realiza mejor que sus rivales se denomina Competencia Distintiva, las que pueden ser capacidades que los rivales no tienen, o que generan un potencial atractivo por ser una piedra angular en la estrategia, o por que representa una fortaleza superior de los recursos.

La diferenciación, tal como se comento en el análisis de las cinco fuerzas del mercado es clave para el negocio, en una primera instancia la diferenciación se pretende lograr mediante una estrategia de enfoque en ciertos perfiles de Clientes no atendidos. El enfoque es una fuente de ventaja competitiva de esta empresa. Se plantea enfocarse en locales comerciales y en Clientes que estén dispuestos a pagar más por la oportunidad de arriendo ofrecida, ya que esto le agrega valor. Otra fuente de ventaja competitiva es lograr una mayor eficiencia operacional a través del manejo de las personas que dan vida a la organización. La motivación es un elemento central para el logro de los objetivos organizacionales y las políticas de equilibrio de la vida laboral y personal, promueven el clima laboral y mejora la productividad. El alineamiento de los intereses de las personas y de la organización es una fuente de ahorro de costos de control.

5.2 Aplicación Metodología CANVAS

El modelo de negocios nos describe la forma en que una compañía crea, entrega y captura valor. El objetivo del presente capítulo es la aplicación de la herramienta CANVAS que permita orientar, definir e identificar las partes del Modelo de Negocios. De esta forma en el presente capítulo se desarrolla la elección de los clientes, la creación de una propuesta de valor y la descripción de la ventaja competitiva, así también como los aspectos centrales que el Modelo de Negocios debe abordar.

Para el desarrollo del modelo de negocios se utilizará la metodología Canvas. Esta se caracteriza por resumir en nueve aspectos los elementos que intervienen en la creación de valor.

1. Segmento
2. Propuesta de Valor
3. Relación con el cliente
4. Canales
5. Actividades Claves
6. Recursos claves
7. Socios Claves
8. Costos
9. Ingresos

El siguiente esquema representa los 9 elementos del Modelo de Negocios Canvas y sus interacciones.

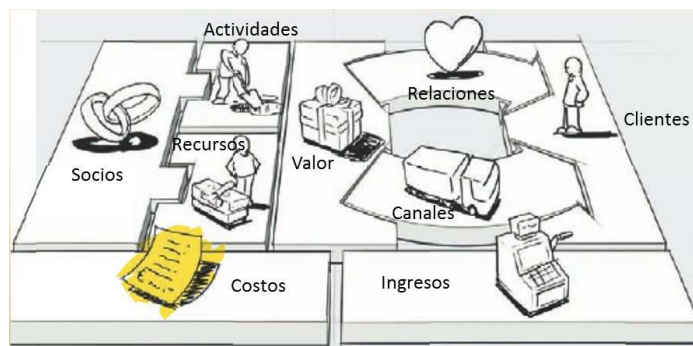


Figura 3: Modelo de Negocios Canvas

5.2.1 Propuesta de Valor

Existen dos clientes que intervienen en la operación de la compañía. El cliente que da en arriendo, es aquel que tiene la necesidad de arrendar y rentabilizar su propiedad. La propuesta de valor para este cliente es tomar en arriendo su propiedad. También, según sea el caso, puede ser parte de la propuesta de valor al Cliente arrendador las

inversiones para el saneamiento de la propiedad para que quede apta para ser arrendada. Por su parte para el Cliente que toma en arriendo la propuesta de valor es ofrecer una oportunidad de arriendo acorde a su necesidad.

5.2.2 Segmentación

Este Modelo de Negocios existen dos Clientes. El Cliente arrendador corresponde a aquellas personas naturales o jurídicas, que tengan necesidad de rentabilizar su propiedad y que tengan potencial de ser subarrendada a un precio mayor. Este Cliente es buscado, encontrado, contactado, y se le ofrece tomar en arriendo su propiedad. Como la condición de la propiedad define quien es el Cliente, la segmentación pasa por definir qué propiedades de las existentes en el mercado son las que se van a ir a buscar.

Una primera segmentación permite identificar que propiedades son de interés para el negocio, definiendo la propiedad que se buscará se define nuestro Cliente que da en arriendo una propiedad. En la siguiente tabla se presenta el perfil de las propiedades que poseen nuestros Cliente arrendatarios.

Perfil Cliente arrendador: Necesidad de rentabilizar su propiedad				
Base de segmentación	Segmentos			
Zona Poblacional	Urbano		Rural	
Valor Propiedad	0-20MM	20MM-50MM	50MM-100MM	100MM y más
Tipo Propiedad	Comercial	Industrial	Habitacional	Agrícola
Rentabilidad Actual	0	Menor al promedio (<9%)		Mayor al promedio (>9%)
Modo renta	Propiedad en arriendo		Propiedad en venta	

Tabla 6: Bases de Segmentación, segmentos y Perfil del Cliente Arrendador

Los nichos que se quiere atacar son aquellos propietarios que tiene algún problema con su propiedad, ya sea de deuda o simplemente por requerir alguna inversión para mejorar su aspecto, utilidad, funcionalidad, etc. También un nicho interesante son aquellas propiedades que por subdivisión y posterior subarriendo, se logra mayores precios de arrendamiento que el arriendo pagado.

El Cliente que toma en arriendo es cualquier persona natural o jurídica, (y/o organización Pública o Privada) que necesite arrendar alguna propiedad para sus operaciones. Este Cliente es buscado, contactado y seducido. En primera instancia el Cliente arrendatario es aquel que tiene el siguiente perfil.

Perfil Cliente arrendatario: Necesidad de arrenadr una propiedad								
Base de segmentación	Segmentos							
Zona Poblacional	Urbano				Rural			
Propiedad buscada	Comercial		Industrial		Habitacional		Agrícola	
Necesidad comercial	Arrendar				Comprar			
Mercado	Habitacional	Industria	Comercio	Servicios	Agricultura	Oficinas	Bodegas	Sector Público
Rentabilidad Posible	Menor al pormedio (<9%)				Mayor al promedio (>9%)			

Tabla 7 Bases de Segmentación, segmentos y Perfil del Cliente Arrendatario

Se han detectado los nichos en el rubro de los servicios como los Bancos, Cajas de Compensación, Servicios de Pago (Servipag, sencillito), comercio general, Organismos Públicos (Poder Judicial, fuerzas armadas, Chileatiende, etc.), entre otros, que privilegian otras características del servicio, aparte del precio, como ubicación, oportunidad, etc., que les agrega valor y que permite aumentar el precio del arriendo y generar una oportunidad de negocio real.

5.2.3 Relaciones con los Clientes

Para ambos Clientes que actúan en este Modelo de Negocios la relación comercial se establece en un contrato cuya principal característica es que es un contrato de, al menos, mediano plazo. En este sentido, establecer una relación transparente, honesta, directa con cada uno de los Clientes que operan en la cadena de valor, es fundamental para crear un clima de confianza base fundamental para las relaciones comerciales a largo plazo. De esta forma se establece implícitamente el criterio de que cualquier operación que afecte alguno de estos valores, no debe realizarse.

A nivel conceptual se debe cuidar que el beneficio de las diferentes operaciones de arriendo de propiedades sea para todos los involucrados. Es importante que el negocio

sea un beneficio para el Cliente arrendador, para el Cliente arrendatario y para quien rentabiliza en este modelo de negocios. Muchas veces, por necesidad, alguna de las partes puede ceder mucho en sus aspiraciones económicas, aceptando el negocio, pero quedando disconformes con la operación. Esta disconformidad es un riesgo al momento de plantear relaciones comerciales a largo plazo, como son las que necesita este Modelo de Negocios. Bajo la premisa que un cliente satisfecho puede recomendar el Servicio o adquirirlo nuevamente, se establece otro criterio de operación, el cual indica que si alguna de las partes no está conforme con la negociación, se debe renegociar o simplemente abortar la operación.

