



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UPC DESARROLLOS INMOBILIARIOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ MANUEL BRAVO MORAL

PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA
KAREN GUTIERREZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
2019

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UPC DESARROLLOS INMOBILIARIOS

UPC Desarrollos Inmobiliarios es una empresa fundada el 2017 a partir de UPC Constructora. UPC Desarrollos Inmobiliarios se dedica a la gestión y comercialización de proyectos inmobiliarios, enfocada en edificios de vivienda del sector C2 y C3 de la población. Esta empresa está inmersa en un mercado muy competitivo y reactivo a efectos locales y externos.

La empresa pasa por un buen momento recibiendo utilidades por honorarios de 200 MM\$ anuales y 3 proyectos, pero carece de una planificación estratégica clara y estructurada lo que pone en peligro su situación. Más aun, los dueños de la empresa no tienen una visión clara de sus objetivos a mediano ni largo plazo.

Para solucionar esta situación se propone armar una planificación estratégica para la empresa, de acuerdo con sus capacidades, sus deseos y la situación del mercado. Para esto, se llevan a cabo entrevistas para entender cual es la visión que tienen los dueños de su empresa, acompañado de análisis internos y externos de la organización.

A partir de eso, se identifican las aspiraciones de los dueños de la empresa que se centran en el afán de aumentar la capacidad de realizar proyectos simultáneos, de posicionarse como líderes en innovación y calidad, aprovechar la tendencia de renta inmobiliaria, lograr una independencia con la constructora y disponer de terrenos para realizar proyectos inmobiliarios.

De acuerdo con lo expuesto, se determina que los principales temas estratégicos de la planificación son el crecimiento y posicionamiento de UPC Desarrollos Inmobiliarios, la reestructuración de la empresa y la creación de un programa de desarrollo de la cultura organizacional. A partir de los temas estratégicos se idean los objetivos estratégicos que son necesarios de cumplir para alcanzar las metas propuestas.

Conforme a los temas estratégicos, y los objetivos, se organiza un sistema de control de gestión basado en el método de Cuadro de Mando Integral. Este sistema incluye objetivos, indicadores, metas anuales y responsables. La idea de este método es poder hacer un seguimiento del cumplimiento de las metas para alcanzar los objetivos y lograr la visión de la empresa.

Finalmente, de acuerdo con los objetivos, se plantean las iniciativas estratégicas que resumen las acciones concretas a realizar para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas por la organización.

De cumplirse la planificación estratégica planteada, UPC Desarrollos Inmobiliarios, llegaría a ser una empresa enfocada en edificios de vivienda del sector C2 y C3 de la población, líder en innovación y calidad. Dedicada a la venta a clientes finales e inversionistas de renta inmobiliaria y capaz de realizar 8 proyectos simultáneos.

Quiero agradecer a mi familia, Papá y Mamá por darme la oportunidad de estudiar esta carrera y darme el apoyo para perseguir mis sueños.

Francisca y Nicolás por el apoyo incondicional en los momentos difíciles de la carrera y esta memoria.

A mis amigos que estuvieron ahí cuando se les necesitaba.

A Omar por guiarme durante el proceso de memoria.

A UPC Desarrollos Inmobiliarios y su gente por abrirme las puertas a trabajar con ellos.

Tabla de Contenido

1	Descripción del proyecto	5
1.1	Descripción de la empresa	8
1.1.1	Áreas y organigrama	8
1.1.2	Servicio y modelo de negocios	11
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo general	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	Marco conceptual	14
1.3.1	Concepto de estrategia	14
1.3.2	Misión y visión	14
1.3.3	Análisis interno	15
1.3.4	Análisis externo	16
1.3.5	Matriz FODA	18
1.3.6	Cuadro de Mando Integral	18
1.4	Metodología	20
1.4.1	Proceso Declarativo	20
1.4.2	Análisis interno	20
1.4.3	Análisis externo	21
1.4.4	Formulación de la estrategia	21
1.4.5	Control de gestión	23
1.5	Alcances y resultados esperados	24
2	Análisis	25
2.1	Proceso declarativo	25
2.2	Análisis interno	27
2.2.1	Perfil de Capacidad Interna	27
2.3	Análisis externo	36
2.3.1	Investigación de mercado	36
2.3.2	Tendencias del mercado	41
2.3.3	Análisis 5 Fuerzas de Porter	44
2.4	Resumen y conclusiones análisis	47
2.4.1	Resumen análisis y matriz FODA	47
2.4.2	Aclaración matriz FODA	48
2.4.3	Matriz de posibilidades	50
3	Definición estratégica para UPC Desarrollos Inmobiliarios	54
3.1	Propuesta Visión	54
3.2	Propuesta Misión	54
3.3	Declaración estratégica	55
3.4	Temas estratégicos	57
3.4.1	Tema Estratégico 1: Crecimiento y posicionamiento de UPC Desarrollos Inmobiliarios	57
3.4.2	Tema Estratégico 2: Reestructuración de la empresa	58
3.4.3	Tema Estratégico 3: Desarrollo de la cultura organizacional	59
3.5	Objetivos Estratégicos	60

3.5.1	Perspectiva Financiera	60
3.5.2	Perspectiva Clientes	61
3.5.3	Perspectiva Interna	62
3.5.4	Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento	64
3.6	Mapa Estratégico	65
4	<i>Sistema de control de gestión</i>	67
4.1	Indicadores y metas para cada objetivo.....	67
4.1.1	Perspectiva Financiera	67
4.1.2	Perspectiva Clientes	70
4.1.3	Perspectiva Interna	74
4.1.4	Perspectiva Aprendizajes y crecimiento	77
4.2	Cuadro de Mando Integral.....	80
4.3	Iniciativas Estratégicas	82
5	<i>Conclusión</i>	87
6	<i>Bibliografía</i>	90
7	<i>Anexos.....</i>	91
7.1	Anexo 1: Permisos mensuales de edificación aprobados en todo el país (Obra Nueva)	91
7.2	Anexo 2: Oferta de viviendas nuevas – Entrega inmediata (2006-septiembre 2018)	92
7.3	Anexo 3: Valor UF/m2 promedio de venta en viviendas nuevas (2006–septiembre 2018) 93	
7.4	Anexo 4: Cantidad de proyectos departamentos en oferta por comuna 3er trimestre de 2018 94	
7.5	Anexo 5: Velocidad de ventas de departamentos por comuna 3er trimestre de 2018	95
7.6	Anexo 6: Venta de unidades por comuna por trimestre.....	96
7.7	Anexo 7: Rentabilidad por comuna.....	97
7.8	Anexo 8: Evolución de transacciones entre 2011-2016 AMGS según número de adquisiciones 98	
7.9	Anexo 9: Evolución transacciones entre 2011-2016 AMGS según número de adquisiciones (1 un., entre 2 a 4 un. Y 5 o más un.).....	99
7.10	Anexo 10: Estudio de mercado	100
7.11	Anexo 11: Organigrama UPC Servicios	101
7.12	Anexo 12: Organigrama UPC Desarrollos Inmobiliarios.....	102

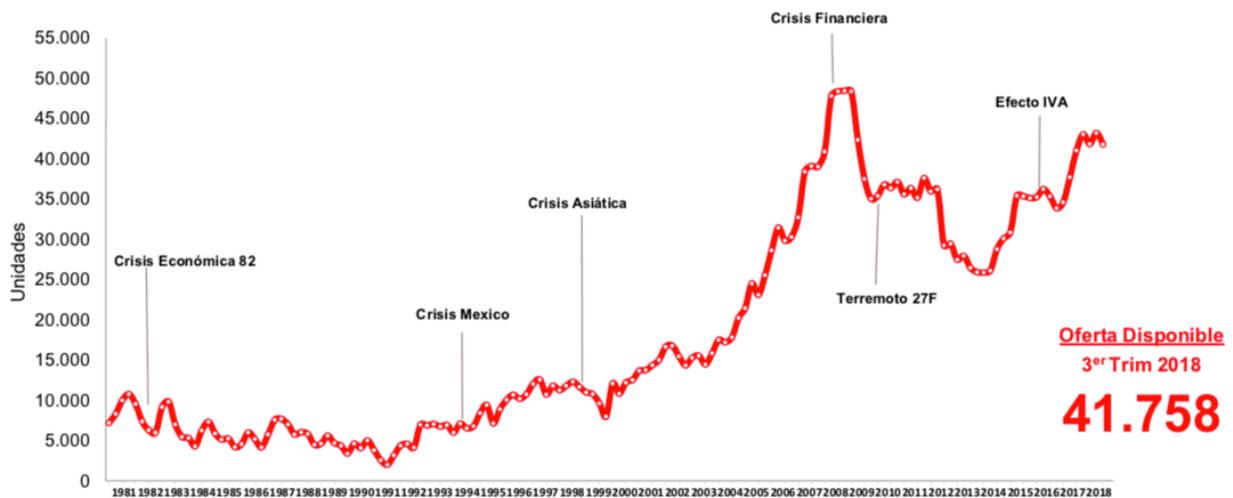
1 Descripción del proyecto

El presente trabajo de memoria se realizará en la empresa UPC Desarrollos Inmobiliarios. Esta empresa se especializa en la creación, diseño y comercialización de proyectos inmobiliarios, los que son principalmente departamentos de viviendas enfocados en los sectores C2 y C3 de la población. La empresa hace parte de la sociedad UPC Empresas que abarca también a UPC Constructora con la que trabajan en conjunto. Estas dos trabajan en una oficina única en la Región Metropolitana.

La empresa actualmente es pequeña, solo tiene 3 proyectos activos que son administrados por 7 personas en 3 áreas. El año 2017 UPC Desarrollos Inmobiliarios generó ganancias de 200 millones de pesos y hasta septiembre del 2018 las ganancias son de 190 millones de pesos. El gerente de Finanzas estima que al cierre de este año se vean ganancias parecidas a las de 2017.

El mercado en el que se enmarca UPC Desarrollos Inmobiliarios es altamente competitivo y atomizado. Actualmente existen más de 400 empresas inmobiliarias en Santiago y ninguna inmobiliaria concentra más del 15% de los proyectos en una comuna. Esto se debe a que las barreras de entrada son muy bajas, donde lo primordial es la capacidad de gestión y la capacidad financiera. Las inmobiliarias más grandes o consolidadas, de acuerdo con el gerente general, son aquellas que tienen integradas la mayor cantidad de servicios y se hacen de forma interna como la administración de la venta, el diseño técnico, el trabajo legal y para los casos más especiales la construcción, que les entrega una herramienta muy importante para desarrollarse y crecer en conjunto. Por otro lado, este mercado es altamente reactivo a las condiciones del mercado nacional e internacional (Ver gráfico 1). Estas condiciones externas e internas del mercado inmobiliario provocan incertidumbre sobre los ingresos futuros de la empresa.

Gráfico 1: Venta Trimestral de Viviendas Nuevas en el Gran Santiago



Fuente: GFK Adimark Tercer Semestre 2018

UPC Desarrollos Inmobiliarios es una empresa nueva, fundada a principios del 2017 y está inmersa en un mercado altamente competitivo y reactivo a las perturbaciones internas y externas del país. La empresa actualmente no cuenta con una planificación estratégica clara y estructurada lo que pone en peligro su situación. Más aun, los dueños de la empresa no tienen una visión clara de sus objetivos a mediano ni largo plazo. La falta de planificación estratégica trae numerosos problemas en la continuidad de la empresa, los que a veces se evidencian en el momento, pero también traen problemas a futuro como la pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, bajas de eficiencia, incumplimiento de metas, incertidumbre en el ambiente laboral y desventajas competitivas¹. Algunos de estos problemas ya se evidencian de acuerdo con su gerente general, el que confirma incumplimiento de metas e incertidumbre en el ambiente laboral que se plasman en retrasos en el diseño de los proyectos.

En este trabajo de memoria se pretende diseñar una planificación estratégica a un plazo de 5 años. Se propondrán las claves para elaborar una visión y misión para la empresa de acuerdo con sus capacidades y los análisis externos que nos darán una imagen de las oportunidades y amenazas del sector industrial. Se espera que, con esta planificación UPC Desarrollos Inmobiliarios tenga una visión clara a largo plazo con una planificación estructurada para alcanzar sus metas. Luego, a través de su implementación logre generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este capítulo se describirá el proyecto a realizar, dando una descripción de la situación actual de la empresa, para luego explicitar el objetivo general y objetivos específicos del trabajo, el marco conceptual utilizado y la metodología que se va a seguir. En el capítulo

¹ Según BMA group. Empresa consultora. [<https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>] Recuperado el 15 de noviembre de 2018.

2 se realizan los análisis externos e internos a la empresa con el objetivo de alinear la estrategia. En este capítulo, se presentarán las bases que fundamentarán la estrategia a proponer. En el capítulo 3 se explicitará la formulación de la estrategia, las claves para la visión y misión de la empresa, los temas estratégicos y los objetivos que se quieren lograr. En el capítulo 4 se detalla la conformación del Cuadro de Mando Integral con los indicadores, metas y responsable. Este capítulo finaliza con las iniciativas estratégicas propuestas para la realización de la planificación. Finalmente, el capítulo 5 recoge las conclusiones del trabajo de título.

1.1 Descripción de la empresa

UPC Desarrollos Inmobiliarios fue fundada en marzo 2017, por lo que es relativamente nueva, pero cuenta con la experiencia de sus directivos en el ámbito de la construcción con UPC Constructora, que opera hace más de 14 años en el rubro de la construcción.

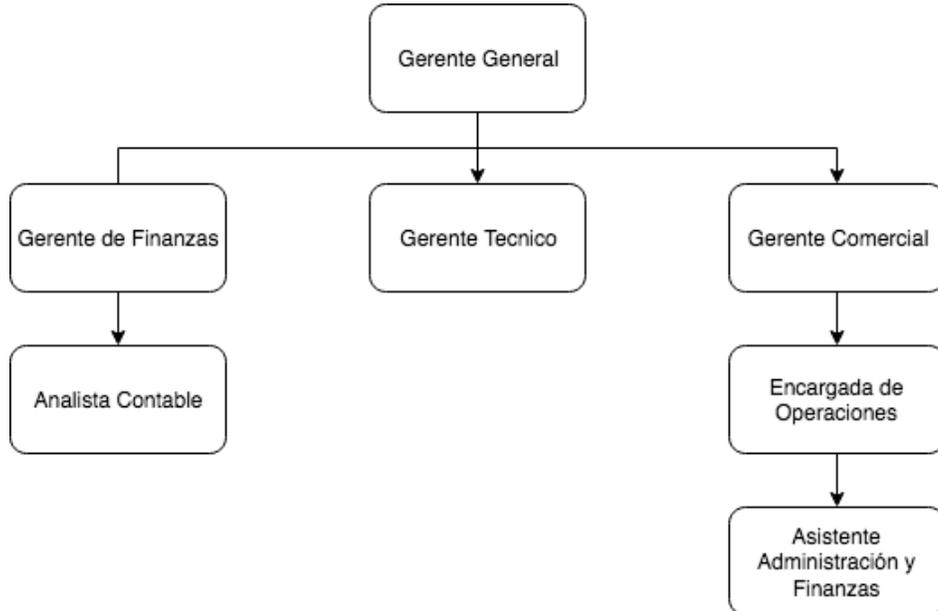
UPC Constructora nació el segundo semestre del año 2012, cuando los antiguos dueños de la constructora decidieron vender parte de sus acciones a Andrés Llodra, Juan José Lasen y Gonzalo Ramírez, en ese entonces trabajadores de la empresa. El año 2016 los antiguos dueños vendieron el resto de sus acciones y UPC Constructora quedó en manos de sus dueños actuales, los tres mencionados anteriormente, manteniendo la cartera de clientes y funcionarios de la institución. En junio 2018 se funda UPC Empresas que abarca a la constructora y a la inmobiliaria.

La idea de fundar la inmobiliaria, según sus dueños, nace de querer generar una integración vertical hacia el cliente. Teniendo la experiencia, los recursos y los contactos querían aprovechar esta oportunidad para generar mayores ganancias reinvertiendo lo ganado con la constructora. En palabras del actual gerente general, tenían en manos la oportunidad de abrir un negocio más rentable, pero a la vez más riesgoso, ya que el negocio inmobiliario tiene mayor margen, pero se tiene que invertir más. Otra de las motivantes de la creación de la inmobiliaria fue el afán de producir el producto completo desde el diseño hasta la construcción y la venta. Teniendo una constructora exitosa, querían construir para ellos mismos y formar una inmobiliaria exitosa que siguiera la línea de UPC Constructora.

1.1.1 Áreas y organigrama

Actualmente UPC Desarrollos Inmobiliarios cuenta con 3 áreas que están bajo el gerente general Andrés Llodra Daetz. Estas áreas son finanzas, técnica y comercial, a cargo de los gerentes Juan José Lasen, Kenneth Johnson y Jean Milosevich respectivamente. En la ilustración 1 se muestra un organigrama de la institución.

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

1. Finanzas:

Esta área es liderada por Juan José Lasen, uno de los tres dueños de la empresa, y se hace cargo tanto de la inmobiliaria como de la constructora y sus respectivas áreas de contabilidad. Finanzas es el área encargada de mantener la información financiera al día y clara de la empresa en su totalidad y de cada uno de los proyectos.

En cada proyecto, esta área se hace cargo de la pre evaluación de rentabilidad. Se utilizan diferentes métricas, pero la más importante es la TIR, donde se busca que sea superior al 12%. Con el proyecto aprobado, esta área se hace cargo de buscar el financiamiento, esto se hace a través de bancos, capital preferente y se invitan inversionistas. Luego se crean las sociedades, en este negocio el banco y el sistema obligan a las empresas a crear sociedades nuevas para cada proyecto, para disminuir el riesgo hacia la compañía entera. Finalmente, el área abre las cuentas corrientes, se preparan los flujos de caja y se arma el programa de inversiones. Al finalizar el proyecto, esta área se preocupa de repartir las utilidades a los respectivos beneficiados. Durante todo el proceso se encarga de los pagos de los contratos y subcontratos.

El éxito se mide con tener toda la información ordenada y dar cumplimiento de lo que apareció en la evaluación económica, que se cumplan los controles de presupuesto y que el banco respete los acuerdos de financiamiento.

2. Técnica:

Esta área es conformada únicamente por Kenneth Johnston, su principal labor es el diseño técnico del proyecto inmobiliario, la coordinación con especialistas (calculistas, arquitecto, eléctricos etc...) y ser el representante del mandante en la relación con la constructora.

El diseño técnico empieza cuando el proyecto ya pasó por los primeros filtros del área de finanzas y fue aprobado. Lo que se pide de esta área es generar toda la información técnica para poder presupuestar y construir el proyecto. Es una tarea activa y apegada al proyecto ya que se esperan soluciones óptimas, eficientes e interesantes desde el comienzo, porque cambiar detalles de construcción es caro.

Al ser el representante del mandante se requiere de su presencia en las obras una vez por semana para el control de avances. El gerente técnico tiene que velar porque los protocolos sean respetados, la construcción se esté llevando a cabo como fue concebida, clarificar dudas y llegar a consensos cuando existen ambigüedades o dificultades durante la construcción del proyecto.

El éxito de esta área se mide cuando todo está coordinado, tal que no hay errores de diseño, es fácil para la constructora seguir las órdenes de construcción y no hay espacio para incertidumbre.

3. Comercial:

El área comercial es liderada por Jean Milosevish, su principal labor es la comercialización del proyecto. Esta área está presente en todos los procesos de formación del producto, porque tiene que definir la estrategia comercial.

Su trabajo parte con la coordinación con los corredores para incentivar la búsqueda de terrenos aptos para los proyectos de la empresa y el constante monitoreo del mercado para ubicar las zonas más atractivas.

Cuando el proyecto es aprobado, esta área se hace cargo de la definición del mix del producto, es decir, la cantidad de departamentos que se van a construir y de qué tamaño será cada uno con tal de cumplir con las expectativas del mercado.