5.2.4 Canales

El principal canal de comunicación con los Clientes es el contacto directo, presencial. Dado que con ambas tipologías de Clientes presentes en el Modelo de Negocios se establece un contrato formal, es inevitable el contacto directo y presencial. Es necesario indicar que el seguimiento de las propiedades que parecen atractivas para este Modelo de Negocios, se realiza desde mucho antes de generar el contacto con el propietario (Cliente arrendador). En este sentido, antes del primer contacto con los Clientes, el canal primario en la relación con los Clientes, son los medios donde se publican propiedades en arriendo. Principalmente la búsqueda de propiedades es a través de internet. También a través de internet se pueden buscar potenciales arrendatarios para las propiedades, sin embargo con este tipo de Cliente (Cliente arrendatario), es necesario un contacto directo, vía e-mail por ejemplo, para seducirlo con alguna de las propiedades para arriendo.

En forma resumida los principales canales a través de los cuales se establece la relación con nuestros Clientes es a través de Internet (páginas web, correo electrónico), y el contacto directo y presencial.

5.2.5 Actividades Claves

El negocio propuesto tiene actividades claves que deben ser cubiertas por la organización. Algunas de estas actividades son:

- Búsqueda y seguimiento de oportunidades (propiedades del perfil de interés)
- Búsqueda y seguimiento de posibles arrendatarios
- Recopilación de Información de la propiedad (precio de venta, precio de arriendo, problemas legales, servicios básicos, estructurales, deudas, etc)
- Ofrecer propuesta de valor a Cliente arrendador
- Negociar/cerrar contrato de arriendo (Cliente arrendador)
- Ofrecer propiedad en arriendo a Cliente arrendador
- Negociar/cerrar contrato de arriendo (Cliente arrendador)
- Soporte legal
- Reparación de inmuebles (Servicios de construcción, reparación y mantención de Obras Civiles)
- Trámites con Municipalidades, Conservadores de Bienes Raíces y otras entidades relacionadas.

5.2.6 Recursos claves

Los principales recursos que requiere este Modelo de Negocios son:

- Computador y Acceso a Internet
- Competencias necesarias para la búsqueda y selección de propiedades de interés
- Competencias necesarias para negociación de contratos
- Servicios de soporte legal
- Servicios de construcción y edificación
- Transporte para visitar propiedades
- Comunicaciones internas (telefonía celular, e-mail); externas (página web, twitter, facebook)

Se consideran recursos claves aquellos que estando ausentes no permiten entregar la propuesta de valor a nuestros clientes.

5.2.7 Socios claves

Los socios claves que se reconocen son principalmente proveedores de servicios legales, para la generación de contratos y evaluación de los estudios de títulos y otros, necesarios para acreditar la propiedad del inmueble. Socios claves también son otras oficinas de corretaje de propiedades que también son fuentes de Clientes.

5.2.8 Estructura de Costos

Dentro de la estructura de costos es posible detectar costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se pueden nombrar al personal de planta, servicios de internet, pagina web, servicios de comunicaciones, transporte. Por su parte, los costos variables son los asociados a la negociación de contratos de arriendo, toma en arriendo de la propiedad escogida, asesoría legal, servicios de construcción, reparación y mantención de obras civiles. Cabe señalar que estos costos fijos y variables son para todo el proceso de búsqueda y selección de propiedades, y para la negociación y cierre de contratos de arriendo. Una vez cerrado los contratos de arriendo con ambos clientes (arrendador y arrendatario) y durante el tiempo de duración de los mismos, los costos de operación bajan y pueden llegar a ser mínimos. Principalmente se plantea una estructura de costos con mayor participación de costos variables.

5.2.9 Estructura de ingresos

La estructura de ingresos proviene de cada operación unitaria realizada. Una vez completada una operación unitaria, que es cuando se cierran tanto el contrato con el cual se toma en arriendo la propiedad, como el contrato con el cual se da en arriendo la propiedad, los ingresos son mensuales y constantes. El volumen de los ingresos mensuales variará de acuerdo a la cantidad de contratos vigentes. El flujo de los

ingresos se realiza una vez transcurrido el mes de arriendo de la propiedad por lo que no existe un mayor desfase entre que se entrega el servicio y se realiza el pago, por lo que no deberían haber problemas de liquidez.

A continuación se presenta un esquema del Modelo de Negocios propuesto:

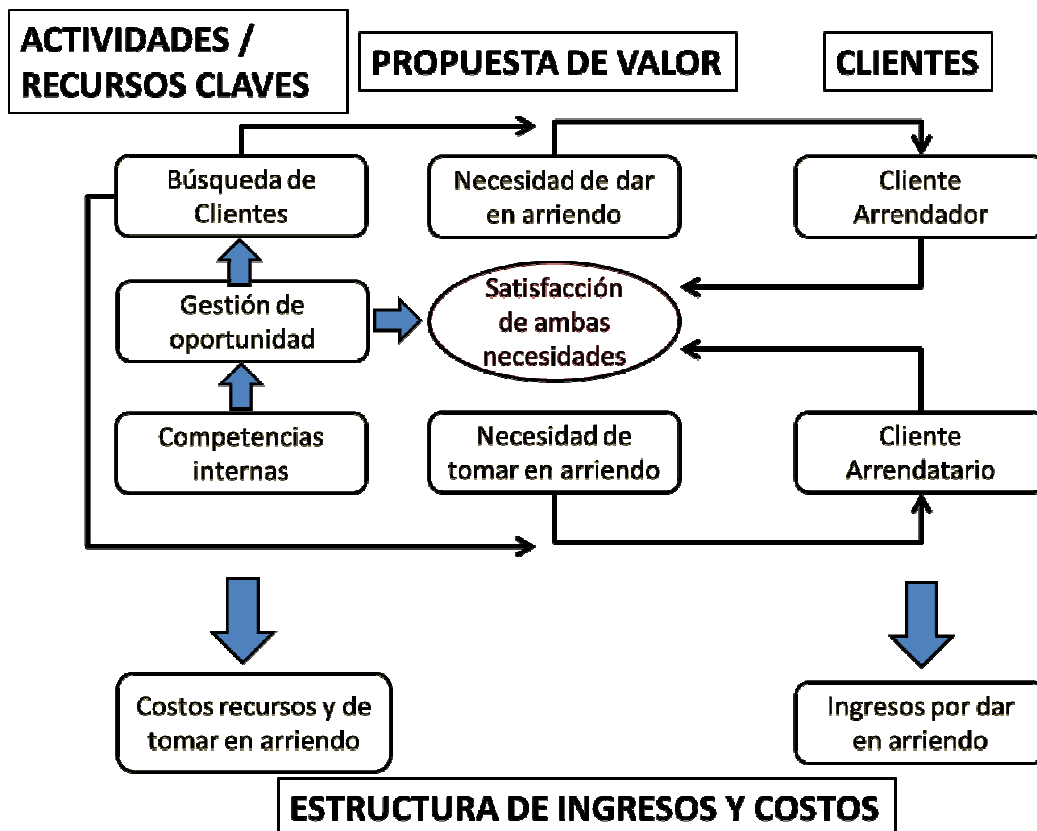


Figura 4: Aspectos claves del Modelo de Negocios propuesto

La satisfacción de las necesidades de ambos clientes presentes se plasma en dos contratos de arriendo, uno para tomar en arriendo la propiedad y el otro para dar en arriendo la propiedad, de esta forma se materializa la entrega de la propuesta de valor a ambos clientes. Una característica importante de este Modelo de Negocios es que cada operación unitaria requiere de una inversión de arrendamiento y que es el costo de tomar en arriendo la propiedad.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Modelo de Negocios se sustenta en el Modelo de Gestión, el cual permite llevar a cabo el Plan Estratégico con el fin de lograr la Visión y la Misión. El principal objetivo de este capítulo es definir la estructura organizacional y el Sistema de Gestión, como primeras definiciones de la organización propuesta y enfocadas en poder establecer costos para evaluar el proyecto.

La estructura organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos. Se propone una estructura organizacional que facilite la autonomía y permita el desarrollo del liderazgo. Deben existir algunas características de la estructura organizacional con el objetivo de conseguir el Alto Desempeño, como son: organización plana, con un equipo liviano, flexible y adaptable, orientada a clientes internos y externos, polifuncionalidad en todos los miembros de la organización, poder descentralizado, toma colectiva de decisiones, autonomía de empleados y un sentido de propiedad, generar un contexto favorable para que el liderazgo ocurra. Es finalmente el funcionamiento día a día de la empresa la que mostrará cuales son las oportunidades de mejora de la estructura organizacional propuesta.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa propuesta.

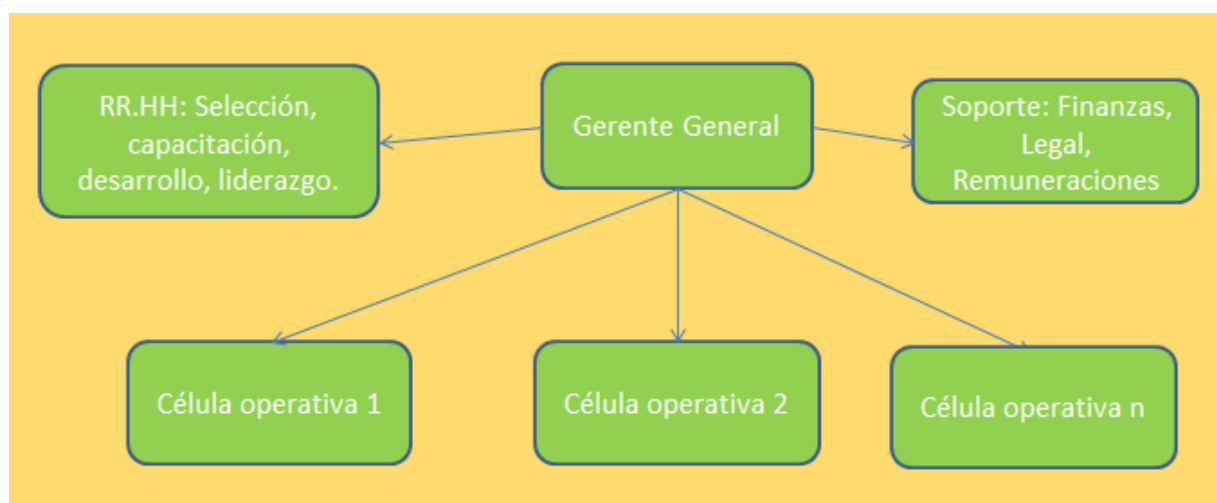


Figura 5: Estructura Organizacional. Elaboración propia.

Se definen básicamente dos niveles jerárquicos, El primero compuesto por el Gerente General, Soporte y RR.HH, este nivel es más bien el encargado de Administrar la organización, tomar las decisiones estratégicas y llevarlas a cabo. Un segundo nivel jerárquico es más bien operacional y es en base a equipos de trabajo o células de trabajo, esto permite establecer metas al grupo, incentivar la interrelación de los empleados y generar autonomía de cada célula. Esta definición también está enfocada en el crecimiento, el cual se enfrenta con tantas réplicas de las células como se necesiten y también enfocada a que los empleados puedan pasar de una célula a otra, generar traspaso del know how y dar mayor movilidad, flexibilidad y estimular la polifuncionalidad de los empleados.

El Sistema de Gestión busca ser el soporte necesario para una ejecución operacional eficiente y eficaz. Se define el sistema de Planificación Integral y Control de Gestión como forma en que se define, planifica, ejecuta, controla y mejora el Plan Estratégico de la organización. De esta forma se pretende tener una metodología de seguimiento y control para hacer que las cosas ocurran. El Sistema de Gestión debe también encargarse de la Gestión del Desarrollo de la Personas, cuyas principales funciones son el reclutamiento, desarrollo, motivación y desvinculación del personal. Por último la Gestión Financiera y de Soporte, debe encargarse de los temas contables y financieros los cuales deben articularse en conjunto con la operación de la empresa.

Definidas la estructura organizacional y el Sistema de Gestión, se tiene los datos de entrada para la estimación de los costos de la empresa.

7. PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de este Plan Estratégico es incorporar las actividades estratégicas claves dentro de un plan, que permita medir, seguir, controlar y mejorar los procesos claves de la estrategia. En este apartado se pretende resumir y sintetizar todo el análisis realizado al modelar la cadena de valor, las cinco fuerzas del mercado, el FODA de oportunidades, etc. Estos análisis han permitido encontrar las fuentes de ventaja

competitiva, las desventajas en torno a los competidores, detectar oportunidades y las actividades estratégicamente claves que nos llevan a crear valor y generar una ventaja competitiva o a mantener una posición frente a los competidores.

Se utilizará el proceso objetivos-indicadores-metas-iniciativas para materializar y hacer tangible el Plan Estratégico. A continuación se muestra un cuadro resumen con este contenido.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Generar Rentabilidad Esperada	Rentabilidad de la inversión	Mayor al promedio del mercado	Todas las presnetes en el Mapa estratégico
Fidelizar Clientes	Frecuencia de compra	Más de 1 compra en un año	Contacto directo con clientes, actuar con transparencia, contacto permnente mientras duren los contratos
Crear Demanda	N° de Clientes nuevos	20% crecimiento de ventas anual	Fidelizar Clientes, sistematizar búsqueda de nuevos nichos.
Administrar relaciones con clientes	% de satisfacción, N° reportes informativos por Cliente	95% de satisfacción, 1 reporte semestral por cliente	Crear reporte semestral tipo, realizar encuesta de satisfacció del servicio.
Ofrecer una oportunidad de arriendo	N° de contratos mensuales	2 al mes en promedio	Estudiar publicaciones de arriendo en la web, recorrer puntos de interés en terreno
Ofrecer una oportunidad de arrendamiento	N° de contratos mensuales	2 al mes en promedio	Tomar contacto directo y cercano con Clientes de ineterés (bancos, servicios, Estado)
Ofrecer canales cómodos para Clientes	% crecimiento de N° de contactos con Clientes potenciales	10% mensual	Diseñar pagina web, estudiar utilización de redes sociales, hacer visitas personalizadas
Sistematizar porceso de búsqueda y selección de propiedades	Efectividad de la búsqueda	2 contratos concretado por cada 50 búsquedas	Crear procedimiento de búsqueda y selección de propiedades
Crear proceso de mejora interna de procesos	N°de runiones de mejora continua	1 mensual	Hacer reuniones mensuales de análisis de la estrategia y los procesos internos para establecer mejors
Realizar control de gestión eficiente	Metas cumplidad del Plam Estratégico	100% metas cumplidas definidas en el Balance Scorecard	Implementación, seguimiento, control y mejora (mensual) del Plan Estratégico
Implementación de Plan de Recursos humanos	Encuestas de clima laboral, capacitaciones al año	95% clima laboral bueno, 1 capacitación por persona al año	Implementar política de equilibrio entre vida laboral y personal, política de selección de personal y política de capacitación
Entrenamiento para búsqueda de porpiedades	Cantidad de horas en entrenamiento	5 horas al mes por persona	Reuniones de compartir Know how, capacitación en busqueda via web
Entrenamiento para interactuar con Clientes	% personal con capacitación	1	Desarrollo de habilidades blandas, trato con clientes, negociación.
Gestión del know how	N° de reuniones de traspaso de know how	2 al mes	Reuniones quincenales de análisis y tras' paso del know how creado
Gestión de la Motivación	Clima laboral, declaración de cada persona	Buen clima laboral, 95% del personal se declare motivado	Reuniones 1 a 1 de la gerencia con el personal para motivar y levantar necesidades

Tabla 8: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas de la estrategia. Elaboración propia.

Dentro de la estrategia no se puede perder de vista la implementación en actividades la gestión FODA de oportunidades, que se muestra a continuación.