Cuando el proyecto está en construcción se empieza a coordinar las salas de venta, a los corredores y el plan de medios.

El éxito se mide por la velocidad de venta alcanzada por el proyecto, esta depende de si el precio del ticket² es adecuado, si la uf/m² también y si el mix de departamentos es el adecuado para la zona.

1.1.2 Servicio y modelo de negocios

UPC Desarrollos Inmobiliarios actualmente ofrece el servicio de gestión de proyectos inmobiliarios. Para lograr ese objetivo, UPC mantiene vínculos con distintos actores de la industria. Por un lado, están los clientes finales y por el otro está la constructora. A grandes rasgos es la inmobiliaria la responsable de idear y controlar los proyectos, supliendo la demanda de los clientes y entregando el trabajo de construcción detallado a la constructora.

UPC tiene una ventaja con respecto al resto de las empresas inmobiliarias y es que trabaja de manera integrada con su propia constructora. Esto, según su gerente general les aporta a la calidad del trabajo y a trabajar de forma más tranquila, manteniendo mejores relaciones dentro de la empresa.

Este servicio que ofrece UPC Desarrollos Inmobiliarios está completamente administrado por ellos, pero recurren a empresas externas para asesoría legal, trabajos de arquitectura, especialistas (eléctricos, calculistas etc.) y marketing (plan de medios).

El proceso que utilizan para elaborar su producto se divide en tres etapas, que son: antes de iniciar la construcción, durante la construcción y al finalizar la construcción. Cada una de estas etapas tiene procesos claves que se resumen a continuación.

Antes de la construcción:

Se están recibiendo constantemente ofertas de terrenos que pasan a ser evaluados por la empresa en temas de factibilidad y rentabilidades. Si el proyecto es factible y tiene una rentabilidad atractiva, se inician las gestiones para su construcción. Por un lado, el área comercial y el área técnica se encargan de elaborar el producto más adecuado con respecto a los clientes y la demanda actual. Al mismo tiempo, el área de finanzas comienza a explorar las opciones de financiamiento del proyecto. Cuando el proyecto está definido en todas sus partes, el área técnica envía los planos de construcción a la constructora y ella inicia las obras.

² Ticket: Precio de la unidad

Durante la construcción:

Aquí el rol principal lo toma el área técnica, la que es la contraparte de la constructora durante todo el proceso de construcción. A través de reuniones semanales el área técnica procura que la construcción del proyecto se esté realizando de acuerdo con lo planeado y no haya diferencias entre lo que se envió y lo que se está construyendo. Más aun el área técnica se preocupa de solucionar las dificultades que se encuentren en el camino producto de eventos inesperados. El área comercial durante la construcción se preocupa de organizar las ventas a través de los distintos puntos que administra, portal inmobiliario, salas de ventas, internet y otros, y aportar con toda la información y documentos necesarios para generar las ventas y mantener a los diferentes equipos en línea. Mientras el área financiera se preocupa de recibir los aportes de los distintos socios y pagar lo correspondiente a la constructora y trabajadores.

Fin de la construcción:

Cuando se finaliza la construcción y las ventas, el área técnica es la responsable de arreglar todo detalle de posventa con los clientes y coordinar las modificaciones con la constructora. El área de finanzas se preocupa de cerrar el proyecto, devolviendo los aportes a todos los inversionistas, con sus rentabilidades asociadas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general es elaborar un plan estratégico a 5 años de acuerdo con las capacidades y metas estratégicas de UPC Desarrollos Inmobiliarios y considerando el entorno del mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis interno de la empresa que presente sus fortalezas y debilidades de acuerdo con sus metas estratégicas
- Elaborar un análisis externo que permita a la empresa identificar oportunidades y amenazas en el mercado donde se presenten las tendencias y comportamiento de los clientes.
- Generar una definición estratégica, en conjunto con la empresa, que incluya su visión, misión y metas estratégicas.
- Entregar el plan estratégico, con las iniciativas, los responsables, los indicadores y los objetivos para cumplir con las metas declaradas por la empresa.

1.3 Marco conceptual

El marco conceptual se enfoca principalmente en definir las herramientas que se utilizarán durante este informe para realizar la planificación estratégica de UPC Desarrollos Inmobiliarios. En primer lugar, se van a definir conceptos claves para entender los objetivos del trabajo, luego se da paso a precisar los instrumentos utilizados para ordenar los análisis internos y externos de la empresa. Finalmente se explicarán los mecanismos utilizados para plasmar la estrategia ideada para UPC Desarrollos Inmobiliarios.

1.3.1 Concepto de estrategia

“Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 30)

La estrategia para una empresa se basa en el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa para fijar una meta empresarial que responda a que quieren ser en el futuro. A través de esos análisis se concibe un camino con objetivos y responsabilidades para llegar a las metas propuestas.

1.3.2 Misión y visión

“Una misión especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 45)

La misión también busca explicar la razón de ser de la organización, del por qué existen y cuál es su contribución a la sociedad.

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 46)

La visión de la empresa es un elemento desafiante, aspiracional de la empresa. Busca declarar como quiere ser la empresa en un futuro determinado.

1.3.3 Análisis interno

El análisis Interno se hará basado en el Perfil de Capacidad Interna (PCI). Según sus creadores este análisis es capaz de “Evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa” (Serna, 2008, p. 168). Con este método se van a analizar 5 categorías que son:

- **La capacidad directiva:** La capacidad directiva se mide a través de tres aspectos. El primero es la organización de la empresa, se evalúa la estructura organizacional de la empresa y su claridad de funciones y rangos. El segundo es su capacidad de planeación. Se evalúa si la empresa ha tomado medidas para planear su futuro, si la gerencia toma acciones concretas para llegar a objetivos al largo plazo y si se divulga esa información al resto del equipo. El tercero es su capacidad de control. Se evalúa si existen parámetros por los que la empresa se rija con tal de cumplir metas y si se utilizan sistemas de control de gestión para monitorear.
- **La capacidad competitiva o de mercado:** La capacidad competitiva se mide a través de revisar bajo qué criterios se mide el éxito dentro del área comercial de la empresa. Cuáles son las estrategias que se utilizan para vender los productos y como adquieren la información.
- **La capacidad financiera:** La capacidad financiera, busca entender la situación financiera de la empresa, ratios de liquidez, solvencia, endeudamiento, razones ácidas y otros.
- **La capacidad tecnológica:** La capacidad tecnológica busca entender la influencia de las herramientas tecnológicas en el proceso productivo de la empresa y como son utilizadas.
- **La capacidad de talento humano:** La capacidad de talento humano, busca comprender las capacidades de los empleados de la empresa, desde su formación hasta su manera de trabajar en equipo. También analiza los esfuerzos realizados por la empresa para la capacitación de sus trabajadores.

1.3.4 Análisis externo

1.3.4.1 Fuerzas de Porter

Para el análisis de las condiciones de mercado se utilizará el estudio de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores: Se analiza la amenaza de entrada de nuevos competidores al segmento objetivo de la empresa. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Para esto se analizan las barreras de entrada que tiene actualmente el segmento y cuales debería implementar la empresa para proteger su negocio. Porter identificó 6 barreras de entrada:

- Economías de escala
- La diferenciación de productos
- Las inversiones de capital
- Desventaja de costos
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

Poder de negociación de proveedores: Se analiza el poder de negociación que tienen los proveedores para determinar el impacto que generan sobre los costos de la empresa. Esto se analiza estudiando la cantidad de proveedores en la industria, su grado de concentración, el poder de decisión en el precio de los bienes y su nivel de organización.

Poder de negociación de los compradores: Se analiza el poder de negociación que tienen los clientes en la elección de productos, se estudia la cantidad de clientes, qué tan organizados están y qué estándares de calidad exigen.

Amenaza por productos sustitutos: Se estudia la amenaza de productos sustitutos y el impacto que genera sobre los ingresos de la empresa.

Competencia en el mercado: Esta fuerza viene como resultado de las 4 fuerzas descritas anteriormente. Gracias a los análisis previos se puede determinar el nivel competitivo al cual se enfrenta la empresa y actuar acorde con las estrategias que sean necesarias.

1.3.4.2 Investigación de mercado

“La Investigación de Mercados es un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión.”³

Investigación Cualitativa/ Exploratoria

La investigación cualitativa se centra en realizar un estudio de carácter exploratorio. La idea es facilitar la penetración y comprensión en el problema estudiado por parte del investigador⁴.

“La investigación exploratoria sirve para proporcionar al investigador un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar. En este tipo de investigación no existe una hipótesis previa, sino que se deducen de las ideas desarrolladas en esta fase.”⁵

Este estudio se ve confinado principalmente a focus groups, entrevistas en profundidad, observaciones, etnografías, datos secundarios, opinión de expertos, estudio de casos⁶.

Investigación Descriptiva

La Investigación descriptiva, como lo indica su nombre, busca principalmente describir fenómenos, generalmente busca describir las características o funciones del mercado. Para recopilar información para este tipo de investigación, se recurre principalmente a encuestas, datos secundarios y observación⁷.

³ Clase 01- Introducción IN5625 - Investigación de mercados, semestre otoño 2018 – Diapositiva 8

⁴ Clase 01- Introducción IN5625 - Investigación de mercados, semestre otoño 2018 – Diapositiva 31

⁵ Clase 03- Investigación exploratoria - Investigación de mercados, semestre otoño 2018 – Diapositiva 4

⁶ Clase 03- Investigación exploratoria - Investigación de mercados, semestre otoño 2018 – Diapositiva 8

⁷ Clase 04- Investigación descriptiva- Investigación de mercados, semestre otoño 2018 – Diapositiva 6

1.3.5 Matriz FODA

Se utilizará una matriz FODA ideada por Albert S.Humphrey para resumir el ambiente interno y externo de la empresa para así determinar oportunidades o amenazas en el mercado y conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Este análisis se basa en esos cuatro factores para construir su matriz.

Análisis interno:

Fortalezas: Son los aspectos positivos de la organización, son los procesos, el capital humano o financiero, la experiencia de la empresa que lo hacen sobresalir con respecto a la competencia.

Debilidades: Son los aspectos negativos de la organización, son deficiencias que posee la empresa por la forma en la que opera o fue formulado su modelo de negocio, son problemas internos y no dependen del exterior.

Análisis Externo:

Oportunidades: Son situaciones externas a la empresa que pueden aportar al crecimiento si son aprovechadas de buena forma.

Amenazas: Son elementos presentes en el mercado, que no dependen de la empresa. La forma de prevenirlas es conociéndolas y tomando acciones al respecto.

1.3.6 Cuadro de Mando Integral

“El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.” (Kaplan y Norton, 1996, p.10).

El Cuadro de Mando Integral busca transmitir la visión y directrices estratégicas en un conjunto coherente de indicadores de acciones. Estos indicadores no existen con la finalidad de controlar si no que existen para ayudar a la empresa a canalizar los esfuerzos individuales, informar y formar.

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.” (Kaplan y Norton, 1996, p.44).

Perspectiva financiera:

Esta perspectiva contiene los indicadores financieros, los que ayudan a medir si las acciones realizadas por la empresa cumplen con sus objetivos financieros. Estos son fáciles de medir y principalmente contienen la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, el crecimiento del patrimonio y la generación de flujos de caja.

Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva contiene los segmentos de clientes y de mercado que quiere abordar la empresa y específicamente las acciones que quiere realizar en dichos segmentos con el fin de lograr los objetivos financieros.

Perspectiva interna:

Esta perspectiva contiene los procesos internos críticos de los que la empresa tiene que hacerse cargo para lograr cumplir con las acciones identificadas en la perspectiva del cliente.

Estos procesos son los que permiten satisfacer las necesidades indetificadas del segmento objetivo, lo que permite lograr los objetivos financieros.

Perspectiva de aprendizajes y crecimiento:

“La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.” (Kaplan y Norton, 1996, p.47).

Las perspectivas anteriores marcan una diferencia entre lo que hace la empresa actualmente y qué tiene que hacer para lograr su visión. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los esfuerzos que tiene que hacer la empresa en sistemas y capital humano para lograr cumplir con las exigencias del resto de las perspectivas.

1.4 Metodología

Habiendo revisado las herramientas que se utilizarán en este trabajo, en esta sección pasamos a revisar de qué manera se utilizarán estas herramientas con el fin de lograr los objetivos planteados.

1.4.1 Proceso Declarativo

El proceso declarativo se va a llevar a cabo a través de reuniones con los distintos gerentes de la empresa. Se les preguntará por los deseos y visión que tienen de la empresa en 5, 6 años y cuáles son las posibilidades que ven a futuro. A los dueños también se les preguntará con qué enfoque fue construida UPC Desarrollos Inmobiliarios y cuáles eran sus anhelos en aquel momento. A través de estas reuniones se van a desprender las principales conclusiones al respecto y se expondrán para guiar los análisis que se realizarán a continuación.

1.4.2 Análisis interno

El análisis interno consiste en investigar de forma detallada las capacidades internas de UPC Desarrollos Inmobiliarios para determinar debilidades y fortalezas, para así saber cuáles son las aptitudes que se pueden aprovechar en la empresa de acuerdo con las metas estratégicas propuestas. Esto se va a realizar con entrevistas a todos los participantes en la cadena de valor de la empresa.

Para este análisis se va a utilizar el método de Perfil de Capacidad Interna (PCI). Con este método se van a analizar 5 categorías que son la capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. A partir de esto se van a idear pautas de entrevistas que busquen responder de mejor manera cada una de las categorías para tener una visión completa de la empresa.

1.4.3 Análisis externo

En primer lugar, se va a investigar de forma detallada el mercado en el que navega UPC Desarrollos Inmobiliarios. Se pretende definir el estado actual del mercado, las oportunidades, amenazas, las últimas tendencias y proyecciones del negocio. Esto se va a realizar utilizando memorias de empresas líderes en el rubro, informes de instituciones con reconocimiento en el sector y búsquedas en internet sobre las opiniones relativas al mercado inmobiliario, proyecciones y tendencias. La investigación de mercado también busca entender las conductas y aspiraciones del segmento objetivo. Esta información se va a extraer de estudios realizados tanto por la Cámara Chilena de la Construcción como de datos extraídos del INE con el objetivo de cruzar información.

En segundo lugar, se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se va a estudiar la posibilidad de nuevos entrantes, los competidores más cercanos, el poder de negociación de los proveedores y los clientes y la existencia de sustitutos para definir la actual competencia en el mercado. Esto se llevará a cabo a través de entrevistas a los gerentes de UPC Desarrollos Inmobiliarios que han trabajado en el rubro durante un largo tiempo para aprovechar información sobre las empresas en las que han trabajado. El resto de la información va a ser extraída de memorias de empresas del rubro y principales competidores.

1.4.4 Formulación de la estrategia

La institución actualmente toma sus decisiones de forma reaccionaria, no se adelanta a las tomas de decisiones importantes, como se explicó antes, no cuentan con una planificación estratégica y esto parte por el hecho de que no tienen pensado como quieren ser en el futuro. Para armar la estrategia de la empresa el proceso se ordenará de la siguiente manera.

1.4.4.1 Visión y misión

A partir de las reuniones previas, se identificó que los gerentes de la empresa ya no confían en la conformación de la visión y misión de una empresa como un elemento clave para la construcción de una planificación estratégica. De todos modos, se propondrán elementos claves para la conformación de una visión y misión para ayudar al proceso de planificación y situar a la empresa en un contexto más unificado. Se espera que el proceso sea iterativo para llegar a la mejor versión posible.

De acuerdo con las tendencias del mercado, sus capacidades internas, las amenazas y oportunidades, se le propondrán elementos claves para conformar una visión del futuro de la empresa que más se adecúe a sus anhelos según las entrevistas realizadas a los gerentes y dueños. También se entregarán elementos claves para conformar una misión para la empresa. Este proceso declarativo se llevará a cabo con la gerencia general de la empresa, donde se decidirá cuál quieren que sea su futuro, dónde se quieren situar y cuál será su forma de operar en un horizonte de 6 años. Este proceso va a ser iterativo, donde se va a discutir y llegar a acuerdo de cuál es la mejor opción para la empresa de acuerdo con las conclusiones de los análisis previos y las aspiraciones de la gerencia.

1.4.4.2 Estrategia

A partir de la visión, la misión y los análisis se construirá una mirada genérica sobre los objetivos que tiene que perseguir la empresa. Esto se realizará en conjunto con la gerencia de la empresa para estar alineados. Este apartado va a resumir los cambios que quiere realizar la empresa y los objetivos que quiere lograr en el largo plazo para situarse en la visión deseada. Esto busca ordenar los esfuerzos y encontrar las directrices sobre las que hay que dirigir la planificación estratégica.

1.4.4.3 Temas estratégicos

Luego, a partir de estas reuniones también se moldearán en conjunto los temas estratégicos que tiene que perseguir la empresa. Estos temas estratégicos deben resumir las grandes directrices por las cuales se tiene que guiar la empresa para llegar a su visión deseada. En otras palabras, lo que se busca es que se defina el camino a seguir para alcanzar la situación anhelada en 6 años.

1.4.4.4 Objetivos estratégicos

Con los temas estratégicos definidos, se desprenderán los objetivos estratégicos, los que tienen que ser claros y medibles. Los objetivos estratégicos permitirán guiar de forma específica el trabajo dentro de cada una de las áreas para lograr la visión de la empresa. Estos objetivos se generarán en conjunto con las diferentes áreas y la gerencia general de la empresa.

1.4.4.5 Mapa estratégico

Con esta herramienta se va a mostrar de forma gráfica las relaciones entre los objetivos estratégicos. Nuevamente este mapa será utilizado para revisar los objetivos y metas estratégicas con la gerencia con tal de estar alineados con sus expectativas y aspiraciones para la empresa.

1.4.5 Control de gestión

Con los objetivos y metas estratégicas bien definidas, se va a dar paso a idear el sistema de control de gestión. Esto se va a realizar utilizando la idea de Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan.

1.4.5.1 Indicadores

El primer paso se basa en definir indicadores que sean medibles para cumplir con los objetivos específicos que se propusieron en la etapa anterior. Con los indicadores también se asignan responsables y metas a cumplir por cada uno de ellos. Estos indicadores se van a crear en conjunto con los responsables de las áreas con tal de estar alineados en las expectativas del área.

1.4.5.2 Cuadro de Mando Integral

Finalmente, esta información se va a resumir en el Cuadro de Mando Integral con el fin de que las metas, objetivos y indicadores estén claros y se tenga fácil acceso a revisar lo propuesto. El Cuadro de Mando Integral se va a utilizar también para volver a chequear que las expectativas de la empresa estén alineadas con la estrategia propuesta.

1.5 Alcances y resultados esperados

Con la realización de este trabajo de título se espera generar un plan estratégico de acuerdo con la visión estratégica, capacidades y entorno de UPC Desarrollos Inmobiliarios.

En primer lugar, se espera obtener un análisis interno y externo de la empresa, para conocer las capacidades internas y tendencias del mercado y la forma de actuar de sus clientes.

Luego se espera realizar una planificación estratégica detallada, con metas estratégicas, objetivos, acciones y responsables para alcanzarlas. Todo esto bajo un sistema de control de gestión para su realización.

El trabajo de título tiene contemplada la planificación de la estrategia, pero no su implementación, eso queda a criterio de la empresa a la cual se le darán recomendaciones.

2 Análisis

Este capítulo contiene las investigaciones realizadas para determinar la situación interna y externa de la empresa. Se inicia con un proceso declarativo obtenido a través de entrevistas con los dueños de la empresa, el cual nos ayuda a guiar los estudios posteriores. El primer análisis es el interno, el cual se hizo en base al Perfil de Capacidad Interna, el segundo análisis es el análisis externo, que se hizo en base a una investigación de mercado que cubre las tendencias actuales y un análisis de las 5 fuerzas de Porter. El capítulo finaliza con las conclusiones presentadas en un formato FODA y una matriz de posibilidades.