Factores	Identificación	Oportunidades
Amenazas	Partiendo en la curva de aprendizaje, mayores costos	Acelerar crecimiento
	Industria no regulada que requiere de autoregulación	Incluir los valores de la empresa en el trabajo diario
	Alta demanda de servicios de abogados	Crear alianzas con abogados especialistas en el mercado inmobiliario
Fortalezas	Servicio diferenciado - Precios mayores	Obtener mejores rentabilidades
	Posibilidad de generar negocios con baja inversión	Posibilidad manejar grandes volúmenes de contratos, a bajo costo
	Cercanía presencial con Clientes y buen clima laboral	Fidelizar a Clientes y empleados
Debilidades	Empresa nueva, bajo know how.	conseguir alianzas con asesores expertos (abogados, contadores)
	Red de contactos en creación	Mejora continua del proceso de búsqueda de Clientes

Tabla 9: FODA de oportunidades. Fuente: "Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio" de Enrique Jofré Rojas del año 2012.

En resumen la estrategia pretende encaminar a esta empresa al desarrollo de su visión y cumplir con su misión, bajo los valores definidos para ello.

8. PLAN DE MARKETING

Un aspecto clave en este Plan de Negocios es toda la competencia de marketing que hay que desarrollar, por dos aspectos. El primero es que puede tener altos beneficios, ya que la creación de identidad de marca es una ventaja competitiva que puede colaborar favorablemente a la creación de ventajas competitivas, y segundo, en una estrategia competitiva de diferenciación estos costos pueden llegar a ser altos. A favor de este Plan de Negocios se tiene que esta estrategia de diferenciación es enfocada en un nicho de propiedades, lo que es una fuente de eficiencia en el proceso de relación con el Cliente y de uso de recursos, lo que puede ser fuente de nuevas ventajas competitivas en el largo plazo.

El objetivo de este Plan de Marketing es contestar las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué producto/servicio vamos a vender?

¿cómo?

¿a qué precio?

Como parte del Plan de Marketing es necesario tocar algunos puntos clave y hacer definiciones.

Ciclo de vida del producto

De acuerdo a lo observado podríamos decir que el mercado está en la etapa de expansión y crecimiento, eso si con rasgos de madurez. Sin embargo, esta nueva empresa se modelará como producto/servicio nuevo que debe pasar por todo el ciclo de vida del producto. Para este servicio de corretaje se estima una etapa de introducción de dos años. Luego pasar por una fase de crecimiento de dos años, esperar una etapa de turbulencia al quinto y sexto año, y lograr la madurez desde el año 7 al año 8. Estos últimos años son ideales para estudiar cómo dar el siguiente salto, ya sea a través de innovaciones o extensiones de marca.

Estrategia de precios

Para fijar los precios hay que considerar que éstos puedan cubrir los costos más una utilidad. Dada las sensibilidades realizadas en el flujo de caja, se tendrá como definición de negocio que cuando ocurra el proceso de arriendo/subarriendo, el precio subarriendo de la propiedad debe ser un 16,3% mayor que el precio con que se toma en arriendo dicha propiedad. Pero en este negocio, donde se pretende crear valor en la mente de los Clientes a través de la gestión de la oportunidad, ya sea solucionándoles un problema de arriendo, por el servicio dado o por tener un producto de su interés, es necesario captar ese valor. Se ha observado que se puede “descremar” el precio de arriendo si se estudian ciertos perfiles de Clientes que tienen mayor disponibilidad de pago. Eso ocurre en Clientes en plena expansión como Cajas de Compensación, Bancos, Servicios, Estado. El precio es único para cada contrato, sólo hay un mínimo que es que el precio de subarriendo debe ser un 16,3% mayor que el precio con que se toma en arriendo esa propiedad, pero esto variará de acuerdo al volumen de dinero involucrado, pudiendo subarrendar a un precio menor que otorga el criterio definido.

A continuación se detallan las actividades que deben ser realizadas en el ámbito del marketing, con el objeto de estar alineado con la estrategia y calcular los costos de ello.

Los siguientes son los principales supuestos de este Plan de Marketing

- La economía nacional mantendrá la tendencia hacia el crecimiento.
- El mercado del corretaje de propiedades está en crecimiento.
- El Estado incentiva la actividad inmobiliaria

Consideraciones de la situación del mercado

A continuación se mencionan los aspectos centrales de la situación del mercado, que este Plan de Marketing debe tener en atención al definir sus actividades.

- Se detecta que la competencia ofrece sus servicios en forma plana y sin diferenciación.
- Hay bajas barreras de entrada.
- Hay alta intensidad de la competencia.
- La demanda es sensible a los ciclos económicos.
- Los Clientes tienen nulo costo de cambio.
- Las rentabilidades son entre un 7% y 9% para el corretaje de arriendo de propiedades.
- La competencia utiliza principalmente las páginas web como canal.
- No existe una regulación o marco legal especial para la actividad de corretaje de propiedades.
- A través de Asociaciones Gremiales se busca autorregular la actividad de corretaje de propiedades.

Objetivos

Los objetivos de marketing se pueden resumir en dos:

Objetivos del Posicionamiento:

Conseguir clientes leales durante toda la vida, que prefieran nuestros servicios a otras opciones, que sean inmunes a las ofertas de la competencia, y que recomienden nuestros productos/servicios dentro de Chile.

Objetivos de Rentabilidad:

Aumentar las ventas hasta lograr el 100% de las metas propuestas en 3 años. Cubrir los costos fijos y variables al mes 12.

El objetivo de posicionamiento se complementa con los siguientes dos declaraciones:

¿cómo queremos que nos perciban nuestros Clientes?

Queremos que nuestros Clientes nos perciban cómo un Servicio que les solucionó un problema y les generó rentabilidad en forma oportuna. Cómo Servicio hecho a la medida de sus intereses y que no se encuentra en el resto del mercado. Como una marca que se preocupa de ellos y que los escucha, y que puede ser flexible para satisfacer mejor sus necesidades.

Planes y proyectos

Usar canales propuestos

El canal puede ser una fuente de ventaja competitiva si nuestros mensajes son más efectivos que los de la competencia. Los canales definidos son cuatro: celular a través de mensaje de texto: para clientes intensivos y cautivos, para una relación más íntima; página web, ofrecer un lugar virtual donde los Clientes (o los potenciales) pueden obtener información de nuestra empresa y su funcionamiento; correo electrónico para registrar y comunicar, redes sociales, de uso diario para estar on line e informar lo que pasa día a día. Pero por otro lado es fundamental el encuentro cara a cara con todos nuestros Clientes, lo que genera cercanía, seriedad y transparencia.

Fidelizar Clientes

Este proyecto cruza a casi toda la organización y requiere de una acción coordinada de diferentes partes del negocio. Una buena forma de dar el pie para tener una relación a largo plazo con los clientes es preguntarle a quien le arrendamos la propiedad si es propietario de otras. Por supuesto que también a quien se le subarrienda una propiedad se le debe consultar si tiene otras necesidades de arriendo presentes o futuras. De esta forma se puede dar el inicio de la fidelización de nuestros Clientes.

Presupuesto

El Gerente General será quien coordine todas las acciones de Marketing de la empresa. Su trabajo se enfocará en la creación de marca y la recolección y análisis de la información proveniente de los Clientes. El costo de este profesional se estima en \$1.000.000 mensual, se encuentra dentro de los costos fijos.

El uso de los canales tiene costos bastantes bajos, la página web puede ser administrada por \$30.000 mensuales y su diseño y creación por \$200.000. El uso de correo electrónico y redes sociales es gratis, sólo la gestión de esos canales puede tener costo, pero se propone en este negocio que cada célula administre su canal, además por lo general los mensajes en redes sociales son breves y no requiere mayor tiempo. Para la creación de marca se encomendará al Gerente General una propuesta. La inversión inicial en Marketing es de \$0, ya que los responsables, los costos de los canales propuestos y servicios que se necesitan, se incluyen en los costos fijos. De todas formas se provisionan \$200.000 mensuales para gastos de marketing. Este es el presupuesto del Plan de Marketing base, esto no excluye realizar inversiones posteriores de acuerdo a los escenarios que enfrente el negocio en el futuro.

Es posible realizar alguna acción de marketing que quiebre lo usual en esta industria, por ejemplo utilizar publicidad en televisión. El alto costo de este medio aleja a las compañías de utilizarlo, pero rompería con los canales de difusión utilizados en la actualidad y puede ser una fuente de creación de recordación e identidad de marca. Para esto se provisionan una inversión estratégica al año 5 que permita realizar esta acción de marketing que permita distinguirse en esta industria.

Control de implementación del Plan de Marketing

El control del Plan de Marketing se realiza en términos de indicadores anuales, mensuales u otro, ya que todas las actividades definidas en este Plan deben hacerse sistemáticamente, ya que así lo requiere una estrategia competitiva de enfoque y diferenciación en servicio.

9. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo de este Plan de Operaciones es detallar las actividades que van a dar vida a este negocio. Para este Plan de Negocios se entiende como operaciones a todas las actividades que articulan la cadena de valor y dan forma y movimiento al negocio. El punto de partida de este Plan de Operaciones es la Estrategia.

A continuación se muestran algunas definiciones operativas de capacidad y necesidad de horas hombres de operación, para luego pasar a detallar todas las actividades de la operación, la asignación de tareas y responsables.

Capacidad

Se estima que la capacidad de cada célula operativa, conformada por un operativo, el Gerente General y los Servicios Legales, es la gestión de 2.8 contratos mensuales. Este valor proviene de cantidad de operaciones promedio necesarias para que el VAN=0, que se muestra en capítulo siguiente. La gestión de contratos implica los procesos de búsqueda de potenciales clientes, análisis de la oportunidad, concreción del arriendo/subarriendo y la mantención de contratos en el tiempo. Si bien estando los contratos operando es posible que no requieran mayor gasto de recursos, se fija en 100 la cartera de contratos que podrá gestionar cada célula operativa, tomando como base la actualización y mantención de 5 contratos diarios en 20 días hábiles al mes. Este valor es sólo una estimación y debe sensibilizarse con la operación real.

Horario de Operación

El horario de operación será de lunes a viernes de 10:00 a 20:00, con una hora de colación, lo que completa 45 horas semanales. Este horario se debe a que las visitas a propiedades se concentran en horario posterior a la jornada de trabajo. Sin embargo el gerente general tendrá un horario flexible que permita atender a los Clientes al menos una mañana del fin de semana, cuando así se requiera. Para esto se debe considerar que la ley laboral contempla que se pueden trabajar seis días a la semana, completando 45 horas semanales y con al menos dos domingos libres al mes.

Actividades del Plan de Operaciones

Se utilizará como base de definición de las actividades o tareas presentes en las operaciones de acuerdo al Modelo de la Cadena de valor realizado. Para cada una de éstas tareas se define quien la ejecuta (E) y quien es el responsable final (R).

Actividades Cadena de valor	Asignación de tareas: Responsables(R) y Ejecutores(E)			
	Célula operativa	RR.HH	Gerencia General	Soporte
Busqueda de propiedades	R/E		R	
Tramitación Legal	R/E			
Construcción, reparación , mantención propiedades	R/E			
Selección propiedades atractivas	R/E		R	
Negociación de contrato toma en arriendo	E		R	
Busqueda de arrendatarios	R/E		R	
Negociación contrato dar en arriendo	R/E		R	
Preparación propiedad para arriendo	R/E			
Desarrollo de canales propuestos (internet, contacto directo)	E		R	
Comunicar confianza y cercanía mientras duren los contratos	E		R	
Gestión de proveedores y búsqueda de nuevos	E		R	
Gestión del Know how	E	R		
Administración de la Motivación		E	R/E	
Selección del personal		R/E		
Administración del negocio			R/E	
Finanzas y Contabilidad			R	R/E
Contratos personal, legal, remuneraciones				R/E

Tabla 10: Responsabilidades y asignación de tareas.

Existe una parte de las operaciones que están presentes las 24 horas y tienen relación con el canal web a utilizar. Este canal permite tener contacto con potenciales clientes las 24 horas del día.

10. INVERSIÓN, RENTABILIDAD Y ESTRUCTURA FINANCIERA

10.1 Inversiones

Se plantea un horizonte de análisis de la inversión de 8 años, acorde con al declaración de la Visión que apunta al año 2020.

Básicamente hay dos tipos de inversiones en este negocio, aquellas que se requieren para iniciar el negocio y que pasa a ser la inversión inicial, y aquellas que se

provisionan estratégicamente para mantener o impulsar una ventaja competitiva, en este caso se plantea como una provisión de gastos al año 5.

Inversión Inicial Año 0 (\$)	
Creación de sociedad anónima	2.000.000
Arriendo sin operar (1 mes)	250.000
Halajamiento	500.000
1 mes remuneraciones sin operar	2.600.000
Creación, diseño, implementación de página web	100.000
1 PC Administrativo	500.000
Bencina/Transporte	200.000
1 Camióneta 3/4	7.990.000
Total Inversión Inicial	14.140.000

Tabla 11: Inversión inicial. Elaboración propia.

Las fuentes de estos datos se obtienen desde la investigación de proveedores a través de Internet. La inversión inicial se realiza con capital propio de los dueños.

Contemplar inversiones estratégicas enfocadas a mantener o impulsar ventajas competitivas son fundamentales para un negocio como este que pretende diferenciarse y sostenerse.

Inversión estratégica año 5 (\$)	
Impulsión Desarrollo Marca	10.000.000
Tecnología de la información	10.000.000
Total	20.000.000

Tabla 12: Inversiones estratégicas. Elaboración propia.

Por lo tanto el flujo de inversiones tiene una componente en el año 0 y otra en el año 5.

10.2 Estructura Ingresos

Los ingresos provienen los contratos de arriendo vigentes. Se contempla una meta de ingresos para que el negocio opere con éxito. La siguiente tabla muestra la estructura de los ingresos en pesos, con la cual se construye la meta de ingresos mínima. Se

estima una cierta cantidad de ingresos provenientes de cada una de las 4 formas descritas para concretar la operación de arriendo/subarriendo.

Tipo de Venta	Contratos vigentes (\$/mes)
Arriendo por división	10.000.000
Arriendo por necesidad urgente de rentar	15.000.000
Arriendo por necesidad urgente de ubicación	10.000.000
Arriendo propiedad en zona de crecimiento urbano	10.000.000
Total Ingresos Mensuales	45.000.000

Tabla 13: Estructura de ingresos mensuales

Esta estructura de ventas permite cumplir un mínimo de operaciones que permitan solventar los gastos fijos y variables, y dejar un margen al negocio. Anualizada la meta de ventas asciende a \$540.000.000, la cual se concreta al año 4 como se muestra en el flujo a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos por ventas (MM\$)	108	216	432	540	540	675	675	675

Tabla 14: Flujos de ingresos anuales. Elaboración propia.

Los supuestos tras este flujo son que el cumplimiento de ventas mensuales necesarias (Tabla 13) que se logra a partir del cuarto año de operación:

- El primer año se cumple el 25% de las ventas mensuales.
- El segundo año se cumple el 55% de las ventas mensuales.
- El tercer año se cumple en un 90% las metas de venta mensuales.
- Los años 4, 5 y 6, las metas de venta mensuales se cumplen en 100%
- Del año 7 al 8 las metas de venta mensuales se cumplen un 120%

10.3 Estructura de Costos

A continuación se muestran los costos variables mensuales de operación.

Costos Variables Operacionales (\$/mes)	
Electricidad	20.000
Personal operativo	600.000
Servicios Tramitación Legales/Contratos	500.000
Agua	20.000
Capacitación	250.000
Políticas equilibrio vida personal/laboral	250.000
Conexión a Internet	30.000
Bencina/Transporte	200.000
Total Costos Variables	1.870.000

Tabla 15: costos variables operacionales mensuales. Elaboración propia.

Como costo variable también se encuentra el gasto de tomar en arriendo cada propiedad para luego poder sub arrendar. Este gasto proviene de la ejecución de cada operación de arriendo/subarriendo y consiste en el pago de arriendo de la propiedad que luego se va a sub arrendar. Este costo variable se obtiene como porcentaje de las ventas de modo de generar un mínimo de margen operacional.

Costos de arriendo (\$)
38.700.000

Tabla 16: Costos variables por operaciones de arriendo para subarriendo, mensual. Elaboración propia.