2.1 Proceso declarativo

Este ejercicio se realizó con cada uno de los dueños de la empresa intentando recabar toda la información posible sobre el largo plazo, ya que las aspiraciones actuales de UPC Desarrollos Inmobiliarios no sobrepasaban un horizonte de un año y medio. A través de varias reuniones salieron a la luz ciertas directrices en las que se va a apoyar gran parte de la planificación.

En primer lugar, se manifestó la intención de crecer en cantidad de proyectos simultáneos, pero mantener a la empresa en un tamaño relativamente pequeño. Que la constructora fuera capaz de abarcar todos los proyectos desarrollados por la inmobiliaria y que estos proyectos se mantuvieran en el sector en el que ya trabajan y se sienten cómodos.

En segundo lugar, los dueños pretenden ser la inmobiliaria a seguir del sector. Quieren liderar en innovación y calidad para diferenciarse de su competencia y consolidar el posicionamiento de su marca como Empresas UPC.

En tercer lugar, reconocen que existe una tendencia creciente que es la renta inmobiliaria y los agrupadores de demanda. Lo ven como una oportunidad que debe ser explorada y actuar al respecto.

En cuarto lugar, saben que el crecimiento de la inmobiliaria va acompañado de la separación de la inmobiliaria con la constructora, algo que se tiene que evaluar y planificar para tener una nueva organización interna. Esto viene acompañado también por el crecimiento de las áreas involucradas para lograr abarcar una mayor cantidad de proyectos.

Finalmente manifiestan la intención de manejar terrenos a disposición y activar proyectos inmobiliarios cuando se necesite.

Estas intenciones declaradas por la empresa nos entregan ciertas directrices para guiar los análisis internos y externos de la empresa con tal de que aporten a identificar las oportunidades y desafíos a los que se va a enfrentar la empresa para lograr la visión que poseen sus dueños.

2.2 Análisis interno

Para el análisis interno se va a utilizar el método de Perfil de Capacidad Interna. Este análisis cubre 5 dimensiones para entender cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la empresa.

2.2.1 Perfil de Capacidad Interna

2.2.1.1 Perspectiva directiva:

Organización:

UPC Desarrollos Inmobiliarios es una empresa pequeña que se conforma de 7 personas. La estructura organizacional de la empresa se ordena de forma clásica bajo tres áreas funcionales que son el área técnica, el área comercial y finanzas, todas dirigidas por el gerente general. Durante el proceso de memoria el alumno fue el encargado de ordenar el organigrama ya que no había sido creado. A pesar de ser simple, la estructura organizacional no es clara ya que comparte áreas con la constructora como la de finanzas y la de recursos humanos que le prestan servicios a la inmobiliaria. No obstante, las partes conocen bien sus funciones dentro de la organización y las tareas están bien delimitadas para cada una de las áreas.

Actualmente el gerente general mantiene una fuerte conexión en especial con el área comercial para vigilar las decisiones tomadas por el gerente comercial y Gonzalo Ramírez el tercer dueño también mantiene una conexión con el área técnica, donde apoya sus labores. Según el gerente general, le gusta involucrarse en las decisiones de su equipo por lo que no deja mucho espacio para la iniciativa propia, pero asegura que de a poco ha ido delegando y confiando en las decisiones de sus gerentes a medida que los resultados se parecen a lo que él espera.

No existen actualmente sistemas de control ni evaluación dentro de las áreas de la organización, no cuentan con metas por sector por lo que es difícil medir el éxito en cada una de las áreas.

Planeación:

La empresa no cuenta con una metodología para definir su planificación estratégica. El encargado es el gerente general, el que se guía por su intuición y ve posibilidades hacia donde debería dirigirse la empresa, lo que comunica oportunamente a los encargados. Cabe recalcar que el gerente general ha pasado por procesos similares en otras empresas en las que él se hizo cargo, pero en esta inmobiliaria no ha hecho el trabajo de planificación. Según el gerente general este es un problema no urgente pero necesario para la empresa si quieren mantenerse en un buen rumbo.

De acuerdo con los dueños de la empresa, cuando se creó la inmobiliaria, la oportunidad fue tomada por su vasto conocimiento del sector. Al estar inmersos en el negocio de la construcción conocían lo que buscaban los clientes y conocían la forma de trabajar de las constructoras, lo que esperan los accionistas y como se manejan los proveedores. Pero no han tomado las acciones para saber como desarrollarse y anticiparse a un ambiente tan competitivo y cambiante como es el negocio inmobiliario.

La inmobiliaria no cuenta con una visión ni una misión que haya sido comunicada a los gerentes y trabajadores de la empresa. Tampoco cuenta con valores que sean declarados por la empresa.

En consecuencia, la empresa no cuenta con objetivos claros con los que las diferentes áreas puedan aspirar a cumplir, ni menos una planificación de como lograr dichos objetivos. Las diferentes áreas se preocupan de cumplir con las labores actuales sin miras a cumplir con objetivos que lleven a la empresa en una dirección deseada.

Control:

La empresa si se guía de ciertos parámetros que son declarados como los más importantes para ellos en distintas áreas. En el área comercial se centran en la velocidad de venta. De acuerdo con ese parámetro basan su éxito. Esto depende de haber balanceado bien el producto⁸ y estar en un precio adecuado para el proyecto, tanto en m2 como en precio total. El área comercial busca lograr una velocidad de venta de entre 7 a 10 ud mensuales, declarado hacia los inversionistas. Por otro lado, el área de finanzas también busca ciertos parámetros que son principalmente la rentabilidad sobre el capital que se espera entre el 40% y el 45% en 3 años promedio. Por lo que dado el factor tiempo, en los proyectos nuevos se buscan TIR mayores o igual al 12%. En el área técnica no existen parámetros para medir el desempeño del área. La empresa no maneja ningún sistema de control de gestión.

⁸ Balancear el producto se refiere a tener la cantidad justa de departamentos de diferentes tamaños, 1,2 o 3 dormitorios.

Conclusión:

Al ser una inmobiliaria nueva que nació desde una constructora bien estructurada, no ha tenido toda la atención necesaria para definir una planeación a futuro. Esto se refleja en un desorden dentro de su estructura organizacional y la falta de control en sus áreas. Estos aspectos son una debilidad de la empresa lo que la deja en desventaja con la competencia.

2.2.1.2 Perspectiva competitiva o de mercado:

El área comercial es la encargada del marketing de UPC Desarrollos Inmobiliarios. Como empresa tienen un mercado objetivo claro el que es el desarrollo y comercialización de departamentos de entre UF1.500 y UF2.500, enfocados a los segmentos C2 y C3 de la población. En este momento comercializan tres proyectos que son los denominados Barcelona, Av. María y Briones Luco. Barcelona es el más avanzado seguido por Av. María, de los cuales existe información de ventas. Barcelona tiene el 81% de los departamentos vendidos y cuenta con una velocidad de venta de 19,7 ud/mensuales. Av. María tiene el 47% de los departamentos vendidos y cuenta con una velocidad de venta de 28,3 ud/mensuales. En estos dos proyectos han recurrido a la venta a través de terceros, administrados por el área comercial. Los canales de venta son la sala de venta, el Portal Inmobiliario, sitios web, redes sociales, referidos y agrupadores de demanda.

Para la comercialización de los proyectos, para disminuir el riesgo y por exigencias de los bancos se crean inmobiliarias nuevas. Por lo que cada proyecto se comercializa por separado y no tiene influencia en el nombre UPC Empresas para los clientes finales. Pero para los inversionistas, cada una de las inmobiliarias viene respaldada por el nombre UPC Empresas que abarca a UPC Desarrollos Inmobiliarios y UPC Constructora.

Para armar una buena estrategia de marketing el área comercial se apoya en estudios de mercado. Estos estudios son de dos tipos, los más generales en los que se recurren a grandes compañías que estudian las tendencias del mercado y los movimientos recientes, como los estudios realizados por Adimark, Colliers, la Cámara Chilena de la Construcción y otros. Por otro lado, realizan estudios más focalizados en las comunas donde pretenden realizar sus proyectos. Estos estudios se enfocan en determinar cuáles son los proyectos que existen en el área, sus precios y las inmobiliarias a las que pertenecen.

La información, sobre los clientes, ha sido recabada principalmente desde la experiencia con su constructora y los análisis del mercado, pero no existe ningún tipo de feedback sobre las expectativas de los clientes, ya que no han terminado ningún proyecto hasta la fecha.

Conclusión:

Por su vasto conocimiento del mercado y las expectativas de los clientes, UPC Desarrollos Inmobiliarios creó un área comercial robusta que cumple con las expectativas. Los dos proyectos que se comercializan actualmente muestran buenas velocidades de venta, lo que significa que el trabajo previo fue bien realizado. El gerente Comercial es un profesional con bastante experiencia y buen trabajador lo que aporta a que el trabajo de esta área sea de buena calidad. Pero al tener múltiples tareas en diferentes etapas del proyecto, según el gerente Técnico, genera cierto desorden con respecto a su área, como ventas antes de tener la versión final del proyecto y promesas a los clientes que pueden poner en peligro las operaciones de la empresa. Los procesos de esta área deben ser revisados y nivelados con respecto a las otras áreas con tal de minimizar estos riesgos.

2.2.1.3 Perspectiva financiera:

El estudio de la perspectiva financiera se va a dividir en dos secciones que buscan examinar la situación financiera de la empresa. En primer lugar, se analizará a UPC Constructora, la que da el respaldo a la organización y en segundo lugar se analizará a UPC Desarrollos Inmobiliarios y sus proyectos asociados. Esta sección se enfocará en los proyectos que tienen retornos y proyecciones claras, que son Barcelona, Av. María y Briones Luco y su capacidad de producir los bienes necesarios para el desarrollo de productos a futuro.

UPC Constructora:

Para UPC Constructora se va a analizar los últimos dos años de los que se tienen sus balances respectivos y sus ratios e índices. En primer lugar, revisamos su solidez patrimonial a través de los índices de liquidez que se muestran a continuación.

Tabla 1: Índices de liquidez

Año	2017	2016
Razón circulante	1,29 veces	1,39 veces
Razón Acida	0,63 veces	0,85 veces

Fuente: Elaboración área de administración y finanzas

Según se aprecia, por un lado, UPC Constructora goza de solvencia con una razón circulante, que ha disminuido entre los dos últimos años, pero se mantiene sobre 1. Por otro lado, la razón ácida también ha disminuido, pero ésta es menor a 1 por lo que al restarle los inventarios la empresa no es capaz de cumplir con sus deudas de corto plazo. Esto no es necesariamente negativo, ya que sugiere que no se tienen activos inmovilizados, pero es algo que se tiene que controlar y de acuerdo con el gerente de Finanzas esto fue reconocido y no se espera una baja para el 2018.

Tabla 2: Índices de endeudamiento

Año			2017	2016
Exigible Total	Total/ Activo		74,12%	70,61%
Porción plazo	deuda corto		100,00%	100,00%
Porción plazo	deuda largo		0,00%	0,00%
Leverage			2,86 veces	2,40 veces

Fuente: Elaboración área de administración y finanzas

La razón de endeudamiento ha aumentado en los últimos años, llegando a 74,12 en el 2017 lo que quiere decir que la mayor parte de los activos de la empresa son financiados a través de deuda y por consiguiente UPC Constructora se encuentra altamente apalancada lo que no le deja mucha capacidad de endeudamiento y limita su flexibilidad financiera.

Como se aprecia en la Tabla 3, el 100% de esta deuda se trata de deuda de corto plazo ya que no incurren en deudas de largo plazo. Este tipo de financiación es la más riesgosa y pone a la empresa en una posición complicada, pero revisando memorias de otras empresas como Almagro o Socovesa, la porción de deuda de corto plazo es aproximadamente el 90% lo que avala las decisiones de UPC. De igual forma según el gerente de Finanzas durante el 2018 se trabajó para transferir cierta deuda de corto plazo al largo plazo para alcanzar niveles del 90%, llegando al 95% en septiembre de 2018.

El leverage de la empresa aumentó 0,46 veces llegando a 2,86 veces. Esto quiere decir que por cada peso en patrimonio existe una deuda de 2,86 pesos en pasivos. Esto viene a ratificar el alto apalancamiento de la empresa, pero si se revisa a empresas del sector como Almagro o Socovesa se ven leverages del orden de 2,40 y 2,00 veces respectivamente, lo que no aleja a la empresa del promedio de la industria. Este nivel de leverage indica que los socios de la empresa se encuentran en una situación de menor riesgo ya que revela que los pasivos son financiados por los activos y de acuerdo con la razón circulante estos son suficientes para cubrirlos.

Si bien la situación financiera de UPC Constructora es sólida de acuerdo con los niveles esperados en la industria de la construcción, esto se puede mejorar traduciendo la deuda de corto plazo al largo plazo para mejorar la exigibilidad de sus pasivos y contar con mayor margen de pago.

Tabla 3: Índices de rentabilidad

Año	2017	2016
Margen Bruto	3,01%	7,00%

Fuente: Elaboración área de administración y finanzas

Finalmente, según el gerente de Finanzas el margen bruto de la empresa en el 2016 (7,00%) se encuentra dentro de lo esperado para la industria y sus afanes como empresa. Pero explica que los bajos resultados del 2017 se produjeron principalmente porque en ese año se atrasaron los inicios de las obras nuevas, y partieron en el 2018, lo que produjo una baja en las ventas considerando la misma estructura de costos de administración.

La solidez patrimonial de UPC Constructora es de suma importancia ya que es, en estos primeros años, el sustento de UPC Desarrollos Inmobiliarios. UPC Constructora a generado ganancias de UF36.000 anuales los últimos 5 años y hasta la fecha a aportado UF33.000 a sus tres proyectos activos y se pretende invertir UF14.000 más dentro del 2018 y el 2019.

UPC Desarrollos Inmobiliarios:

UPC Desarrollos Inmobiliarios es una empresa que presta servicios de gestión de proyectos inmobiliarios y en ese sentido no incurre en deudas por sus proyectos asociados y recibe honorarios por las labores de administración realizadas. Durante el 2017 la empresa generó ganancias de 209 millones de pesos que también son una fuente de inversión para proyectos futuros.

El área de finanzas solamente cuenta con los datos aportados por el 2017, su primer año de operaciones, por lo que no se han construido índices o ratios históricos para medir el desempeño. Como se especificó con anterioridad, el área de finanzas solo monitorea la TIR de los proyectos asociados, pero no monitorea indicadores de interés de la inmobiliaria.

Actualmente se tienen tres proyectos con ciertos retornos y proyecciones claras, que son Barcelona, Av. María y Briones Luco y estos tienen diferentes cualidades que se muestran a continuación.

Barcelona:

Barcelona es el primer proyecto gestionado por UPC Desarrollos Inmobiliarios, Vanguardia es la sociedad e inmobiliaria que se creó para realizar el proyecto, donde el 40% corresponde a UPC y el resto a un socio externo único. El proyecto inició su construcción en octubre del 2017 y lleva un 10,13% de avance, la entrega está programada para mayo 2019.

Las ventas comenzaron en agosto 2017 con una proyección inicial de ventas de UF458.467, y actualmente las proyecciones de ventas aumentaron a UF504.634. La utilidad antes de impuestos proyectada es de UF80.323 (15,92% de rentabilidad sobre las ventas y 19,40% de rentabilidad sobre la inversión) con un aporte total proyectado de UF70.333.

Av. María:

Av. María es el segundo proyecto gestionado por UPC Desarrollos Inmobiliarios. Para este proyecto se creó la sociedad e inmobiliaria UPC III, el 33,8% corresponde a UPC y 66,2% corresponde a otros inversionistas. El proyecto va a iniciar su construcción en diciembre 2018.

Las ventas comenzaron en julio 2018 y la proyección actual de ventas es de UF503.067. La utilidad proyectada antes de impuestos es de UF46.349 (9,21% de rentabilidad sobre las ventas y 10,49% de rentabilidad sobre la inversión) con un aporte total proyectado de UF35.768.

Briones Luco:

Briones Luco es el tercer y último proyecto confirmado, este proyecto está bajo la Sociedad e inmobiliaria Vanguardia II, el 49% corresponde a UPC y el resto al mismo socio único de Barcelona. El proyecto va a iniciar su construcción en febrero 2019.

Las ventas comenzarán en noviembre 2018, todavía no se ha realizado el estudio de proyección de ventas ni de la utilidad proyectada, pero se estima una inversión de UF81.550.

Conclusión:

Como se aprecia, UPC Empresas tienen dos fuentes de ingresos. En primer lugar, la constructora que recibe ganancias por construir para ellos mismos y terceros y, en segundo lugar, los honorarios recibidos por la gestión inmobiliaria de UPC Desarrollos Inmobiliarios. Esas ganancias son reinvertidas en los proyectos inmobiliarios por lo que al analizar la situación financiera de UPC Desarrollos Inmobiliarios es necesario entender la situación de la constructora la que es un inversionista potente en los proyectos inmobiliarios.

Según se indicó en el análisis la constructora tiene una situación patrimonial sólida pero que requiere un ajuste al traspasar la deuda de corto plazo al largo plazo para llegar a niveles cercanos al resto de los participantes de la industria, algo de lo que ya se hacen cargo. Por otro lado, la inmobiliaria presenta buenos números en ganancias por honorarios, pero es más importante revisar la estructura de financiación de los proyectos inmobiliarios.

Para poder financiar los proyectos inmobiliarios, UPC Desarrollos Inmobiliarios ha recurrido a invitar a inversionistas externos y como se aprecia, actualmente los proyectos son principalmente financiados por inversionistas externos lo que deja la inclusión de un representante al directorio y tomar decisiones sobre el futuro del proyecto. Esto para el gerente general es bueno porque los presiona a trabajar mejor y recibir información de externos, pero para el gerente de Finanzas significa retrasos por dudas que ocurren al no saber sobre el sector industrial y puede provocar tomar decisiones erróneas.

Existen otras formas de financiar los proyectos que son a través de capital preferente o créditos bancarios. Esto trae libertad de acción a la inmobiliaria, pero generan interés que pueden sobrepasar las ganancias por lo que solo se generarían ganancias por el gerenciamiento del proyecto. Estas son vías que la empresa dice querer explorar, pero son muchas variables las que influyen, en especial en los primeros proyectos donde todavía dependen de los flujos de caja de la constructora y la inmobiliaria para ver hasta qué nivel pueden financiar sus propios proyectos.

2.2.1.4 Perspectiva tecnológica:

Para el negocio inmobiliario, no se requiere de maquinaria especializada, pero si se requiere de espacio, buenas oficinas y sistemas computacionales para el flujo de la información. Actualmente se manejan solo con Excel para los informes y sistemas computacionales básicos. Solo el área de finanzas trabaja con un sistema de ERP que es el FIN700 ya que se usa para el control y gestión de la constructora, pero no está integrado a las labores de la inmobiliaria.

2.2.1.5 Perspectiva del talento humano:

La empresa cuenta con un área de recursos humanos que se ocupa de la administración de sueldos, los contratos y beneficios. Esta es un área de la constructora, pero le presta servicios a UPC Desarrollos Inmobiliarios. Al ser una empresa pequeña, las contrataciones todavía se hacen a través de las decisiones de sus dueños. Ellos son los que han invitado a participar a los distintos gerentes de las áreas ya nombradas. Todos los gerentes son profesionales con bastante experiencia en inmobiliarias de gran tamaño y exitosas, cada uno de ellos cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su cargo.

Actualmente UPC Desarrollos Inmobiliarios no cuenta con programas de desarrollo de la cultura organizacional. Solo cuentan con programas de incentivos, dado por bonificaciones al alcanzar ciertas metas.

Conclusión:

Por un lado, la vasta experiencia de los gerentes de UPC Desarrollos Inmobiliarios marca una fortaleza de la empresa, pero, por otro lado, para lograr las aspiraciones de UPC Desarrollos Inmobiliarios y ser líderes en su sector, los incentivos por metas logradas no son suficientes. Dada las expectativas de UPC Desarrollos Inmobiliarios, la empresa va a necesitar profesionales innovadores, responsables e identificados con la empresa. Esto se logra a través de un programa de desarrollo de la cultura organizacional, que incluyen viajes de negocios, talleres, sistemas de incentivos y control sobre los empleados entre otros. La falta de desarrollo de cultura organizacional va a ser tomado como una debilidad y se pondrán acciones para fortalecerla.