Este gasto en arriendo se expresa como porcentaje de los ingresos, que son sólo por concepto de subarriendo, y de acuerdo a lo observado en operaciones similares se establece de un 86%. Dicho de otra forma la empresa no generará operaciones de sub arriendo en que el valor de los ingresos (que provienen de dar en arriendo) no sea mayor que un 16,3% del valor pagado por tomar en arriendo, en promedio. Esto es una definición de rentabilidad del negocio y puede ser evaluada si la cantidad de dinero del arriendo es alta, es decir cuando los volúmenes de dinero aumentan.

Los costos fijos son todos los asociados a políticas permanentes de la empresa, o los costos de las actividades de apoyo, de gestión e infraestructura. En la tabla siguiente se muestran todos los costos fijos.

Costos fijos (\$/mes)	
Gerente General	1.200.000
Arriendo oficina	250.000
Pagina web	20.000
Jefe Administrativo	800.000
Insumos/Aseo/Cuenta Corriente	50.000
Marketing	200.000
Total Costos Fijos	2.520.000

Tabla 17: Costos fijos. Elaboración propia.

De esta forma se está en condiciones de establecer los costos totales de la empresa para su funcionamiento que es la suma de los costos fijos más los costos variables.

Costos fijos más variables	43.290.000
Contingencias 8%	3.463.200
Costos totales	46.753.200

Tabla 18: Costos totales mensuales. Elaboración propia.

Para incorporar el riesgo de variabilidad de los costos, se estima un recargo por contingencias de un 8% a los costos mensuales. De esta forma los costos totales de operación son de un \$46.753.200 mensuales para toda la empresa. A continuación se presenta el flujo de los costos a lo largo de los 8 años de análisis del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Costos totales	128.088.000	225.936.000	421.632.000	519.480.000	519.480.000	519.480.000	617.328.000	617.328.000

Tabla 19: Flujo de costos totales anuales. Elaboración propia

Dado que los costos variables van de la mano con la generación de ingresos, análogamente, los supuestos tras este flujo de costos son:

- El primer año se realiza el 25% de los costos variables y costos de arriendo para sub arrendar.

- El segundo año se realiza el 55% de los costos variables y costos de arriendo para sub arrendar.
- El tercer año se realiza un 90% de los costos variables y costos de arriendo para sub arrendar.
- Los años 4, 5 y 6 los costos variables y costos de arriendo para sub arrendar son 100%
- Del año 7 al 8 los costos aumentan a un 120%.
- Del año 1 al 8 los costos fijos se cumplen en un 100%.

10.4 Rentabilidad de la inversión

De acuerdo a lo investigado existen dos metodologías genéricas para evaluar un proyecto. Las estáticas o no financieros, que como concepto general no consideran el valor del dinero en el tiempo. De este grupo pertenecen los métodos de flujo de caja, tasa de rendimiento contable (ROA y/o ROE), periodo de recuperación (pay back) y la relación costo beneficio. Por otra parte los métodos dinámicos o financieros tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y el valor del dinero en el tiempo. Se basan en el concepto que una unidad monetaria segura, vale más que una en riesgo. Métodos de este tipo son el Valor actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) o Índice de rentabilidad (IR).

Para nuestro Plan de Negocios, no considerar los riesgos del capital resulta inviable para la evaluación del mismo, por lo que se descartan de plano los métodos estáticos, que de todas formas participan de la construcción de los métodos dinámicos, a través de los flujos de caja de cada periodo. En este sentido se escoge la utilización del VAN. El valor actual neto es el valor presente de los rendimientos futuros descontados al costo de capital de la empresa, menos el costo de la inversión. Un VAN positivo indica que la inversión en el proyecto produce excedentes superiores a los que podría obtenerse invirtiendo esa cantidad a la tasa de inversión. Un VAN igual a cero indica que el proyecto renta exactamente a la tasa de descuento utilizada. Un VAN negativo indica que la rentabilidad del proyecto es menor a la tasa de descuento exigida por el

inversionista. Un parte importante es definir la tasa de descuento a utilizar, la cual se escoge de un 20%, de acuerdo al análisis realizado y que se muestra en el Anexo C.

El cálculo del Van del proyecto requiere del valor actualizado neto de las inversiones y de los beneficios, continuación se muestra tabla que integra los flujos de ingresos y costos, calcula la utilidad y el beneficio después de impuestos para cada periodo y también en su valor actualizado neto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos de Explotación	135.000.000	297.000.000	486.000.000	540.000.000	540.000.000	540.000.000	648.000.000	648.000.000
Costos totales	152.550.000	299.322.000	470.556.000	519.480.000	519.480.000	519.480.000	617.328.000	617.328.000
Resultado Operacional	-17.550.000	-2.322.000	15.444.000	20.520.000	20.520.000	20.520.000	30.672.000	30.672.000
Impuesto a la Renta	-2.983.500	-394.740	2.625.480	3.488.400	3.488.400	3.488.400	5.214.240	5.214.240
Utilidad del ejercicio (\$)	-14.566.500	-1.927.260	12.818.520	17.031.600	17.031.600	17.031.600	25.457.760	25.457.760
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja bruto	-14.566.500	-1.927.260	12.818.520	17.031.600	17.031.600	17.031.600	25.457.760	25.457.760
Capital de trabajo	1.525.500	2.993.220	4.705.560	5.194.800	5.194.800	5.194.800	6.173.280	6.173.280
Flujo de caja libre	-16.092.000	-4.920.480	8.112.960	11.836.800	11.836.800	11.836.800	19.284.480	19.284.480
Beneficio despues de impuestos	-14.566.500	-1.927.260	12.818.520	17.031.600	17.031.600	17.031.600	25.457.760	25.457.760
VAN Beneficio	27.728.463							

Tabla 20: VAN del beneficio del proyecto. Elaboración propia.

El flujo mostrado anteriormente contempla un capital de trabajo anual correspondiente a un 1% de las ventas netas.

A continuación se calcula el valor actualizado neto de las inversiones, el cual se muestra en la tabla a continuación.

Flujo de Inversiones (\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Inversiones	14.988.400	0	0	0	0	20.000.000	0	0	0
Van Inversiones	23.025.951								

Tabla 21: Flujo de inversiones. Elaboración propia.

Para calcular el Van del proyecto sólo hay que restar el Van del beneficio y el Van de las inversiones, como se muestra a continuación.

VAN Proyecto Tasa Descuento 20%	
Van Inversiones (1)	23.025.951
Van Beneficio (2)	27.728.463
Van Proyecto (2)-(1)	4.702.512

Tabla 22: Van proyecto. Elaboración propia.

La interpretación de este resultado es que la rentabilidad del proyecto no sólo cumple con la tasa de descuento de 20% para el retorno de la inversión, sino que genera un beneficio adicional de \$4.702.512. Otra forma de ver este resultado es que esta inversión tiene una tasa de retorno mayor a 20%.

10.5 Análisis de sensibilidad

A continuación se presenta matriz de decisiones que muestra los umbrales en que el valor presente neto de los flujos del negocio se hace cero.

Variables	Cantidad para VAN=0
N° Propiedades	270
Volumen de ventas (\$)	540.000.000

Tabla 23: Matriz de decisión VAN=0

Los supuestos bajo esta tabla son, para el cálculo de número de propiedades, que cada operación unitaria de arriendo/subarriendo el precio de venta es de \$2.000.000, es decir en promedio las propiedades se dan en arriendo en ese valor. Esto se logra considerando 8 años de operación, lo que implica la concreción de 2,8 contratos de arriendo mensuales durante estos 8 años. Análogamente las ventas requeridas equivalen a la concreción de \$5.400.000 mensuales en nuevos negocios, en promedio durante los 8 años de análisis. Cabe hacer notar que por la duración de mediano plazo de los contratos de arriendo concretados en un mes, éstos se van acumulando con los nuevos contratos, por lo que los montos de ventas mensuales se acumulan en función de todos los contratos vigentes en dicho periodo.

A continuación se presenta la sensibilización del Van a tasas de descuento de 15% y 25%.