2.3 Análisis externo

El análisis externo se va a realizar basado en una investigación de mercado y un análisis de las 5 fuerzas de Porter para entender el mercado en el que esta inmerso la empresa. Las conclusiones de este análisis nos van a permitir identificar las oportunidades y amenazas del sector industrial.

2.3.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado se va a realizar averiguando las distintas características del sector industrial. Se parte analizando la industria inmobiliaria chilena de forma global, para después investigar el segmento objetivo de forma particular.

2.3.1.1 Industria Inmobiliaria:

La industria inmobiliaria hace parte del sector construcción, el que representa el 7,1% del PIB nacional y aporta con el 8,5% del empleo nacional. La construcción se divide en dos subsectores, los que son vivienda e infraestructura que representan 32,9% y 67,1% de la inversión respectivamente. Dentro del subsector de la infraestructura el 64% corresponde a inversión de privados y el restante 36% corresponde a inversión pública⁹. UPC Desarrollos Inmobiliarios se enmarca en el sector de la vivienda y la infraestructura por la construcción de edificios habitacionales y de oficinas, que son el nicho declarado por su gerente general.

Como se puede ver en el gráfico 2, existen varios efectos macroeconómicos y locales que influyen de forma directa en la venta de viviendas en Chile, como la crisis asiática, la crisis del 2008, el terremoto del 2011 y último, el efecto IVA.

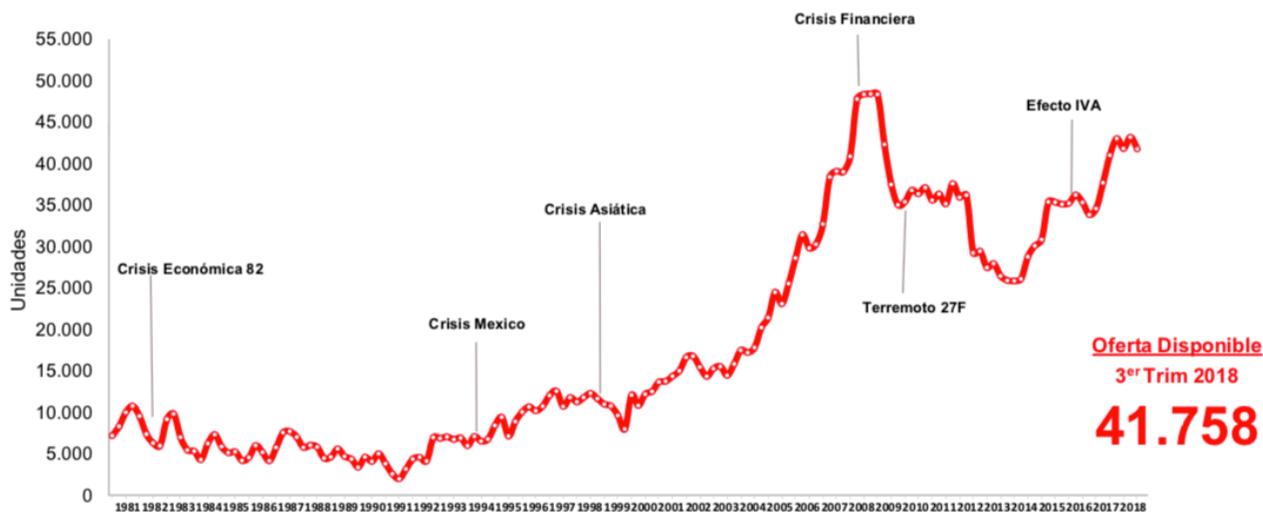
⁹ Informe MACH 05-12-2017

Gráfico 2: Oferta de viviendas nuevas en el Gran Santiago Unidades (1981-Sept. 2018)

Oferta de Viviendas Nuevas en el Gran Santiago Unidades (1981– Septiembre 2018)



Hitos históricos que han afectado la Venta de Viviendas



Fuente: GfK Adimark - Presentación Prensa 3T 2018

Podemos apreciar en el gráfico anterior que la última perturbación fue el efecto IVA. Este suceso generó un incremento en la oferta de viviendas para el año 2016. Y como se puede apreciar en el anexo 2 este efecto afectó en mayor proporción a la oferta de departamentos. El denominado “boom” inmobiliario llegó a su fin con el término del año 2017, creando cierta incertidumbre para los años 2018 y 2019. Pero según expertos, los próximos años no deberían ser peores, si no que se deberían estabilizar a actividades similares al año 2012.

Según Cristián Armas, presidente del Comité Inmobiliario CChC "Que se acabe el boom no significa que el mercado se ponga malo. El mercado sigue boyante puesto que la economía, si bien está desacelerada, está creciendo". Y según Ana María Del Río, Gerenta comercial Inmobiliaria Siena "Con las condiciones que hay en la RM, nos estamos volviendo a ajustar a los niveles históricos que tenía la industria el 2012". Por otro lado, algunos explican a través de efectos demográficos y culturales que la demanda va a aumentar, como Encarnación Canalejo, Gerenta General Inmobiliaria Pilares quien cree que "Hay una demanda constante que va a seguir, porque muchas personas se están yendo a vivir solas y están llegando muchos inmigrantes".¹⁰

¹⁰ Economía y negocios Online. Industria asume fin del boom inmobiliario e inicia ajustes ante nuevo escenario de ventas. [<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=298995>] Recuperado el 20 de diciembre de 2018.

Efectivamente, después de la caída del mercado inmobiliario en 2016, el 2017 fue un año de recuperación para dar paso al 2018 que ha sido un año positivo para la industria en sus primeros meses, donde se aprobaron más de 4,1 millones de m² para construcción entre enero y marzo, un incremento de 17,1% con respecto al 2017 (Ver anexo 1). Llegando a niveles similares a los previos al “boom inmobiliario del 2015”.

Actualmente los números son aún mejores. Durante el tercer semestre del 2018 se han incorporado 92 proyectos nuevos lo que supera el promedio de los últimos 6 años sin contar el 2015 por el efecto IVA, de los cuales 77 son departamentos y 15 son casas. Las comunas que lideran en incorporación de proyectos son Ñuñoa con 15 y Santiago con 9¹¹.

En términos de venta de departamentos, durante el tercer semestre del 2018 se vendieron 9.411 unidades y en el acumulado hasta el tercer trimestre se vendieron 25.770 unidades que corresponden a 38,8 MUF y 104,8 MUF respectivamente. Esto representa un incremento del 18,2% en venta de unidades en comparación con el mismo trimestre el 2017 y en el acumulado hasta el tercer trimestre del 2018 hay un aumento de un 7,8%. Es importante notar que el 70% de las unidades vendidas se encuentran bajo las 4000 UF¹².

Esto viene acompañado por un aumento de los precios y según Javier Varleta, gerente de estudios Inmobiliarios de GFK “No se observa, en el mediano plazo, ningún indicio que nos haga pensar que los precios vayan a bajar”.¹³ En efecto, si se revisan los precios de UF/m² históricos se nota un aumento constante llegando actualmente a 70,7 UF/m² en departamentos nuevos en el gran Santiago (revisar anexo 3). Y desde el boom inmobiliario son especialmente los precios de los departamentos los que han aumentado, creciendo un 30,1% entre el 2016 y 2017¹⁴ algo que también se puede apreciar en el anexo 3. Se espera entonces que los precios de departamentos sigan aumentando a un ritmo similar los próximos años a pesar de la desaceleración observada en el mercado de las casas.

Conclusión:

Se aprecia que el mercado inmobiliario va al alza. Pese a la elevación de precios la demanda sigue creciendo de forma constante, lo que promete buenas condiciones para UPC Desarrollos Inmobiliarios en los años venideros. De todas formas, el mercado inmobiliario parece ser bastante reactivo a efectos locales y externos por lo cual UPC se

¹¹ GFK Adimark - Presentación Prensa 3T 2018

¹² GFK Adimark - Presentación Prensa 3T 2018 – diapositiva 19

¹³ [<https://www.gfk.com/es-cl/insights/press-release/informe-oferta-inmobiliaria-gfk-adimark/>] Recuperado en diciembre 2018.

¹⁴ Mach 48. (2018) p.29.

debe resguardar analizando constantemente las amenazas que puedan existir como el “efecto IVA” que fue una perturbación local.

2.3.1.2 Oferta por comuna:

Actualmente en el Gran Santiago se encuentran 805 proyectos de departamentos en venta y las comunas que lideran en cantidad son Ñuñoa (129), Las Condes (80), San Miguel (79) y Providencia (78) (Revisar anexo 4 para la lista completa). Pero se puede notar que la velocidad de venta es bastante baja en esas comunas, Ñuñoa con 3,1 Ud/mes, Las Condes 1,7 Ud/mes, San Miguel 4,6 Ud/mes, Providencia 1,2 Ud/mes. Solo San Miguel está por sobre el promedio de 3,3 Unidades/ mes durante el tercer trimestre del 2018. (Revisar anexo 5). Siendo Lampa la comuna con velocidad de venta más alta actualmente con 9,8 Ud/mes. Durante el 2018, las tres comunas más vendidas han sido San Miguel (3112 ud), Ñuñoa (3057 ud) y Santiago (2779 ud). (Revisar anexo 6 para lista completa).

De acuerdo con el Índice de precios ZoomInmobiliario, la comuna más rentable es Estación Central con un 10,12% seguida por Pudahuel, La Cisterna y Quinta normal (Revisar Anexo 7). Si se busca mayor estabilidad, las comunas que representan una mejor opción son San Miguel y Santiago. Por otro lado, las comunas menos rentables son Vitacura y Lo Barnechea.

2.3.1.3 Concentración de mercado:

En Santiago hay más de 400 inmobiliarias que producen estos 805 proyectos. Las inmobiliarias más pequeñas suelen subcontratar la construcción, pero las más grandes tienen su propia constructora. Lo interesante es que la oferta está descentralizada. Según un estudio de Colliers, ninguna inmobiliaria concentra más del 15% de los proyectos en una comuna. Esto se produce por el hecho que entre el 40% y 70% de los proyectos son realizados por inmobiliarias que solo cuentan con un proyecto. Según Soledad Silva, subgerente del Área de Estudios de Colliers International, "En general, las grandes inmobiliarias¹⁵ están presentes en varias comunas porque ofrecen productos distintos según la ubicación geográfica y el perfil de compradores al cual apuntan. Por otro lado, hay inmobiliarias que solo construyen en comunas específicas, como por ejemplo zonas céntricas (Santiago Centro, San Miguel, Estación Central), ya sea porque conocen el mercado objetivo o buscan cierto nivel de demanda y rentabilidad, o simplemente porque tienen experiencia en dicho sector. La demanda existente en el sector es determinante a

¹⁵ Moller & Perez Cotapos, Socovesa, Aconcagua, Paz, Imagina, Ingevec, Euro, etc..

la hora de decidir la construcción de un proyecto"¹⁶. En este sentido, ya conociendo la realidad del mercado en general es importante revisar la dinámica del mercado en el cual está inmerso UPC.

2.3.1.4 Segmento Objetivo:

UPC declara pertenecer y querer mantenerse en la venta de departamento de entre UF 1.500 y UF 2.500, para los segmentos C2 y C3 de la población. Estos segmentos son los denominados clase media-media y la clase media-baja los que representan el 20% y 25%¹⁷ de la población y cada uno representa el 18% del gasto de los hogares chilenos. El segmento C2 tiene un ingreso promedio de \$810.000 por hogar y el 12% vive actualmente en departamentos. El 29% de este segmento se concentra en 4 comunas que son Maipú, San Miguel, La Cisterna y La Florida. El segmento C3 tiene un ingreso promedio de \$503.000. Solo el 8% vive en departamentos y el 38% se concentra en 13 comunas que son Huechuraba, Conchalí, Recoleta, Renca, Cerro Navia, Pudahuel, Estación Central, Pedro Aguirre Cerda, San Ramón, El Bosque, La Pintana, Puente Alto y San Bernardo¹⁸.

Los tres proyectos de UPC Desarrollos Inmobiliarios se encuentran en la comuna de La Cisterna y al ingresar a esta comuna realizaron indagaciones sobre los competidores y sus proyectos en el sector. En el anexo 10 se pueden ver los proyectos de la comuna. La competencia más fuerte se centra en los departamentos de 2 dormitorios, donde existen 9 otras inmobiliarias que tienen este tipo de departamento. Es importante notar que el proyecto de UPC, Barcelona se encuentra siempre en precios bajo el promedio, sin importar el número de dormitorios, pero al tener menor superficie útil, se mantiene por sobre el promedio en UF/m².

¹⁶ Felipe Álamos. (2018). Estudio revela alto número de inmobiliarias presentes en las cinco comunas con más proyectos. Diciembre, de Clasificados Propiedades El Mercurio Sitio web: [<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=448008>]

¹⁷ Victor Ballesteros V. y Felipe Valenzuela O.. (2011). Estratificación Socioeconómica en Encuestas de Hogares. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.

¹⁸ Asociación de Investigadores de Mercado. (2016). Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile. Diciembre, de Emol Sitio web: [<https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>]

Conclusión:

Claramente los segmentos C2 y C3 de la población son los más vendidos y los más rentables en la capital. Los dueños de UPC declaran querer mantenerse en este sector y de acuerdo con los datos de la industria esto es una buena decisión. Pero al ser un sector de fácil acceso por las bajas barreras de entrada, en comparación con otros sectores de mayores precios, UPC se encuentra con mayor competencia, por lo que la diferenciación es muy importante.

2.3.2 Tendencias del mercado

2.3.2.1 Inversión inmobiliaria:

Actualmente el negocio inmobiliario está cambiando. Debido a diferentes efectos demográficos y económicos el arriendo se ha convertido en una necesidad para más familias chilenas. Si en el 2009, según la encuesta CASEN habían 16% de los chilenos arrendando, en el 2015 ese número alcanzó el 20%. Y de acuerdo con lo que se ve en el extranjero este número debería seguir incrementándose ya que países como Reino Unido, Francia o Canadá cuentan con un 40%.¹⁹

Este efecto se acompaña por un aumento drástico de los precios de arriendo. En Chile, entre 2009 y 2015, el precio de arriendo aumentó un 31,2% en zonas urbanas, pasando de UF 5,8 a UF 7,7. En Santiago el cambio fue solamente de 18% pasando de UF 7,3 a UF 8,6. Y este efecto ha tocado en especial a viviendas de “entre 30 y 40 m²” y de “menos de 30 m²”. Según la encuesta CASEN, los precios de arriendo en esas categorías aumentaron respectivamente 25,5% y 46,5%²⁰. Estos aumentos en los precios están atrayendo a nuevos inversionistas en el sector inmobiliario. De acuerdo con Ernesto López, Investigador Asociado de la línea Geografías del Conflicto de COES y Profesor Asociado y Coordinador del Magister en Urbanismo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile, “Si se observa por año, en 2011 el porcentaje de estos compradores (Compradores de dos o más unidades) respecto del total era de 19,3%, pero en 2016 llegó a un 45,2%” (ver anexo 8) y “Para el tramo 2011-2016, las comunas metropolitanas que lideran el nicho de inversión para compradores de dos o más viviendas son Independencia, Santiago Centro y Estación Central: la primera con un

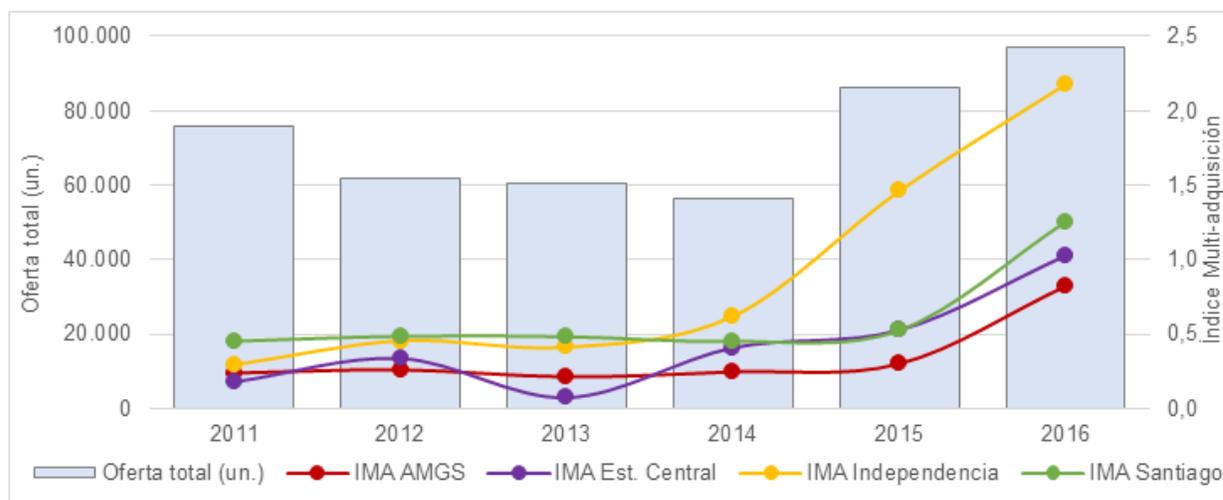
¹⁹ COES. (2018). Estación Central: La comuna más rentable para comprar y arrendar una vivienda. Enero, de La Segunda Sitio web: [<https://www.coes.cl/prensa-estacion-central-la-comuna-mas-rentable-para-comprar-y-arrendar-una-vivienda/>]

²⁰ Ernesto López Morales y Nicolás Herrera Castillo. (2018). Arriendos por las nubes: efecto de la creciente concentración de la propiedad. Enero, de COES Sitio web: [<https://www.coes.cl/opinion-arriendos-por-las-nubes-efecto-de-la-creciente-concentracion-de-la-propiedad/>]

55,7%, seguida de un 42,9% y un 36,2% respectivamente.” Asimismo, el porcentaje de compradores de más de cinco unidades aumentó de 9,4% a 10,7% en la Región Metropolitana (ver anexo 9).

Ernesto López ideó un Indicador de Multi-adquisición el que “considera el universo total de transacciones para un año determinado, midiendo el “peso” que tienen aquellas unidades adquiridas por inversionistas que compran dos o más unidades en relación con aquellas unidades adquiridas individualmente.” El gráfico se muestra a continuación.

Gráfico 3: IMA (2 o más un.) y oferta total de departamentos nuevos entre 2011-2016 AMGS



Fuente: <https://www.coes.cl/opinion-arriendos-por-las-nubes-efecto-de-la-creciente-concentracion-de-la-propiedad/>. Publicado por Coes el 25/07/2018.

De acuerdo con el gráfico 3, se nota un aumento correlacionado de la oferta de vivienda con la adquisición de unidades por inversionistas entre los años 2011 y 2016. Se evidencia entonces que el porcentaje de inversionistas que entran en el rubro inmobiliario está creciendo y viendo las tendencias de los últimos años va a seguir creciendo. De hecho, de acuerdo con el XXXIV Catastro de Fondos de Inversión²¹, los fondos de inversión inmobiliario pasaron de 11 en el 2014 a 75 a fines del año 2017.

Por otro lado, el aumento en los precios de los departamentos explicado anteriormente deja sin opción a ciertos hogares que tienen que recurrir a la opción del arriendo. Por lo que explica el aumento de los arriendos a pesar del aumento de los precios de arriendo en los últimos años.

²¹ XXXIV Catastro de Fondos de Inversión: Estadísticas del 01-12-2017, ACAFI 2018

Esta tendencia abre una clara opción para inversionistas a tomar esta opción a la hora de pensar en invertir sus ganancias. La inversión inmobiliaria se da de dos formas. La primera es a través de acumuladores de demanda, estos son individuos o firmas que se dedican a juntar clientes interesados en la renta inmobiliaria para luego presentar una propuesta a las inmobiliarias, donde compran una gran cantidad de departamentos y ojalá lo antes posible, en verde o en blanco. La otra forma que se da en el mercado es la compra completa de un edificio que son normalmente family office, compañías de seguro, etc. Estas compañías compran el edificio completo con la intención de administrarlo ellos a través de la renta de los departamentos.

2.3.2.2 Tamaño departamentos:

El tamaño promedio del hogar chileno ha ido en descenso desde hace varios años, si en 1970 era de 5 personas, el 2002 llegó a 3,6 personas para llegar a 3,1 personas en el 2017. Según Cristian Doña, socióloga de la U. Diego Portales, este efecto se da por el hecho de que tener un hijo es más caro que 40 o 60 años atrás.

Esto afecta directamente a la demanda por departamentos en la capital. Últimamente se han hecho más populares los departamentos más pequeños. En efecto, en los últimos 15 años los departamentos de un solo dormitorio aumentaron de 11,6% a 17%²² y en la capital durante el 2018 los departamentos de un dormitorio han acaparado el 34% de las ventas y de dos dormitorios lograron el 43%²³. De hecho, en ventas, son los departamentos entre UF 2.000 y UF 4.000 los que han acaparado el 44% de la demanda en el primer trimestre del 2018. Lo que representa un alza de 4% con respecto al primer trimestre. Y si observamos en el tamaño, sigue predominando la venta de unidades inferiores a 50 m² con un 63% en el primer trimestre del 2018 que corresponden a departamentos de 1 o 2 dormitorios²⁴. Esto responde al efecto que las familias son más pequeñas, y los inversionistas prefieren departamentos más pequeños para arrendar ya que son más baratos.

²²Paulina Sepúlveda Garrido. (2018). En Chile ya hay más de un millón de departamentos y son el 17% de los hogares. Enero, de La Tercera Sitio web: [<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/chile-ya-mas-millon-departamentos-17-los-hogares/181244/>]

²³ LUN. (2018). Sube ventas de departamentos nuevos: 43% tiene dos dormitorios . Enero, de FDI Sitio web: [<http://www.fdi.cl/2018/09/06/sube-ventas-de-departamentos-nuevos-43-tiene-dos-dormitorios/>]

²⁴ MACH 48 – 2018 p.29

2.3.2.3 Efecto conectividad:

Una tendencia reciente es la expansión del Metro. El 2019 se termina la línea 3 y para el 2022 se pronostica terminar las extensiones de las líneas 2 y 3. Más adelante ya se confirmó la creación de las líneas 7, 8 y 9. La intervención del Metro y mejor conectividad es algo que aumenta drásticamente la plusvalía de los terrenos, ya que los habitantes prefieren estar en zonas que tienen mejores accesos y se pueden movilizar con mayor facilidad. De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Estudios del Conflicto y Cohesión Social (COES), los precios de los departamentos situados a menos de 1 kilómetro a la redonda suben un 25,6 % independiente de la comuna²⁵. De hecho, este estudio argumenta que, con solo el anuncio de la creación de estaciones de Metro, los precios se elevan. Desde el 2014, cuando fue anunciada la línea 3 del Metro, estos terrenos elevaron su precio entre 20% y 50%.

Conclusión:

Estas tendencias fueron descubiertas a través de conversaciones con los distintos gerentes de la empresa, memorias de empresas del rubro e informes de la CChC. En primera instancia se revisó la evolución de la renta inmobiliaria en Santiago y su posible desarrollo. Como se aprecia es probable que los arriendos en Santiago sigan aumentando de precio y también siga aumentando su demanda, lo que tiene que ser tomado como una oportunidad por UPC Desarrollos Inmobiliarios. En segundo lugar, se notó un efecto demográfico de la disminución del tamaño de las familias, lo que está provocando mayor demanda por departamentos más pequeños. Esto tiene que ser tomado como una oportunidad por UPC Desarrollos Inmobiliarios y hacerse cargo de ella en el diseño de sus proyectos. Finalmente se notó una correlación entre la conectividad del sector y los precios de los proyectos inmobiliarios, en especial en zonas C2 y C3. Esto fue validado por los estudios nombrados anteriormente y es un factor importante a la hora de decidir sobre la ubicación de los proyectos de UPC Desarrollos Inmobiliarios.

2.3.3 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Nuevos entrantes:

Según el gerente de Finanzas, la industria está fuertemente atomizada porque las barreras de entrada son muy bajas, lo que permite que cualquier grupo de personas con

²⁵ Ernesto López Morales y Claudia Sanhueza . (2018). Inmobiliarias: capturan la mayor plusvalía que genera el Metro, pero tributan muy poco . Enero, de CIPER Sitio web: [https://ciperchile.cl/2017/07/26/inmobiliarias-capturan-la-mayor-plusvalia-que-genera-el-metro-pero-tributan-muy-poco/]

capital suficiente pueda armar un proyecto inmobiliario. De acuerdo con el estudio de mercado, existen grandes inmobiliarias, pero independiente de la cantidad de proyectos, estas grandes empresas no concentran más del 15% de los proyectos dentro de una comuna y esto se produce por el hecho que entre el 40% y 70% de los proyectos son realizados por inmobiliarias que solo cuentan con un solo proyecto. Por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta en especial en el segmento en el que navega UPC Desarrollos Inmobiliarios, ya que la inversión es menor que en otros segmentos.

Proveedores:

El principal y más directo recurso para las inmobiliarias son los terrenos, el que representa el mayor costo y dentro de Santiago se ha vuelto un bien cada vez más escaso. Los proveedores de estos terrenos son los corredores. Estos no tienen gran poder de negociación ya que su mercado es altamente competitivo y atomizado. Por otro lado, los proyectos inmobiliarios necesitan inversionistas, ya que no logran autofinanciarse al 100%. Para esto recurren a capital preferente, inversionistas privados o bancos. Los bancos tienen gran poder de negociación al igual que el capital preferente, pero últimamente con la tendencia de la renta inmobiliaria, según el gerente de Finanzas, existen cada vez más interesados en invertir en proyectos inmobiliarios por lo que la oferta ha aumentado y quitado poder a los financistas clásicos.

Clientes:

Los clientes son variados. Los clientes finales no tienen gran poder de negociación ya que no cuentan con organización. Pero los inversionistas y agrupadores de demanda sí cuentan con mayor poder sobre la inmobiliaria y son capaces de negociar mejores condiciones para ellos. Al usar agrupadores de demanda para financiar el proyecto, estos pasan a ser proveedores y clientes al mismo tiempo por lo que tienen mayor influencia.

Sustitutos:

El único producto sustituto es el mercado de las casas, pero ese mercado tiene otro nivel de precio y diferente orientación con respecto a sus clientes. Los clientes que buscan casas tienen un perfil distinto que los que buscan departamentos, ya que tienen diferentes prioridades.

Competencia en el mercado:

El nivel de competencia en el segmento que navega UPC es alto. La cantidad de competidores es grande y la oferta es vasta. UPC se mueve en un segmento de fácil acceso por lo que la competencia se nutre desde inmobiliarias con un proyecto a

inmobiliarias más grandes con varios proyectos. Como se aprecia en los estudios de mercado realizados por la empresa (ver anexo 10), en una sola comuna, tienen hasta 9 competidores en una sola categoría y a veces cuentan con mayor variedad de departamentos. Los niveles de precios se mantienen parecidos por lo que la diferenciación es muy importante.

Tabla 4: Resumen 5 Fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Grado de amenaza
Nuevos entrantes	Alto
Competencia en el mercado	Alto
Proveedores	Medio
Clientes	Medio-bajo
Sustitutos	Medio-bajo

Fuente: Elaboración propia (2019)

2.4 Resumen y conclusiones análisis

2.4.1 Resumen análisis y matriz FODA

En este resumen se van a exponer las principales conclusiones de cada análisis en un formato de Matriz FODA. En primer lugar, se exponen las principales debilidades y fortalezas de la empresa, luego se muestran las principales amenazas y oportunidades detectadas.

Debilidades:

- D1: Estructura organizacional confusa y mezclada con la constructora
- D2: Falta de control y medición de éxito en las áreas
- D3: No tienen programas de desarrollo de la cultura organizacional
- D4: Representación minoritaria en proyectos inmobiliarios

Fortalezas:

- F1: Conocimiento del sector industrial, expectativas de clientes y proveedores
- F2: Gerentes con vasta experiencia en el rubro
- F3: Apoyo financiero por parte de UPC Constructora
- F4: Constructora propia

Oportunidades:

- O1: Mercado inmobiliario en alza
- O2: Segmento objetivo muestra el mejor rendimiento y es en el que se especializa su constructora
- O3: Mercado de renta inmobiliaria al alza en su sector y segmento objetivo.

Amenazas:

- A1: Mercado muy reactivo a efectos locales y externos
- A2: Segmento objetivo altamente competitivo
- A3: Nuevos entrantes

2.4.2 Aclaración matriz FODA

Como se puede apreciar, UPC Desarrollos Inmobiliarios se presenta frente a un escenario bastante positivo. Se maneja en un mercado con oportunidades interesantes para desarrollar y fortalezas que permiten involucrarse en ellas. Las debilidades que presenta son abordables y pueden ser mejoradas. Las amenazas no son de extremo peligro y se pueden monitorear y tratar para minimizarlas. Estos cuatro factores hacen pensar que con una buena organización se puede lograr los objetivos de crecimiento establecidos y fortalecer su posición en su segmento objetivo.

Debilidades:

Las debilidades identificadas son cuatro. En primer lugar, muestran una estructura organizacional confusa con áreas que se manejan entre la constructora y la inmobiliaria lo que, según los gerentes, crea conflicto en las tareas de sus áreas. Si se pretende aumentar la capacidad de proyectos, el organigrama de la empresa tiene que ser ajustado a sus necesidades. Por otro lado, las capacidades de las áreas no dan abasto para cumplir con todos los roles que tiene que desempeñar, por lo que dividir y suplir apoyo a ciertas áreas aportará a tener una estructura más armónica y mejorar el trabajo.

En segundo lugar, las áreas actualmente no miden ni controlan su rendimiento, lo que dificulta la medición del éxito de sus operaciones. Se tiene que implementar un sistema de control para poder apuntar a metas específicas y controlar a lo largo del proceso. A partir de las mediciones se puede reaccionar y tomar decisiones para mejorar el trabajo realizado.

En tercer lugar, actualmente en la empresa no cuentan con un programa de desarrollo de la cultura organizacional. Con un buen programa de desarrollo de la cultura organizacional, la empresa es capaz de formar mejores trabajadores, que sean responsables, independientes, con ánimo para innovar e identificados con la empresa. Esto se logra a través de talleres y viajes de negocios planificados, donde los empleados aprendan sobre las tendencias del mercado y nuevas herramientas para el desarrollo laboral y personal.

En cuarto lugar, su representación minoritaria en los proyectos genera que existan influencias externas, por lo que deben informar y negociar con individuos externos a la empresa las directrices y detalles de los proyectos que ellos quieren realizar. Esto no es una debilidad cuando los socios son individuos que aportan, pero puede convertirse en una debilidad cuando los socios no aportan y entorpecen el trabajo. Deben tener especial cuidado al elegir los socios o simplemente crear proyectos financiados mayoritariamente por ellos. Cabe recalcar que esto fue una decisión estratégica tomada por la gerencia, ya que se prefirió abordar más proyectos donde tuvieran menor participación accionaria, a

tener un solo proyecto con mayoría absoluta. En cierto modo atomizaron su capital para abarcar más oferta y evitar riesgos.

Fortalezas:

Las fortalezas identificadas también son cuatro, por un lado, las dos primeras hacen referencia a la experiencia previa traída por los dueños y gerentes de la empresa en la construcción. Esto les aporta a la identificación de oportunidades en el mercado, a conocer que es lo que esperan las constructoras de un proyecto inmobiliario, las necesidades de los clientes y como manejarse en un mercado complicado. Aparte de los dueños que se desempeñan como gerentes, el resto de los gerentes de la empresa son profesionales con vasta experiencia en el rubro, la mayoría ha trabajado en grandes inmobiliarias de la capital por lo que saben trabajar con una gran cantidad de proyectos y permite confiar en sus capacidades durante el proceso de crecimiento.

Por otro lado, la inmobiliaria tiene su propia constructora, la que es una empresa exitosa, maneja aproximadamente 12 proyectos simultáneos que le aportan grandes beneficios y es sólida patrimonialmente. Esto le proporciona un respaldo a la inmobiliaria y parte de sus ganancias son reinvertidas en UPC Desarrollos Inmobiliarios, lo que le permite financiar entre el 40% y 50% de sus proyectos y tener cierta libertad sobre las directrices de sus proyectos. Por esto la solidez financiera de la constructora ha permitido y va a seguir permitiendo el crecimiento de la inmobiliaria.

Además, el tener una constructora facilita el flujo de información y según su gerente general, permite que las relaciones sean más amenas, se puede trabajar en conjunto llegando a mejores soluciones que les traigan beneficios a ambos. De cierta forma, se puede trabajar más tranquilo y de mejor forma.

Oportunidades:

Como se comentó anteriormente UPC Desarrollos Inmobiliarios se presenta con grandes oportunidades. En primer lugar, el mercado inmobiliario se encuentra en alza después de una época confusa con el denominado “Efecto IVA”. Según los expertos, el mercado inmobiliario está estable y en constante crecimiento, en especial en el segmento que se especializa UPC Constructora, lo que permite que la inmobiliaria también se especialice en ese sector y trabajen juntos de forma armónica, persiguiendo los mismos objetivos en el mercado. Estas dos circunstancias sustentan que el mercado y la situación de la inmobiliaria sean óptimas para pensar en un crecimiento de la empresa en los próximos años.

En segundo lugar, la tendencia de la renta inmobiliaria ha generado la inclusión de inversionistas en el negocio inmobiliario, en especial en su sector y segmento objetivo.

Esto permite encontrar inversionistas o agrupadores de demanda que estén interesados en sus proyectos. Esta oportunidad tiene dos aristas que son necesarias de clarificar para continuar con el análisis. Por un lado, existen inversionistas atraídos por la renta inmobiliaria que son pasivos, los que solo invierten y confían en las capacidades de la inmobiliaria de generar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes y ellos sean capaces de arrendarlos después. Por otro lado, hay inversionistas más grandes y más agresivos que buscan financiar gran parte del edificio para que la inmobiliaria haga el proyecto dedicado a la renta inmobiliaria. Estos últimos, piden grandes descuentos y también exigen detalles especiales para los edificios con tal de suplir las necesidades del negocio de la renta inmobiliaria, por lo que la empresa tiene que cambiar su sistema clásico de construcción que han adoptado hasta ahora, e innovar para atraer a estos inversionistas a través de soluciones eficientes a los desafíos de su negocio. Estas dos tendencias son consideradas como oportunidades que son posibles de explotar.

Amenazas:

Tanto como oportunidades, en este mercado existen varias amenazas para la inmobiliaria que se tienen que monitorear y de las que hay que hacerse cargo. En primer lugar, el mercado en el que se manejan es muy reactivo a efectos internos nacionales o a efectos externos, algunos como las crisis no son predecibles, pero otros como el efecto IVA si lo son, y la empresa tiene que ser capaz de tomar acciones al respecto, monitoreando el mercado de forma activa para minimizar los riesgos que se presenten.

En segundo lugar, el mercado en el que están insertos es muy competitivo y tiene bajas barreras de entrada, lo que pone en peligro la posición de la inmobiliaria. Es importante trabajar en su diferenciación para posicionarse de manera sólida en su segmento y sobreponerse a los nuevos entrantes y la competencia actual.

2.4.3 Matriz de posibilidades

Habiendo identificado las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno se deben combinar estos elementos para determinar cuáles son las acciones necesarias que tiene que tomar la empresa para cumplir con sus expectativas a largo plazo. Estas posibilidades fueron conversadas con la gerencia de la empresa y se concordó en ejecutar las siguientes.

Fortalezas-Oportunidades:

- **Incorporar nuevos proyectos (F4-F2-O1)**

Con el mercado inmobiliario al alza sumado al apoyo financiero de su constructora, y la vasta experiencia de sus gerentes, UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene todas las herramientas para crecer en el mercado y adjudicarse más proyectos. Tienen a la gente necesaria para confiar durante el proceso de crecimiento y los medios monetarios para lograrlo, sumado al buen momento de la economía y del mercado inmobiliario.

- **Construcción interna (F5-O2)**

El mercado inmobiliario es especialmente bueno en el segmento en el que se especializa su propia constructora y donde se siente cómoda la inmobiliaria. Esto indica que las dos empresas deben centrarse en el segmento C2 y C3 de la población y evitar contratar empresas externas, ya que la constructora es capaz de abordar los proyectos de la inmobiliaria y en conjunto pueden llegar a mejores soluciones.

- **Renta inmobiliaria (F2-F4-O3)**

La tendencia de la renta inmobiliaria es una oportunidad que se tiene y se puede aprovechar, con la experiencia de los gerentes y su propia constructora. UPC Desarrollos Inmobiliarios puede satisfacer las necesidades del negocio de renta inmobiliaria. Para esto necesita reenfocar su producto para satisfacer las necesidades de este negocio para atraer a los inversionistas.

Fortalezas-Amenazas:

- **Diferenciación (F1-F2-A2)**

Pese a la experiencia de sus gerentes, el segmento en el que trabajan es muy competitivo y es propenso a recibir nuevos competidores. El área comercial, como antes fue mencionado, hace un buen trabajo y lo demuestra con un gran desempeño en velocidades de venta, pero ante la necesidad de diferenciarse, los precios son un factor clave. Por lo que, mantenerse al día con esta información es transcendental. El área comercial tiene que ser robustecida e incorporar herramientas para mantenerse al día con los precios de la competencia. También, en términos de diferenciación la empresa tiene que buscar un foco en el cual especializarse y sobresalir para separarse de la competencia.

- **Posicionamiento (F2-A3)**

El segmento en el que trabajan recibe muchos nuevos entrantes por lo que es clave conservar el conocimiento y la experiencia de sus gerentes para mantener su posicionamiento en el sector. Se tiene que poner énfasis en la retención de los talentos para así mantener un equipo de alta calidad. Pero, si se pretende crecer,

la llegada de nuevos talentos tiene que ser de forma seria, para no solo mantener el posicionamiento de la empresa si no que mejorarlo en el segmento objetivo.

Debilidades-Oportunidades:

- **Control de gestión (D2-O1-O2)**

Se tiene un mercado que está en alza y eso apunta a que la empresa debería aprovechar su situación para crecer, pero para poder lograr estas ambiciones es importante controlar y medir este crecimiento y sus procesos internos. El control de gestión es prácticamente inexistente en la empresa en este momento por lo que se tiene que implementar un sistema de control de gestión con indicadores que sean capaces de monitorear el rendimiento de las distintas áreas para poder hacer un seguimiento de las acciones de cada área hacia los objetivos de la empresa.

- **Búsqueda y evaluación de terrenos (D1-O2)**

El tener una estructura confusa, como fue mencionado anteriormente, trae problemas de organización dentro de las propias áreas. El área comercial es buena en lo que hace, pero deja de lado tareas de las que podría hacerse cargo, ya que no tiene la estructura ni el tiempo para lograrlo. Dado que el segmento objetivo muestra buenos rendimientos y la empresa pretende crecer, es clave contar con terrenos para llevar a cabo sus proyectos. Es importante tener un área que se dedique a la búsqueda y evaluación de dichos terrenos con el fin de traer buenas propuestas a la empresa y manejar opciones. Esto también va a permitir que las otras tres áreas de la empresa se liberen de esas responsabilidades.

Debilidades-Amenazas:

- **Reestructuración organizacional (D1-A2-A3)**

Para poder hacer frente a un mercado complicado, UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene que estar funcionando de manera clara en su interior. Aparte de las mejoras antes propuestas, se tiene que generar una separación por completo de la constructora y mejorar su figura organizacional para crear las áreas necesarias y que tengan una relación clara entre ellas.