VAN Proyecto Tasa Descuento 25%	
Van Inversiones (1)	23.025.951
Van Beneficio (2)	20.308.208
Van Proyecto (2)-(1)	-2.717.743

Tabla 24: Sensibilización Van proyecto, tasa de descuento 25%. Elaboración propia.

En este caso se interpreta que la tasa de retorno para esta inversión es levemente menor 25% si se cumplen los supuestos y metas de venta, ya que obtiene un VAN negativo de \$2.707.743 por bajo el retorno de 25%. Sensibilizando se obtiene que el VAN es cero cuando la tasa de descuento es de un 23%.

VAN Proyecto Tasa Descuento 15%	
Van Inversiones (1)	23.025.951
Van Beneficio (2)	37.766.098
Van Proyecto (2)-(1)	14.740.147

Tabla 25: Sensibilización Van proyecto, tasa de descuento 15%. Elaboración propia.

Para este caso, en que la tasa de descuento es un 15%, el beneficio adicional a esta rentabilidad es cercano a los 15 millones de pesos.

El riesgo para el inversionista depende de muchos factores, que incluyen hasta su propia aversión al riesgo. A nivel global el riesgo de los mercados actuales es que algunas proyecciones indican época de recesión para algunos actores globales y de lento crecimiento para otros. En general los países del BRIC (Brasil, Rusia, India China) sostendrán el crecimiento mundial en los próximos años. Geopolíticamente las consecuencias de este nuevo balance de fuerzas se materializa en la mayor validez del G-20 (grupo de las 20 mayores economías del mundo) frente al G-7 (sólo las 7 más grandes), ya que éstas últimas 7 naciones están todas al borde de recesiones, con deudas públicas altas y bajas proyecciones de crecimiento para los próximos años. El escenario mundial permite darse cuenta que las inversiones en Chile son más seguras por la institucionalidad clara, buen manejo de las políticas monetarias, por ser un

mercado abierto y por mostrar crecimiento en épocas de crisis y de turbulencia mundial, lo que sin duda disminuye el riesgo de la inversiones en el país.

Otra fuente de manejo del riesgo financiero se basa en algunos supuestos acerca de la variabilidad de los costos e inversión inicial. Para disminuir la variabilidad de los costos y cubrir los riesgos que ello conlleva, se estima un 8% de recargo a los costos por concepto de contingencias. Por su parte la inversión inicial, contempla un 5% de imprevistos. El riesgo por elección de tasa de descuento se cubre al hacer el análisis de sensibilidad en donde se muestra que el negocio soporta más de un 25% de tasa de retorno de la inversión. En este sentido el análisis de riesgo se plantea desde el punto de vista de minimizar los riesgos de los flujos de caja mostrados a través de consideraciones, provisiones y sensibilizaciones.

Los riesgos financieros son más bien de solvencia durante los primeros tres años, ya que el negocio estructuralmente no presenta riesgos financieros de liquidez.

11. ANTECEDENTES ADICIONALES DE SIMULACIÓN Y VALIDEZ

En la observación de algunos contratos de subarriendo se ha podido constatar que en la práctica se han llevado a cabo dos configuraciones de subarriendo, las cuales se analizarán a continuación.

El primer contrato analizado es de subarriendo por subdivisión. Este se realiza en el litoral central y es en base a la conformación de una feria artesanal. El monto por el cual se toma en arriendo es de 500.000 pesos mensuales. El terreno se ha dividido en 16 puestos por los cuales se cobra \$100.000 los meses de verano, y \$40.000 el resto del año.

Caso 1 subdivisión	
Costo arriendo \$/mes (1)	500.000
Subarriendo \$/mes	55.000
Subdividivisiones	16
Total subarriendo \$/mes (2)	660.000
Diferencia (1)-(2) \$/mes	160.000
Margen de la operación \$/año	1.920.000
Precio arriendo/precio subarriendo (%)	1,32

Tabla 26: Análisis Caso1: subdivisión. Elaboración propia.

En este caso se sobrepasa en un 100% la condición de rentabilidad de la venta propuesta para el éxito del negocio (de 16,3% contra un 32%). Esto para nada implica que es posible que todos los contratos sean así, pero si demuestra dos cosas: la subdivisión puede ser viable a rentabilidades mayores al promedio de la industria, y que es posible cumplir con el 16,3% promedio con que se recargan los precios de subarriendo como criterio para que operación y concreción de contratos. Este contrato de arriendo es de 5 años de duración.

El segundo caso corresponde a un subarriendo a un Banco. En este caso se tenía el acceso a una propiedad que para el Banco le era de su real interés, se tanteo la disponibilidad a pagar del banco y se constató que era un 50% mayor al precio con que se podía tomar en arriendo la propiedad. También el banco corrió con todos los gastos de adaptar el punto de venta a su layout, por lo que la inversión en la propiedad fue cero. Los montos involucrados se muestran a continuación.

Caso 2 Oportunidad	
Costo arriendo \$/mes (1)	950.000
Subarriendo \$/mes	1.480.000
Diferencia (1)-(2) \$/mes	530.000
Margen de la operación \$/año	6.360.000
Precio arriendo/precio subarriendo (%)	1,56

Tabla 26: Análisis Caso 2: oportunidad. Elaboración propia.

De la tabla anterior se pueden inferir dos cosas, existen Clientes que tienen mayor disposición de pago si se está en el momento y lugar adecuado, cercano de la oportunidad, y que es posible cumplir con el 16,3% promedio con que se recargan los precios de subarriendo dado el criterio de concreción de contratos. Este contrato de arriendo es de 6 años.

Para terminar se debe indicar que estos contratos nacieron de un proceso de búsqueda de la oportunidad de negocio (como se plantea en el modelo de negocios), sino que llegó la oportunidad y se aprovechó. Estos datos fueron proporcionados por un prestigioso empresario de juegos electrónicos, quien por la gestión inmobiliaria de sus puntos de venta se ha encontrado con estas atractivas oportunidades de negocio.

12. CONCLUSIONES

El estudio del entorno indica que Chile posee innegables atractivos para desarrollar alguna empresa. Particularmente el mercado inmobiliario tiene el atractivo que es fomentado por el Estado con franquicias tanto para la oferta como por el lado de la demanda. En este contexto entrar en el mercado del corretaje de propiedades, de bajas barreras de entrada, en constante estimulación y crecimiento, y con rasgos de madurez, resulta atractivo. Estableciendo una diferenciación mediante una estrategia de enfoque en ciertos Clientes con mayor disposición de pago y otorgando un servicio arriendo/subarriendo estudiado para cada caso, se logra obtener rentabilidades mayores que el promedio, a través de un precio diferenciado mayor, bajos costos de operación y con contratos de largo plazo.

El factor clave de éxito es encontrar las oportunidades de subarriendo que se generan día a día. La búsqueda de propiedades atractivas y la cercanía con posibles Clientes, son claves para que el negocio sea exitoso. La estructura organizacional y la estrategia propuesta se ocupan de ello, estableciendo células de trabajo y metas estratégicas en esa línea.

El análisis del VAN arroja que el negocio tiene un VAN mayor que cero, a una tasa de descuento es 20%. En este sentido el proyecto es viable. Del análisis del VAN se desprende también que a una tasa de descuento de 25% el proyecto arroja un VAN negativo y que a una tasa de descuento de 23% el VAN es cero. Los riesgos del negocio están por el lado de la solvencia en los primeros años de operación, no se vislumbran problemas de liquidez.

El negocio es rentable bajo las siguientes condiciones, realizar un sobrecargo de 16,3% en el precio de subarriendo sobre el precio de arriendo, sólo si se maneja un volumen de ingresos superior a \$45.000.000 mensuales, que se planea lograrlo al cuarto año de operación. Estos volúmenes de ingresos se consiguen concretando un mínimo de 2.8 operaciones nuevas cada mes en promedio, durante los 8 años de análisis o \$5.400.000 de ventas en concreción operaciones nuevas cada mes.

Se vislumbra que estando inserto en el mercado de corretaje de propiedades se presentarán oportunidades de corretaje común, es decir como agente que actúa por comisión. En este sentido se recomienda que estas oportunidades se deban aprovechar con el objeto de generar mayor solvencia del negocio.