- **Estandarización de proyectos (D2-A2-A3)**

Por un lado, la falta de control de gestión dentro de la empresa imposibilita el control de las especificaciones de los proyectos y, si se busca crecer, el gerente general no puede revisar cada uno de los proyectos y sus especificaciones

técnicas. Como existe alta competencia en el sector, se buscarán fórmulas para ser más competitivos en el mercado. Por lo que, para no perder la calidad y sello de la empresa es necesario la creación de un estándar mínimo por el que se rija UPC Desarrollos Inmobiliarios, donde se explique y definan los criterios constructivos por los que se va a guiar la empresa.

- **Desarrollo de cultura organizacional (D3-A2-A3)**

En este mercado fuertemente competitivo, cambiante y propenso a la entrada de nuevos competidores, sumado a su deseo de crecer, por lo tanto, de recibir nuevos trabajadores, UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene que contar con profesionales altamente capacitados y un ambiente propenso al desarrollo personal y profesional. Esto solo se logra a través del desarrollo de la cultura organizacional. Con un sistema de incentivos, talleres y viajes de negocios, la empresa logra formar empleados responsables, identificados con la organización y con mejor disposición a innovar y mejorar en sus labores.

3 Definición estratégica para UPC Desarrollos Inmobiliarios

3.1 Propuesta Visión

Durante las reuniones y entrevistas con los dueños de la empresa no se realizó el proceso para definir la visión y misión. Esto debido a que los dueños no creen en la utilidad de estos recursos para conseguir las metas propuestas. De todas formas, durante estas reuniones se pudo apreciar algunas señales de cuál es la visión y misión que se tiene sobre la empresa. Por lo que, se propondrá algunas claves para su creación de ser necesaria.

1. Ser líderes en innovación y calidad.
2. Enfocarse en un diseño fino y útil.
3. Mantener un crecimiento sostenido y serio.
4. Superar expectativas

3.2 Propuesta Misión

1. Ser una empresa económicamente viable
2. Generar empleo
3. Ser responsable con sus trabajadores
4. Desarrollar a sus trabajadores de manera integra, personal y profesional

3.3 Declaración estratégica

Dada la información que se reunió en los análisis internos, externos y las declaraciones de la empresa, se acordó en conjunto con la gerencia de la empresa, que la estrategia de UPC Desarrollos Inmobiliarios tendría las siguientes características.

En primer lugar, UPC Desarrollos Inmobiliarios busca aumentar la cantidad de proyectos simultáneos de aquí al 2023, pasando de 3 que se realizan actualmente a 8. Estos 8 proyectos deben ser del orden de inversiones iniciales de entre UF 400.000 y UF 500.000 y perseguir rentabilidades sobre el capital de entre el 40% y el 45%. Se pretende mantener una TIR superior al 12% y los proyectos deben ser finalizados en un promedio de 3 años. Finalmente, los proyectos deben ser financiados con un mínimo del 40% con capital propio, ya que se tomó la decisión de mantener la política de evitar el riesgo y abarcar más oferta, pero no se descarta la posibilidad de sobrepasar el 50% si es que el proyecto tiene buenos índices de rentabilidad y los dueños quieren ser los accionistas mayoritarios.

En segundo lugar, se redefinen los clientes objetivos, no solo se va a buscar al cliente final tradicional, sino que también se van a realizar esfuerzos para motivar la venta hacia inversionistas de renta inmobiliaria. Dentro de los dos tipos de inversionistas explicados con anterioridad, UPC Desarrollos Inmobiliarios solo se va a dedicar a los inversionistas que quieran comprar departamentos para la renta inmobiliaria y no los inversionistas más agresivos que pretenden financiar la totalidad de un proyecto para administrarlo como arriendo.

En tercer lugar, se redefine el producto. Los edificios van a ser estructurados en su totalidad de departamentos de 1 y 2 dormitorios, eliminando los departamentos de 3 dormitorios, ya que no calzan con el perfil de clientes que se busca en el segmento objetivo.

En cuarto lugar, la inmobiliaria va a trabajar solamente con su propia constructora. La constructora es actualmente capaz de construir 12 proyectos simultáneos. Se espera que para el 2023, 8 de ellos sean aportados por UPC Desarrollos Inmobiliarios.

En quinto lugar, se va a crear el área de Búsqueda y Evaluación de Proyectos. Esta área es la responsable de proporcionar proyectos viables a la empresa.

En sexto lugar, se van a crear dos divisiones, a cargo del área técnica, la primera se preocupará de la gestión y control de los proyectos y la segunda se preocupará de la posventa de los proyectos.

En séptimo lugar, se va a crear una guía de construcción UPC. Esta guía o protocolo, va a contar con las características básicas que tiene que poseer un proyecto inmobiliario de UPC Empresas. La idea es marcar a la vez un mínimo de calidad y generar un sello UPC.

En octavo lugar, se creará UPC Servicios, una nueva empresa externa que preste servicios de recursos humanos y financieros a la constructora e inmobiliaria por separado.

En noveno lugar, para hacerse cargo de los inversionistas de renta inmobiliaria, se va a incorporar una posición de agrupador de demanda en el área comercial.

Finalmente, los gerentes de la empresa manifiestan la intención de ser una empresa líder en innovación y calidad dentro del sector objetivo. Ser vistos como la empresa a seguir. La idea es mantenerse en un nivel medio de proyectos pero que tengan un sello especial que represente la innovación y la calidad para lograr una diferenciación de la competencia.

3.4 Temas estratégicos

De acuerdo con las acciones que se acordaron tomar con la empresa, en este capítulo se van a exponer los temas estratégicos en los que se va a guiar la planificación.

En primer lugar, está el concepto de crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado. Esto abarca las decisiones de querer incrementar el número de proyectos simultáneos de 3 a 8, ampliar el foco del negocio hacia la renta inmobiliaria y posicionarse como líderes en innovación y calidad dentro de su segmento objetivo. En segundo lugar, existe el concepto de reorganización de la empresa para buscar un mejor funcionamiento, acorde a las aspiraciones que tienen como empresa. Esto incluye la creación de las áreas mencionadas anteriormente y el protocolo de construcción UPC. En tercer lugar, se expone el desarrollo de la cultura organizacional de UPC Empresas. Estos temas se presentan con mayor detalle a continuación.

3.4.1 Tema Estratégico 1: Crecimiento y posicionamiento de UPC Desarrollos Inmobiliarios

Este tema estratégico se divide en dos partes, primero se enfoca en el crecimiento para luego dar paso al posicionamiento de la empresa.

En primer lugar, de acuerdo con los análisis realizados, UPC Desarrollos Inmobiliarios se encuentra en un momento positivo para iniciar una expansión. Por un lado, el mercado en su segmento objetivo está creciendo y, por otro lado, la empresa cuenta con personal altamente competente y con experiencia en inmobiliarias consolidadas en el rubro, lo que facilita el trabajo. Actualmente, cuentan con 3 proyectos simultáneos y según el gerente de Finanzas en 6 años se puede y se quiere llegar a 8. Los proyectos nuevos tienen las mismas características que los proyectos actuales que son:

- Enfocados en los segmentos C2 y C3 de la población del Gran Santiago.
- TIR superior al 12%.
- UPC Empresas financia como mínimo el 40%.

En segundo lugar, está el deseo de ser una empresa líder en innovación y calidad dentro del segmento objetivo. Manteniendo la cantidad de proyectos en un nivel medio (8), se pretende generar un sello específico de Empresas UPC, la inmobiliaria en conjunto con su constructora desea generar la imagen de innovación y calidad en línea con su slogan

actual “Superando expectativas”. Durante el proceso de crecimiento es importante que los proyectos actuales vayan generando esa confianza en el público y esa imagen hacia la competencia. Esto tiene que venir apoyado por una campaña de medios que sea acorde a los anhelos de UPC Desarrollos Inmobiliarios.

3.4.2 Tema Estratégico 2: Reestructuración de la empresa

El segundo tema estratégico es la reestructuración de la empresa. Se divide en 3 partes. En primer lugar, se propone reorganizar la estructura organizacional para funcionar de forma más armónica en conjunto con la constructora. Si bien la inmobiliaria va a trabajar exclusivamente para la constructora, según los gerentes es importante la separación de las dos, donde cada una tenga flujos de información diferentes y trabajen por su cuenta. Es por esto que las áreas de recursos humanos y finanzas, que son parte de la constructora y prestan servicios a UPC Desarrollos Inmobiliarios, pasan a ser una empresa externa a las dos, que maneja de forma separada cada una de las empresas. Esta empresa nueva toma el nombre de UPC Servicios. UPC Servicios va a manejar las finanzas y los recursos humanos de UPC Constructora y UPC Desarrollos Inmobiliarios.

En segundo lugar, es necesaria la creación de tres nuevas áreas para hacer frente al crecimiento de la empresa. La primera responde a la necesidad de adquirir terrenos y adjudicarse proyectos nuevos. Actualmente los terrenos llegan por parte de corredores que se acercan a la empresa a ofrecerlos. Se propone cambiar este sistema y ser UPC Desarrollos Inmobiliarios los que busquen y pre evalúen opciones de proyectos en el mercado. Para realizar eso se propone la creación de un área de búsqueda y evaluación de proyectos encargada de estas labores. Con esto la empresa será capaz de manejar distintas opciones de proyectos de acuerdo con las necesidades que tengan en ese momento y poder desechar las opciones que no son viables para la empresa. La segunda responde a la necesidad de mantener cierto control sobre los proyectos. Con un crecimiento constante, los proyectos tienen que ser controlados y gestionados constantemente, por lo que tiene que hacerse a través de un sistema más robusto donde se mida el rendimiento de cada uno bajo una base única. Es por esto que se propone la creación de un área de control y gestión de proyectos que se haga cargo de ese trabajo. Esta área va a ser una división del área técnica. La tercera también es un área asociada al área técnica y corresponde a posventa. Esta se va a hacer cargo de medir y solucionar los problemas asociados a la posventa de los proyectos.

En tercer lugar, 2 áreas actuales deben incluir acciones para redireccionar y fortalecer sus procesos. Por un lado, el área comercial tiene la necesidad de ampliar su foco del cliente final tradicional a los inversionistas interesados en la renta inmobiliaria y agrupadores de demanda. Se propone que el área comercial se dedique a captar y administrar a estos nuevos clientes. Para administrar a los inversionistas se creará un asociado al área comercial que se preocupe de agrupar demanda. Por otro lado, se propone que el área técnica incorpore un protocolo de diseño y construcción en el que se

especifique las características claves con las que va a diseñar UPC Desarrollos Inmobiliarios cada uno de sus proyectos. Esto se utiliza para generar un estándar mínimo de calidad con el que UPC Desarrollos Inmobiliarios va a llevar a cabo sus proyectos para asegurar un producto de calidad hacia sus clientes y generar un sello UPC con el que se identifiquen.

3.4.3 Tema Estratégico 3: Desarrollo de la cultura organizacional

Finalmente, el tercer tema estratégico se enfoca en la nueva empresa UPC Servicios. En especial en el área de recursos humanos. Como UPC Desarrollos Inmobiliarios es una empresa relativamente nueva, se tiene que desarrollar una cultura organizacional fuerte para fomentar la innovación y el grado de identidad que poseen los empleados con la organización. El área de recursos humanos es la responsable de construir un programa para UPC Desarrollos Inmobiliarios. El desarrollo de la cultura organizacional no es algo que se construya fácilmente y en un instante, si no que son distintas variables que influyen como los valores, actitudes y hábitos, entre otras cosas que con tiempo determinan la cultura organizacional de la empresa. Pero hay ciertas acciones que se pueden implantar para fomentar su crecimiento y consolidación dentro de la empresa, como viajes de negocio y talleres.

Una cultura organizacional fuerte va a permitir mejorar el rendimiento de la empresa, retener empleados y atraer talento para suplir las necesidades de personal durante el crecimiento de la empresa.

Este tema estratégico se enfoca en esas acciones que permiten desarrollar la cultura organizacional de la empresa y a partir de ellos se desprenderán los objetivos estratégicos correspondientes.

3.5 Objetivos Estratégicos

De acuerdo con los temas estratégicos, en esta sección se presentan los objetivos estratégicos, desglosados en cada perspectiva.

3.5.1 Perspectiva Financiera

F0 - Aumentar el valor de UPC Desarrollos Inmobiliarios

La última finalidad de las acciones estratégicas que se van a tomar es el aumento del valor de la compañía. Esto va de acuerdo con las expectativas de los accionistas de la empresa que buscan mejorar sus ganancias. Esto va a ser medido con la capacidad de la empresa de generar flujos futuros.

F1 – Aumentar oferta

Este objetivo radica en la inclusión de más proyectos a la oferta de la inmobiliaria. Se decidió aumentar de 3 proyectos simultáneos a 8. El indicador va a ser proyectos simultáneos en enero de cada año.

F2 - Aumentar ventas

Como se mostró en los análisis, el mercado se encuentra en un buen momento para aumentar la capacidad de venta de la empresa. Las ventas van a ser medidas con dos indicadores, que son la facturación y ventas de departamentos anuales.

F3 – Ampliar oportunidades (Inclusión de renta inmobiliaria)

De acuerdo con la investigación de mercado, la renta inmobiliaria es un negocio que ha crecido significativamente en los últimos años y tiene espacio para seguir creciendo, en especial en el segmento objetivo de UPC Desarrollos Inmobiliarios. Por lo tanto, para aumentar el valor de la empresa, se van a ampliar las oportunidades de venta y apuntar a un nuevo sector de clientes que son los inversionistas en renta inmobiliaria. Al tener mayor cantidad de compradores sumado a una mayor cantidad de proyectos se aumenta

el nivel de ventas. Este objetivo va a ser medido con la cantidad de venta a inversionistas sobre el total de ventas del proyecto.

3.5.2 Perspectiva Clientes

C0 – Captar nuevo nicho de clientes (Inversionistas de renta inmobiliaria)

Como se observó en los análisis, la tendencia de renta inmobiliaria aporta con nuevos clientes interesados en invertir en el negocio. Entonces se acordó con la gerencia que se debe ampliar el foco de la empresa y atraer a inversionistas en renta inmobiliaria. Para eso la empresa en conjunto tiene que buscar soluciones que se adapten a las necesidades del negocio de renta inmobiliaria. Este objetivo se va a medir con el número de cotizaciones de inversionistas sobre el total, tomando en cuenta a los agrupadores de demanda.

C1 – Agrupar demanda de forma interna

Para hacer frente a los agrupadores externos de la empresa, se tomó la decisión de incorporar agrupadores de demanda dentro de la empresa, de esa forma se abaratan costos de comisiones. Este objetivo se mide con un indicador por proyecto, el que mide el porcentaje de venta relacionado a la agrupación de demanda interna.

C2 – Calidad e innovación del producto

Dentro de la declaración estratégica, UPC Desarrollos Inmobiliarios quiere posicionarse como una empresa líder en innovación y calidad en su segmento objetivo. Este objetivo se divide en dos partes, que son la calidad del proyecto por un lado y la innovación del diseño por el otro. En el sistema de control de gestión se explica la metodología de medición.

C3 – Posicionamiento de marca

En conjunto con las acciones a tomar dentro de los procesos internos de la empresa, UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene que ser capaz de transmitir esta idea a sus clientes de una manera efectiva para posicionarse en el mercado. La comunicación hacia los clientes debe estar centrada en los atributos importantes para el segmento objetivo para generar aceptación. Esto va a ser medido de acuerdo con los indicadores que se utilicen

en los análisis de mercado, para monitorear la imagen que proyecta UPC Empresas al público.

C4 – Buscar y evaluar proyectos

Este objetivo busca proporcionar a la empresa posibilidades de negocios. A través de la búsqueda y evaluación de proyectos, se pretende que la empresa tenga diferentes opciones para elegir cual va a ser su próximo proyecto de acuerdo con su situación financiera y la situación del mercado. Es fundamental que este objetivo se cumpla porque es la base del crecimiento de la empresa. Sin proyectos que realizar, no se puede aumentar la cantidad de proyectos. El indicador, va a ser el número de proyectos aprobados para desarrollar.

3.5.3 Perspectiva Interna

I0 – Control y seguimiento de los proyectos (Sistema de control de gestión)

Actualmente en la empresa no existe ningún tipo de sistema de control de gestión. Con el aumento de la cantidad de proyectos, es importante mantener el control porque ya no se va a poder realizar como se hace actualmente, ya que la operación se vuelve más complicada. Se propone la creación de un sistema de control de gestión para controlar los proyectos de la empresa, con tal de medir el rendimiento.

I1 – Segmentar a los clientes

Con la tendencia de la renta inmobiliaria, los clientes finales no son solo familias, sino que también inversionistas, los que tienen diferentes necesidades en el negocio. De acuerdo con la declaración estratégica de UPC Desarrollos Inmobiliarios, se va a dejar de producir departamentos de 3 dormitorios y posicionar a los inversionistas en un lugar más importante que el cliente final tradicional. Pero para realizar eso, la empresa tiene que conocer las necesidades y expectativas de este nuevo segmento. Esto tiene que ser realizado de forma seria, utilizando herramientas del marketing y estudios de mercado. No puede ser medido directamente, ya que depende de la calidad de los estudios realizados. Las variables utilizadas y el nivel de conocimiento de los segmentos serán medidos con el nivel de satisfacción del gerente general.

I2 – Satisfacer las necesidades del segmento objetivo

Las necesidades de los inversionistas de renta inmobiliaria no son las mismas que los clientes finales tradicionales. Por eso, después de conocer las necesidades de los segmentos objetivo del mercado, la empresa en conjunto tiene que desarrollar soluciones para satisfacer a esos segmentos. Las soluciones que se aporten a los diferentes clientes tienen que responder a los estudios realizados. Para controlar que las soluciones sean eficientes, se medirá la diferencia que existe entre los cotizantes y los que realmente compran. De esta forma se identifica si los cotizantes prefieren las soluciones aportadas por la empresa y se están cumpliendo sus expectativas. Este indicador también permite identificar si el indicador I1 está cumpliendo su objetivo o tiene que ser modificado.

I3 – Estandarizar el diseño técnico de proyectos (Protocolo UPC)

Con un crecimiento constante, es importante que los productos de UPC tengan un mínimo de calidad y una línea de diseño de acuerdo con las especificaciones que quiere la empresa. Por lo tanto, se debe crear un protocolo de construcción donde se especifiquen las características mínimas que tiene que tener un proyecto de UPC Desarrollos Inmobiliarios. Al trabajar con una constructora propia, se debe velar también por su buen funcionamiento. Este protocolo debe ser ideado desde la inmobiliaria y ser una guía para la constructora con el fin de cambiar la forma en que la constructora trabaja. El protocolo debe incluir mejores prácticas de construcción con el fin de obtener mayor calidad y mejores tiempos de construcción.

Es por esto que la creación de este protocolo no solo beneficia a la inmobiliaria a ser capaz de controlar más sus proyectos y velar por un estándar mínimo, sino que también va a ayudar a la constructora a mantener mejores prácticas.

Este protocolo tiene que ser construido de forma progresiva a través de conversaciones con la constructora tomando en cuenta técnicas de construcción, detalles técnicos y estándares de calidad.

I4 – Análisis de mercado

Para tener una búsqueda de terrenos efectiva, conocer a los clientes y segmentarlos, UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene que fortalecer su área comercial con herramientas que le permitan crear informes internos con los que pueda nutrir sus procesos internos y recibir información relevante del mercado inmobiliario. No es suficiente recibir informes de empresas externas, y revisar los precios de los competidores una vez cada tres meses, si no que tienen que ser capaces de consolidar la información y recibirla en tiempo real para poder desprender conclusiones al respecto. Estos informes pueden ser logrados con herramientas computacionales que existen actualmente, como el web scraping que permite recuperar información de paginas web como el portal inmobiliario de forma

rápida. Estos informes internos tienen que ser realizados por el área comercial, pero se utilizarán en todas las áreas de la empresa.

3.5.4 Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento

A0 – Incorporar tecnología

Para lograr los objetivos planteados en las otras perspectivas es importante incorporar tecnología, esta va a ser utilizada en especial para el control de gestión y los análisis de mercado. Esta tecnología tiene que ser evaluada por los gerentes de la empresa y determinar cuáles son los sistemas que más se acomodan a sus necesidades. Desde sistemas que monitoreen el mercado, a sistemas de control de gestión.

A1 – Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el perfeccionamiento de los empleados

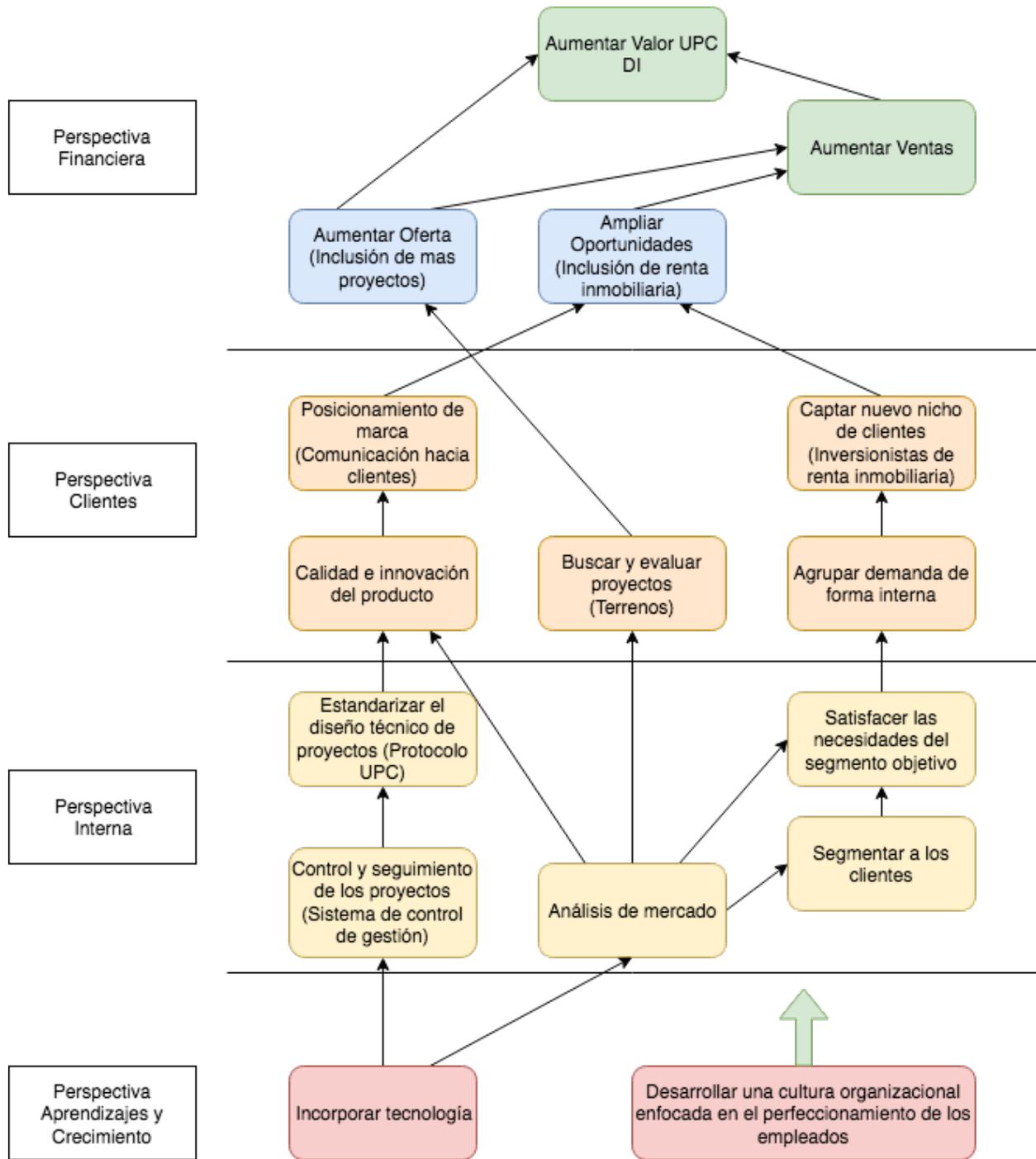
Como fue declarado con anterioridad, para lograr los objetivos propuestos se debe tener un grupo motivado, capacitado e identificado con la empresa. Esto se logra a través del desarrollo de una cultura organizacional fuerte. Hay diversas variables que influyen en la consolidación de la cultura organizacional de una empresa y toma cierto tiempo en ser internalizado por el personal. Pero existen algunas acciones específicas que ayudan a consolidar la cultura organizacional, como lo son los viajes de negocios y talleres. Estas dos acciones son las que se van a instaurar en la empresa con el fin de empezar a crear una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de los empleados de manera integral. Estas acciones van a ser medidas por la cantidad realizada.

Con esto se logra generar un ambiente propenso para la innovación y desarrollo personal del equipo de la empresa. De este modo, la empresa mantiene a los colaboradores actuales superando sus propias capacidades para armar un mejor lugar de trabajo y también se transforma en un lugar atractivo para profesionales externos que ven una oportunidad de desarrollo profesional.

3.6 Mapa Estratégico

En esta sección se va a presentar el mapa estratégico de UPC Desarrollos Inmobiliarios. El mapa se analiza desde la parte inferior hacia la parte superior. Como se muestra en la ilustración 2, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del mapa estratégico. Esta perspectiva abarca la formación de trabajadores motivados y capaces de realizar las tareas necesarias para el desarrollo correcto de la organización. Más arriba, se encuentra la perspectiva interna. Esta perspectiva abarca los procesos internos claves que tiene que llevar a cabo la organización para lograr los objetivos propuestos en las siguientes dos perspectivas. La perspectiva siguiente es la de clientes. Aquí se describen los objetivos para lograr diferenciarse frente a los clientes. Esto incluye la propuesta de valor y los objetivos a cumplir para ampliar el segmento objetivo. La última es la perspectiva financiera, su objetivo final es la maximización del valor de la empresa para los accionistas, pero también abarca los objetivos a través de los que se quiere generar mayor valor.

Ilustración 2: Mapa estratégico de UPC Desarrollos Inmobiliarios



Fuente: Elaboración Propia (2019)

4 Sistema de control de gestión

4.1 Indicadores y metas para cada objetivo

En la siguiente sección se explicarán los métodos de medición y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la sección 3.5. Se describirán también los indicadores, metas y responsables.

4.1.1 Perspectiva Financiera

F0 – Aumentar el valor de UPC Desarrollos Inmobiliarios

Indicador: Capacidad de generar flujos futuros.

Medir a través de los ingresos anuales no es una medida efectiva ya que sufre diferentes cambios de año a año, esto se debe a que los tiempos de los proyectos no son precisos. Por lo tanto, se pueden acumular ventas de proyectos en un año resultando en un indicador que no sea consistente. Se necesita una medición más estable para realizar mejores conclusiones sobre el valor de la empresa.

La mayoría de la industria mide el éxito de la inmobiliaria por la capacidad de venta anual. En conjunto con la empresa se acordó tomar un paso extra y medir el valor de la empresa a través de la capacidad de generación de flujos futuros y poder hacer un seguimiento de este indicador. Actualmente, no cuentan con los estudios financieros al respecto para generar el indicador, pero se deja a disposición del área de finanzas de la empresa idear la metodología.

Meta: Como actualmente no existe el indicador, no se pueden fijar metas específicas, pero se espera que el valor de la empresa aumente de forma continua durante los próximos 5 años.

Responsable: Gerente de área de Finanzas

F1 – Aumentar Oferta

Indicador: Proyectos simultáneos en construcción en enero del año evaluado.

La estrategia de la empresa está centrada en el crecimiento. Se acordó que la empresa llegaría a 8 proyectos en un plazo de 5 años. Este indicador nos va a permitir mantener un seguimiento del crecimiento de la empresa en cantidad de proyectos lo que guía nuestros otros indicadores.

Meta: La situación actual en enero 2019 es de 3 proyectos simultáneos, durante el año se espera la inclusión de 3 proyectos más y la finalización de Barcelona en diciembre. Esto nos deja con 5 proyectos en enero 2020. Para el año 2021 se esperan 6 proyectos simultáneos, para 2022 se esperan 7 proyectos simultáneos, para finalizar en enero de 2023 con 8 proyectos simultáneos.

Responsable: Gerente general

F2 – Aumentar Ventas

Indicador 1: Venta de departamentos anual.

Indicador 2: Facturación.

Para este objetivo se eligieron dos indicadores ya que, en primer lugar, la venta de departamentos nos permite analizar la capacidad de venta de la empresa, pero también es necesario saber la capacidad para generar capital. Con estos dos indicadores se puede analizar la capacidad de ventas de la empresa de forma completa.

Para definir las metas de los indicadores se tomaron ciertas suposiciones con el fin de simplificar los cálculos. En primer lugar, por el nivel de inversión y estilo de los edificios construidos, se propone una cantidad de 250 departamentos por proyecto. En segundo lugar, se estima una facturación de UF500.000 por proyecto, lo que significa un precio promedio de UF2000. En tercer lugar, se toman en cuenta las proyecciones de proyectos simultáneos del objetivo anterior. En cuarto lugar, se supone la venta de departamentos como lineal. Las metas se presentan en la tabla siguiente.

Metas:Tabla 5: Metas Objetivo F2

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Proyectos simultáneos	3	5	6	7	8
Venta de departamentos anual	500	833	1000	1167	1333
Facturación anual (UF)	1.000.000	1.666.000	2.000.000	2.334.000	2.666.000

Fuente: Elaboración propia (2019)

Responsable: Gerente de área de Finanzas

F3 – Ampliar Oportunidades

Indicador: Cantidad de unidades vendidas a inversionistas sobre la cantidad de unidades vendidas en total.

Con este índice se va a poder medir la efectividad de las medidas tomadas por la empresa para vender hacia el nuevo segmento objetivo identificado. Las metas corresponden a las expectativas que tiene el gerente general de la empresa y lo que quiere lograr a partir de los proyectos de este año.

Meta: Actualmente los encargados de la empresa estiman que el 20% de las compras son a inversionistas de renta inmobiliaria, se espera que con las modificaciones de los proyectos y los estudios de mercado, en 5 años se logre vender un 80% a inversionistas de renta inmobiliaria.

Responsable: Gerente Comercial

Tabla 6: Resumen Objetivos Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
F0: Aumentar el Valor de UPC DI²⁶	Capacidad de generar flujos futuros (Pesos)	-	-	-	-	-	Gerente de Finanzas
F1: Aumentar Oferta	Proyectos simultáneos en construcción en enero del año evaluado	3	5	6	7	8	Gerente general
F2: Aumentar ventas	Venta de departamentos anual (Unidades)	500	833	1000	1167	1333	Gerente de Finanzas
	Facturación (Millones de pesos)	1	1,666	2	2,334	2,666	
F3: Ampliar Oportunidades	Cantidad de unidades vendidas a inversionistas sobre la cantidad de unidades vendidas en total.	20%	35%	50%	65%	80%	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.1.2 Perspectiva Clientes

C0 – Captar nuevo nicho de clientes

Indicador: Cotizaciones de inversionistas de renta inmobiliaria sobre el total de cotizaciones.

Este indicador permite medir la efectividad de los esfuerzos de las áreas comercial y técnica para diseñar productos que atraigan a inversionistas de renta inmobiliaria porque mide hacia quien están dirigidas las campañas y el producto por el público que llega a cotizar. Este indicador también permite medir la efectividad de transformar las cotizaciones en ventas cuando se contrasta con el indicador F3, así se identifica las tendencias de los dos segmentos objetivos.

²⁶ UPC DI: UPC Desarrollos Inmobiliarios

Meta: Actualmente la empresa no tiene control sobre las cotizaciones porque la mayoría pasa por los agrupadores de demanda externos. Por lo que no se sabe exactamente el número de cotizaciones de inversionistas inmobiliarios actualmente. Pero se espera que las cotizaciones estén al mismo nivel que las compras reales.

Responsable: Gerente Comercial

C1 – Agrupar demanda de forma interna

Indicador: Porcentaje de venta relacionado a la agrupación de demanda interna.

Este indicador permite medir la efectividad del encargado de la agrupación de demanda interna de la empresa. De acuerdo con las expectativas del gerente general, el agrupador de demanda interna debería acaparar el 20% de las ventas del proyecto.

Meta: El 20% de las ventas del año a partir del 2022.

Responsable: Agrupador de demanda.

C2 – Calidad e innovación del producto

Indicador 1: Porcentaje de unidades con reclamos por proyecto

Indicador 2: Porcentaje de clientes insatisfechos

Indicador 3: Satisfacción del gerente general sobre la innovación de las soluciones aportadas

Para medir este objetivo se van a emplear 3 indicadores. Los dos primeros se utilizan para medir la calidad de los proyectos. Para controlarlos se van a usar datos de la posventa. El tercero busca medir e impulsar el nivel de innovación de los proyectos.

Al no contar con información sobre la posventa de proyectos de la empresa, para ajustar los dos primeros indicadores se buscó información sobre el promedio de la industria. Por un lado, según el Sernac, el 17% de quienes realizaron una compra a lo largo del país

estamparon un reclamo por algún motivo²⁷. A partir de esto se va a asumir que este porcentaje se ha mantenido estable. Por otro lado, según un estudio realizado por la Cámara Chilena de la Construcción en conjunto con Adimark, el 46% de los clientes quedan insatisfechos tras un reclamo a alguna inmobiliaria²⁸. Se asumirá que el porcentaje de clientes insatisfechos es de 46%.

Para la innovación se va a usar la satisfacción del gerente general con las soluciones aportadas, ya que, las soluciones tienen que ir en la línea de las expectativas de la empresa.

Meta 1: Dado que el único proyecto que se entrega durante el 2019 es Barcelona y es el primero de UPC Desarrollos Inmobiliarios, se espera un 20% de reclamos. La meta en 5 años es de 10%.

Meta 2: Este porcentaje tiene que ser mínimo, ya que responde a no haberle solucionado el problema al cliente. La empresa apunta a un 5% en 5 años. Se espera una mejora continua durante los 5 años para lograr disminuir el porcentaje de 46% a 5%.

Meta 3: La innovación es un eje clave en el posicionamiento de la empresa y quieren apuntar a un 80% de satisfacción del gerente general.

Responsable: Gerente Técnico

C3 – Posicionamiento de marca

Indicador: Los indicadores de esta sección son de responsabilidad del área Comercial de la empresa y se derivan de acuerdo con los análisis de mercado que realice la empresa.

El posicionamiento de marca es de los indicadores más difíciles de medir, ya que se tienen que utilizar herramientas de análisis de mercado avanzadas para entender la imagen que tienen los clientes de UPC Desarrollos Inmobiliarios. En consecuencia, el análisis de este indicador se va a dejar a disposición del área comercial de la empresa, se recomienda recurrir a empresas externas que tengan las herramientas y el expertise para tener un indicador preciso.

²⁷ Daniel Martínez G. (2014). Sepa cuáles son las inmobiliarias y constructoras con más reclamos ante el Sernac. Mayo 2019, de El Dínamo Sitio web: <https://www.eldinamo.cl/negocios/2014/07/24/sepa-cuales-son-las-inmobiliarias-y-constructoras-con-mas-reclamos-ante-el-sernac/>

²⁸ Alfredo Saavedra L. (Enero 2016). Posventa Inmobiliaria. Bit, p. 20.

Meta: Al no tener el indicador no es posible determinar una meta, pero se exige que el posicionamiento se consolide en el segmento objetivo, por lo que debe aumentar de forma anual.

Responsable: Gerente Comercial

C4 – Buscar y evaluar proyectos

Indicador: Número de proyectos aprobados para desarrollar

La base del crecimiento es la capacidad de la empresa de desarrollar más proyectos simultáneos. Para esto se necesita tener terrenos. El objetivo de Búsqueda y Evaluación de Proyectos busca suplir esta necesidad de la empresa. Con la disponibilidad de terrenos y proyectos viables para la construcción y en relación con la visión de UPC, la empresa puede sostener su deseo de crecimiento.

Meta: 2 proyectos viables mensuales a partir de junio 2019.

Responsable: Gerente de área de Búsqueda y Evaluación de Proyectos.

Tabla 7: Resumen Objetivos Perspectiva Cliente

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
C0: Captar nuevo nicho de clientes	Cotizaciones de inversionistas de renta inmobiliaria sobre el total de cotizaciones.	20%	35%	50%	65%	80%	Gerente Comercial
C1: Agrupar demanda de forma interna	Porcentaje de venta relacionado a la agrupación de demanda interna	5%	10%	15%	20%	20%	Agrupador de demanda

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
C2: Calidad e innovación del producto	Porcentaje de unidades con reclamos por proyecto	20%	16%	14%	12%	10%	Gerente Técnico
	Porcentaje de clientes insatisfechos	46%	35%	25%	15%	5%	
	Satisfacción del gerente general sobre la innovación de las soluciones aportadas	80%	80%	80%	80%	80%	
C3: Posicionamiento de marca	Responsabilidad del área Comercial	-	-	-	-	-	Gerente Comercial
C4: Buscar y evaluar proyectos	Número de proyectos aprobados para desarrollar	12*	24	24	24	24	Gerente de área de Búsqueda y Evaluación de proyectos. *Inicio en junio 2019

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.1.3 Perspectiva Interna

I0 – Control y seguimiento de los proyectos

Indicador: Nivel de satisfacción del gerente general

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control de gestión. Con la intención de crecer, la información de los proyectos va a aumentar considerablemente y sin un sistema consolidado se va a perder el seguimiento de los proyectos. Esto puede traer consecuencias graves en la empresa. Este sistema va a ser utilizado por el gerente general para supervisar que los proyectos vayan por el camino que apuntan como

empresa. El éxito de este sistema de gestión y control va a ser medido por el nivel de satisfacción del gerente general con respecto a su percepción de mejora en el seguimiento de los proyectos.

Meta: 100% de satisfacción desde junio 2019.

Responsable: Encargado área Control de Gestión y Control de Proyectos

I1 – Segmentar a los clientes

Indicador: Nivel de satisfacción del gerente general

Para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, primero tiene que haber un trabajo previo de segmentación. Esto no se puede medir de forma cuantitativa, por lo que se va a medir de forma cualitativa con el nivel de satisfacción del gerente general que va a evaluar el trabajo realizado, poniendo énfasis en la especificidad que se le otorga a los segmentos.

Meta: Al ser un trabajo de suma importancia, el nivel de satisfacción tiene que ser alto y se tiene que repetir de forma trimestral. Se espera un 100% de satisfacción durante los 5 años. Este indicador mantiene estrecha relación con el indicador I2 presentado a continuación.

Responsable: Gerente Comercial

I2 – Satisfacer las necesidades del segmento objetivo

Indicador: Porcentaje de conversión de cotización a compra real.

Las soluciones aportadas para satisfacer y atraer a los distintos segmentos del mercado, tiene que ser de calidad. En consecuencia, es importante monitorear que se estén realizando de forma seria y manteniendo el foco en el cliente. Es por esto que, este objetivo va a ser medido por el porcentaje de conversión de cotización a compra real, permitiendo medir cuantos cotizantes realmente compran, lo que significa que se cumplieron sus expectativas.

Este objetivo es de vital importancia para poder lograr los objetivos financieros de UPC Desarrollos Inmobiliarios.

Meta: Actualmente, a través del canal de venta directo, la empresa cuenta con un porcentaje de conversión de 5%. Se pretende apuntar a un 15% dentro de 5 años.