Adicionalmente al analizar dos casos donde se han desarrollado las oportunidades de negocio de arriendo es posible verificar que existen Clientes con mayor disposición de pago y que la subdivisión es posible concretarla como línea de negocios. También se constata que las rentabilidades pueden llegar a ser mucho mayores que las propuestas en este Plan de Negocios, lo que hace más probable cumplir con las metas financieras propuestas.

Tan importante como las rentabilidades son los aspectos organizativos, que se plantea abiertos, colaborativos y preocupados de las personas. En este sentido es crucial la implementación de políticas que permitan mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, la gestión de la motivación, la cultura organizacional y generar un contexto donde se pueda desarrollar el liderazgo.

Finalmente es posible llevar a cabo este Plan de Negocios e indicar que es factible realizar un proyecto de corretaje de propiedades y que la viabilidad del negocio pasa por el cumplimiento de metas de ventas mínimas, que expresadas en volumen de pesos ascienden a la concreción de \$5.400.000 de operaciones nuevas cada mes, o el arrendamiento promedio de 2,8 propiedades nuevas cada mes, durante los 8 años que dura el análisis de las inversiones. Todo lo anterior se logra si en promedio el costo de arriendo se sobrecarga en un 16,5% para calcular el precio de dar en arriendo la propiedad.

BIBLIOGRAFÍA

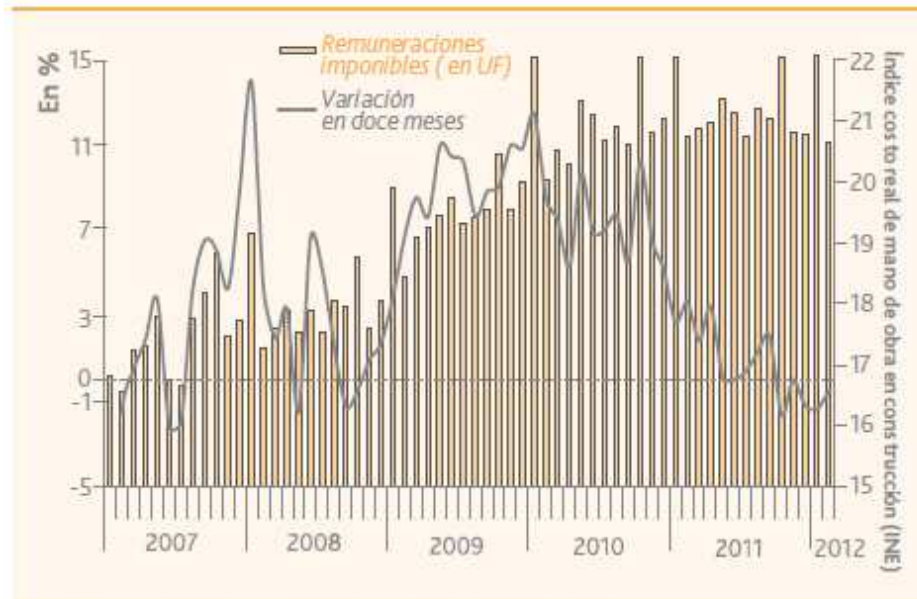
- Enrique Jofré Rojas, “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio”, 2012.
- GTD Ingenieros Consultores, “Regulación del Mercado de Corretaje de propiedades”, 2009.
- Hitt, Ireland, Hoskisson, “Administración Estratégica”, 2008.
- Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012
- Leal, Rolando; Urrutia, Yanina, “Plan de Negocios: Corredora de Propiedades Rentersur”; FEM, U. de Chile; Tesis 2008,
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, “Business Model Generation”, 2010.
- Porter, Michael E., “Ventaja Competitiva”, 1999.

ANEXO A

**EVOLUCION DE LAS REMUNERACIONES REALES IMOPINIBLES EN LA
CONSTRUCCIÓN (2007-2012)**

REMUNERACIONES REALES IMPONIBLES EN LA CONSTRUCCIÓN

VARIACIÓN EN 12 MESES Y REMUNERACIONES EN UF



Fuente: CChC en base a información de la Mutual de Seguridad CChC.

Fuente: *Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012*

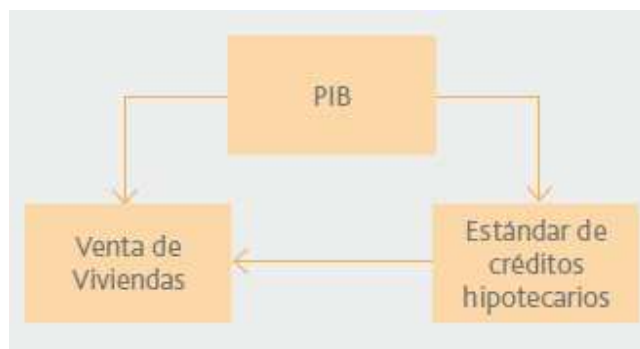
ANEXO B

EXTRACTO: RELACIÓN ENTRE EL CICLO ECONÓMICO Y LA ACTIVIDAD INMOBILIARIA

Recuadro 1 | continuación

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

*Fco. Javier Lozano N., Economista
Coordinación Económica, Gerencia de Estudios CChC*



Fuente: **Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012**

ANEXO C:

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento sirve para estimar el valor presente de los flujos de caja futuros y es usado para medir cuan rentable es un negocio. El método CAMP (Capital Asset Pricing Model) permite establecer, basado en información del mercado en negocios del mismo rubro o con el mismo riesgo, establecer una tasa de descuento. Esta metodología necesita de información, que en Chile es escasa por el pequeño tamaño del mercado. Ante la ausencia de información, la consulta de expertos es una buena fuente para definir la tasa de descuento.

Una investigación realizada por Larraín Vial, en la que participaron Jorge Astaburuaga y Leonardo Suarez, concluye que el alza experimentada en la Bolsa refleja una reducción sustancial en la tasa de descuento en las sociedades anónimas abiertas, que en términos reales bordearía el 8,4% en promedio, si se usan parámetros conservadores y podría seguir bajando. El estudio indica además que por sectores, la tasa de descuento en los servicios financieros debería bordear el 6%, en telecomunicaciones el 7,5%, en alimentos y bebidas el 7,5% y en comercio 8,5%.

Un interesante dato que permite entender la variabilidad de la tasa de descuento de una industria a otra, es la encontrada en un estudio de la Universidad Católica, acerca de un proyecto de energía nuclear en Chile. Los riesgos de montos de inversión, sustitutos, fallas mortales y de regulación, hacen que las tasas de descuento tiendan al alza. Estas fuentes de riesgos hace a diversos estudios evaluar la energía nuclear a tasas de descuento del 15% para el capital (Universidad de Chicago, 2004, MIT, 2003. IEA, 2006. The key Stone Center, 2007). En el mercado chileno, los distintos inversionistas evalúan los proyectos de energía a una tasa que va desde un 12% a un 14%. El estudio termina definiendo una tasa de descuento de 14% para un proyecto de energía nuclear en Chile.

Una última fuente de opinión experta es la encontrada en las distintas tesis expuestas por los alumnos del Seminario Final 2 2011, cátedra de este MBA de la cual se rescata un dato en particular: LAN en sus proyectos utiliza una tasa de descuento de 20%, cuya fuente es un alumno de este curso, que trabaja en proyectos en LAN. Este experto

comenta el ruido que causa dentro de LAN el cálculo de los proyecto a una tasa de descuento de 20%, lo que se considera bastante alto y deja bastantes iniciativas fuera. Esto concuerda con lo observado en el mercado donde se pudo constatar que para distintas industrias las tasas de descuento se encuentran entre un 6% y un 14%, en Chile. Por último, otro factor que influye en la tasa de descuento es la percepción de riesgo del inversionista.

Para definir la tasa de descuento para este negocio se pretende fijar una tasa y sensibilizar en torno a ese valor. Para este cálculo se tomará una posición conservadora del inversionista y exigente para el negocio. Se utilizará la tasa máxima encontrada en la investigación experta realizada, que es la que utiliza LAN para sus proyectos 20%. La sensibilización se realiza con 25% y 15%.