Responsable: Gerente Técnico

I3 – Estandarizar el diseño técnico de proyectos (Protocolo UPC)

Indicador: Existencia

La estandarización del diseño técnico de proyectos viene a responder a la necesidad de una guía constructiva que apoye el proceso de diseño de los proyectos, aportando con una base mínima con la que tienen que cumplir los proyectos para, por un lado, marcar un sello UPC y por otro lado mantener la calidad. Esta guía no puede ser medida de forma cuantitativa porque no depende de cuántas características tenga, si no que depende de la calidad y cuánto aporta al trabajo de los gerentes. Por lo que se espera que este protocolo sea construido por el área técnica y actualizado semestralmente con la información aportada por posventa.

Meta: Guía completa en diciembre de 2019. Actualización semestral

Responsable: Gerente Técnico

I4 – Análisis de mercado

Indicador: Satisfacción de gerencia

El análisis de mercado es de los objetivos más importantes porque es el que nutre de información a todo el resto de las áreas e informes. A partir de un buen análisis de mercado se puede identificar las oportunidades del mercado y actuar acorde. Este objetivo se presenta en forma de informe el que es recibido por el resto de las gerencias, por lo que es de suma importancia que sea relevante y bien hecho para todos los gerentes de la empresa. El indicador busca medir la satisfacción porcentual de todos los gerentes para detectar en que área está fallando, pero la meta final es el promedio del nivel de

satisfacción de los tres gerentes más la del gerente general. Este indicador podría medirse por su existencia al igual que el protocolo UPC, pero es de suma importancia recibir retroalimentación sobre la calidad del análisis desde cada una de las áreas.

Meta: Es de vital importancia que este informe este bien estructurado, pero se entiende la complejidad por lo que durante el 2019 se va a aceptar un 90 % de satisfacción en promedio de la gerencia, pero el resto de los años se va a apuntar a un 100% de satisfacción promedio de la gerencia. Este informe se realiza de forma trimestral.

Responsable: Gerente Comercial

Tabla 8: Resumen Objetivos Perspectiva Interna

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
I0: Control y seguimiento de los proyectos	Nivel de satisfacción del gerente general	100%	100%	100%	100%	100%	Encargado área Control de Gestión y Control de Proyectos
I1: Segmentar a los clientes	Nivel de satisfacción del gerente general	100%	100%	100%	100%	100%	Gerente Comercial
I2: Satisfacer las necesidades del segmento objetivo	Porcentaje de conversión de cotización a compra real	5%	8%	10%	12%	15%	Gerente Técnico
I3: Estandarizar el diseño técnico de proyectos	Existencia	Si	Si	Si	Si	Si	Gerente Técnico
I4: Análisis de mercado	Satisfacción de gerencia	90%	100%	100%	100%	100%	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.1.4 Perspectiva Aprendizajes y crecimiento

A0 – Incorporar tecnología

Indicador: Satisfacción gerencia

El objetivo de incorporar tecnología es hacer más fáciles y más completos los procesos de control de gestión y análisis de mercado. La tecnología viene a aportar a la realización de sus tareas y permitir que alcancen mayores niveles de eficiencia. Por lo que estos sistemas deben responder a las necesidades que tengan los responsables de cada proceso.

Meta: 100% de satisfacción

Responsables: Gerente área de Recursos Humanos

A1 – Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el perfeccionamiento de los empleados

Indicador 1: Cantidad de talleres realizados

Indicador 2: Cantidad de viajes de negocio realizados

Los talleres impartidos y los viajes de negocio van a ser seleccionados por la nueva área de recursos humanos de la empresa. Los talleres son enfocados al perfeccionamiento de las habilidades de los trabajadores de la empresa y los viajes de negocio están enfocados en buscar nuevas tendencias del mundo inmobiliario.

Meta 1: Se espera que para el 2023 se realice 1 taller de forma anual que imparta clases sobre planificación estratégica, liderazgo y trabajo en equipo entre otras cosas. Estos talleres son programas que duran entre 3 y 4 días donde se involucra la empresa en su totalidad. Se partirá desde el 2020.

Meta 2: Se espera que para el 2023 se realice 1 viaje a una feria internacional con los gerentes de la empresa, se partirá el 2021 y 1 visita a una empresa extranjera para estudiar y compartir conocimientos, se partirá el 2022.

Responsable: Gerente área de Recursos Humanos

Tabla 9: Resumen Objetivos Perspectiva Administración y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
A0: Incorporar tecnología	Satisfacción Gerencia	100%	100%	100%	100%	100%	Gerente área de Recursos Humanos
A1: Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el perfeccionamiento de los empleados	Talleres	0	1	1	1	1	Gerente área de Recursos Humanos
	Viajes de negocio	0	0	1	2	2	

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.2 Cuadro de Mando Integral

Tabla 10: Cuadro de Mando Integral

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
F0: Aumentar el Valor de UPC DI²⁹	Capacidad de generar flujos futuros (pesos)	-	-	-	-	-	Gerente de Finanzas
F1: Aumentar Oferta	Proyectos simultáneos en construcción en enero del año evaluado	3	5	6	7	8	Gerente general
F2: Aumentar ventas	Venta de departamentos anual (Unidades)	500	833	1000	1167	1333	Gerente de Finanzas
	Facturación (Millones de pesos)	1	1,666	2	2,334	2,666	
F3: Ampliar Oportunidades	Cantidad de unidades vendidas a inversionistas sobre la cantidad de unidades vendidas en total.	20%	35%	50%	65%	80%	Gerente Comercial
C0: Captar nuevo nicho de clientes	Cotizaciones de inversionistas de renta inmobiliaria sobre el total de cotizaciones.	20%	35%	50%	65%	80%	Gerente Comercial
C1: Agrupar demanda de forma interna	Porcentaje de venta relacionado a la agrupación de demanda interna	5%	10%	15%	20%	20%	Agrupador de demanda
C2: Calidad e innovación del producto	Porcentaje de unidades con reclamos por proyecto	20%	16%	14%	12%	10%	Gerente Técnico
	Porcentaje de clientes insatisfechos	46%	35%	25%	15%	5%	
	Satisfacción del gerente general sobre la innovación de las soluciones aportadas	80%	80%	80%	80%	80%	
C3: Posicionamiento de marca	Responsabilidad del área Comercial	-	-	-	-	-	Gerente Comercial

²⁹ DI: UPC Desarrollos Inmobiliarios

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
C4: Buscar y evaluar proyectos	Número de proyectos aprobados para desarrollar	12*	24	24	24	24	Gerente de área de Búsqueda y Evaluación de Proyectos. *Inicio en junio 2019
I0: Control y seguimiento de los proyectos	Nivel de satisfacción del gerente general	100%	100%	100%	100%	100%	Encargado área Control de Gestión y Control de Proyectos
I1: Segmentar a los clientes	Nivel de satisfacción del gerente general	100%	100%	100%	100%	100%	Gerente Comercial
I2: Satisfacer las necesidades del segmento objetivo	Porcentaje de conversión de cotización a compra real	5%	8%	10%	12%	15%	Gerente Técnico
I3: Estandarizar el diseño técnico de proyectos	Existencia	Si	Si	Si	Si	Si	Gerente Técnico
I4: Análisis de mercado	Satisfacción de gerencia	90%	100%	100%	100%	100%	Gerente Comercial
A0: Incorporar tecnología	Satisfacción Gerencia	100%	100%	100%	100%	100%	Gerente área de Recursos Humanos
A1: Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el perfeccionamiento de los empleados	Talleres	0	1	1	1	1	Gerente área de Recursos Humanos
	Viajes de negocio	0	0	1	2	2	

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3 Iniciativas Estratégicas

Con la estrategia de la empresa ya presentada, su misión, visión, su declaración estratégica, los temas estratégicos, los objetivos estratégicos y el sistema de control de gestión propuesto, damos paso a las iniciativas estratégicas. En este apartado se expondrán las principales iniciativas que tiene que realizar la empresa para lograr sus objetivos. Esta es una forma de presentar acciones más concretas sobre qué acciones se tienen que realizar en el corto y mediano plazo para ser capaces de cumplir con la estrategia propuesta.

Las iniciativas estratégicas vienen asociadas a uno o más objetivos estratégicos.

1. Creación de áreas de apoyo al área técnica³⁰

Objetivos ligados:

- I0: Control y seguimiento de los proyectos
- C2: Calidad e innovación del producto

Por un lado, actualmente con la capacidad de la empresa y el nivel de proyectos, es posible monitorear la actividad de cada proyecto de forma personal por parte del Gerente Técnico y el gerente general. Pero con la estrategia actual, en el corto plazo, la empresa va a trabajar con 5 proyectos simultáneos, por lo que es de vital importancia crear un sistema de control y gestión de proyectos, donde la empresa monitoree los principales indicadores de los proyectos actuales para ser capaces de tomar decisiones al respecto. Esta iniciativa tiene que partir desde el área técnica de la empresa, ya que son ellos los que manejan la mayor información sobre el producto. Se creará un área adjunta la que tiene la responsabilidad de crear y actualizar el sistema de gestión de control y preparar los informes necesarios.

El sistema de control de gestión puede y debe utilizar varios indicadores ya presentados en el Cuadro de Mando Integral, que sirven para monitorear el estado de los proyectos, pero se deben añadir indicadores específicos del área técnica, comercial y finanzas para tener un mejor entendimiento de la situación de cada proyecto. En especial se recomienda la inclusión de indicadores de cotizaciones y compra de departamentos mas detallados para monitorear las expectativas y motivación de compra de los clientes.

Por otro lado, se creará el área adjunta de posventa. En primer lugar, esta área se encargará del control y planificación de todos los detalles de posventa de la empresa, para garantizar la calidad del producto. En segundo lugar, va a ser la encargada de

³⁰ Revisar anexo 12 para ver organigrama UPC Desarrollos Inmobiliarios

recopilar la información necesaria de posventa para la medición y control de los objetivos que lo requieran.

2. Creación de empresa UPC Servicios³¹

Objetivos ligados:

- F0: Aumentar el valor de UPC Desarrollos Inmobiliarios
- F2: Aumentar ventas
- A1: Desarrollar una cultura organizacional enfocada en el perfeccionamiento de los empleados

Como fue mencionado anteriormente, para clarificar la estructura organizacional y generar cierta independencia entre la constructora y la inmobiliaria, se crea una nueva empresa bajo el nombre UPC Servicios. Esta es una empresa de servicios financieros y de recursos humanos. Sus dos únicos clientes son la constructora y la inmobiliaria por separado.

Actualmente el área de recursos humanos y el área de finanzas son parte de la constructora por lo que su foco principal está en trabajar hacia ellos. A partir de la creación de UPC Servicios, la inmobiliaria pasa a ser un cliente de igual importancia que la constructora.

Esta empresa, tiene dos focos, por un lado, el área de recursos humanos, la que es responsable de la planificación y selección de personal, las contrataciones de la empresa, pago de salarios, viajes de negocio y la formación del personal. Durante el proceso de crecimiento, esta área va a tomar gran protagonismo porque la empresa va a necesitar nuevos trabajadores para suplir las necesidades de cada área al tener que manejar más proyectos, por lo que la selección de personal y su formación pasa a ser un proceso clave para la empresa. Por otro lado, el control de las finanzas es un tema de vital importancia, porque la empresa al crecer va a necesitar tener controlado los aportes que se hacen a cada proyecto. El área de finanzas al manejar a las dos empresas va a poder controlar los aportes de inversión desde la constructora hacia la inmobiliaria y controlar la autofinanciación de los proyectos. Es importante también la inclusión de ciertos indicadores, como el valor de la empresa, para lograr un mejor conocimiento del estado financiero.

³¹ Revisar anexo 11 para ver organigrama UPC Servicios

3. Inclusión de tecnología

Objetivos ligados:

- A0: Incorporar tecnología

Las operaciones dentro de la empresa actualmente se hacen de manera manual, los únicos sistemas computacionales que se utilizan en la inmobiliaria son Excel para consolidación de datos de marketing. Por lo que, la incorporación de tecnología es clave para poder hacer las operaciones de la empresa de forma mas fácil y en tiempo real. En especial, las herramientas disponibles hoy en día permiten crear sistemas para el área comercial y técnica. El área comercial puede ser reforzada con herramientas de web scraping que monitoreen la oferta de departamentos en la zona con tal de conocer los precios de la competencia cada semana y poder hacer las modificaciones necesarias a sus precios para mantenerse competitivos. Para el área técnica tener un sistema computacional para la medición y presentación de los indicadores de gestión y control es clave para que la tarea de seguimiento sea mas rápida y efectiva.

4. Creación de áreas de apoyo al área comercial

Objetivos ligados:

- F1: Aumentar oferta
- C1: Agrupar demanda de forma interna
- I4: Análisis de mercado
- I1: Segmentar a los clientes
- I2: Satisfacer las necesidades del segmento objetivo

Para lograr un crecimiento ordenado, controlado y de acuerdo con las expectativas del negocio, es necesaria la creación de áreas de apoyo al área comercial. En primer lugar, se va a añadir un encargado de agrupación de demanda interna. Este encargado cumple la misión de encontrar y reunir inversionistas de renta inmobiliaria. Este servicio ya existe en el mercado, pero las altas comisiones que se tiene que pagar a los agrupadores externos, dañan el negocio de las inmobiliarias. Por esta razón incorporar un agrupador de demanda, baja los costos de lidiar con inversionistas de renta, logrando mejores condiciones para la inmobiliaria.

En segundo lugar, el área comercial tiene que desarrollar un análisis de mercado profundo, el que se realice de forma trimestral para nutrir de información precisa y específica a las diferentes áreas de la empresa. Con esta información los procesos internos de las diferentes áreas se pueden tomar con más información y permite lograr soluciones acordes con la realidad del mercado, logrando mejores resultados. Esto se tiene que hacer en línea con el entendimiento de las necesidades de los distintos clientes

que hay en el mercado, por lo que la segmentación e identificación de sus necesidades es clave para ser exitosos en el segmento objetivo.

5. Creación de Área de búsqueda y evaluación de proyectos:

Objetivos ligados:

- C4: Buscar y evaluar proyectos
- F1: Aumentar oferta
- F0: Aumentar el valor de UPC Desarrollos Inmobiliarios
- F2: Aumentar ventas

El insumo más importante para las inmobiliarias son los terrenos, frente a la alta competencia existente en el sector es clave tener una ventaja con respecto a los terrenos en la Región Metropolitana. Esta área es un pilar fundamental de la estrategia de crecimiento ya que tiene que estar en constante búsqueda de proyectos aptos para desarrollar. Su tarea parte con la búsqueda de los terrenos, pero luego tiene que pasar los filtros financieros y de la gerencia general para ser aprobado para su desarrollo.

6. Creación de protocolo de apoyo a área técnica:

Objetivos ligados:

- C2: Calidad e innovación del producto
- C3: Posicionamiento de marca
- I3: Estandarizar el diseño técnico de proyectos

Dado el crecimiento de la cantidad de proyectos, el área técnica también necesita apoyo. Por esto se crea el protocolo de construcción y diseño UPC. Este protocolo viene a marcar el sello constructivo de UPC e instaurar un mínimo de calidad necesario de los proyectos. Este protocolo se traduce en una guía con las características técnicas que tiene que tener un proyecto construido por la empresa. Este protocolo contempla desde el método de construcción hasta los materiales utilizados, por lo que no solo beneficia a la inmobiliaria si no que también beneficia a la constructora aportando con estándares bajo los que tienen que trabajar. La creación es de responsabilidad del área técnica en conjunto con la constructora.

7. Creación de un sello en calidad e innovación

Objetivos ligados:

- I1: Segmentar a los clientes
- I2: Satisfacer las necesidades del segmento objetivo
- C2: Calidad e innovación del producto
- C3: Posicionamiento de la marca

Dentro de los deseos de Empresas UPC, es ser reconocidos por el mercado objetivo como líderes en innovación y calidad, para lograr este objetivo tienen que, en primer lugar, cumplir con estándares de calidad e innovación altos. Esto se logra a través de un esfuerzo en conjunto del área técnica con el área comercial, entendiendo las necesidades de los clientes y monitoreando las tendencias del mercado para aportar soluciones de calidad e innovadoras. Pero no basta con eso, ya que estos atributos también tienen que ser percibidos por los clientes. Para esto el área comercial tiene que idear una campaña de medios que se haga cargo de esta necesidad y monitorearla a través de indicadores específicos.

8. Abrir negocio hacia la renta Inmobiliaria

Objetivos ligados:

- F3: Ampliar oportunidades
- C0: Captar nuevo nicho de clientes
- I1: Segmentar a los clientes
- I2: Satisfacer las necesidades del segmento objetivo
- I4: Análisis de mercado

Como se identificó en el análisis externo, la renta inmobiliaria es un fenómeno que está tomando fuerza en el país y tiene espacio para crecer y desarrollarse. En consecuencia, se tomó la decisión de hacerse cargo de esta oportunidad y extender los esfuerzos hacia la renta inmobiliaria. Esto tiene que ser un trabajo en conjunto realizado por el área comercial y técnica. El área comercial tiene que identificar las necesidades del segmento objetivo y dirigir campañas efectivas para atraer a nuevos clientes, mientras que el área técnica tiene que aportar soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

5 Conclusión

Este proyecto se basa en el diseño de una planificación estratégica para la empresa UPC Desarrollos Inmobiliarios, una empresa fundada el 2017 a partir de UPC Constructora. UPC Desarrollos Inmobiliarios se dedica a la gestión y comercialización de proyectos inmobiliarios, enfocada en edificios de vivienda del sector C2 y C3 de la población. Esta empresa está inmersa en un mercado altamente competitivo y reactivo a las condiciones económicas locales y externas. A principios del año 2018, la empresa pasaba por un buen momento, a cargo de tres proyectos y recibiendo utilidades por su gerenciamiento del orden de 200 MM\$ anuales, pero carecía de una planificación estratégica clara y estructurada, lo que ponía en peligro su situación. Más aún, los dueños de la empresa no tenían una visión clara de sus objetivos a mediano ni largo plazo. En consecuencia, se realizaron diversas entrevistas con los dueños de la empresa, para determinar sus anhelos. A partir de eso, se determinaron ciertas tendencias y se realizó un análisis de la situación de la empresa y su entorno para determinar sus posibilidades.

Con los resultados anteriores, se fijaron metas para la empresa y se realizó una planificación estratégica de acuerdo con sus expectativas. La planificación se centró en el deseo de querer aumentar la capacidad de realizar proyectos simultáneos, los dueños expresaron la pretensión de llegar a 8 proyectos en un plazo de 5 años. Además del crecimiento, los dueños expusieron el afán de ser líderes en innovación y calidad en el sector, poder aprovechar la tendencia de renta inmobiliaria en el mercado, lograr una independencia con la constructora y tener terrenos y proyectos a disposición.

Al realizar los análisis internos y externos de la empresa, se determinó que estas metas eran logrables si se realizaba con una planificación clara y estructurada. Las principales conclusiones de los análisis fueron expresadas en un formato FODA. Las fortalezas identificadas fueron esencialmente el capital humano, que se manifiesta a través del conocimiento del sector industrial y su relación con UPC Constructora, que no solo la apoya de forma financiera, sino que también es una constructora exitosa en el segmento objetivo que quiere abarcar UPC Desarrollos Inmobiliarios. Las oportunidades identificadas fueron principalmente la buena situación del mercado, un buen rendimiento de su segmento objetivo y un mercado de renta inmobiliaria activo y con espacio para crecer más. Las debilidades identificadas de la empresa fueron una estructura organizacional confusa mezclada con la constructora, la falta de control y medición de éxito en las áreas y no contar con un programa de desarrollo de la cultura organizacional. Finalmente, las amenazas identificadas en el mercado fueron su alto nivel de competencia, sus bajas barreras de entrada y su sensibilidad a efectos locales y externos, lo que lo hace poco estable.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis se determinó que los principales temas estratégicos de la planificación iban a ser, en primer lugar, el crecimiento y posicionamiento de UPC Desarrollos Inmobiliarios. Este tema se centra en el hecho de

umentar la capacidad de realizar proyectos simultáneos de 3 a 8, manteniendo sus cualidades financieras, y en posicionar a la empresa como un líder en innovación y calidad en su sector. En segundo lugar, la reestructuración de la empresa. Este tema radica en la creación de UPC Servicios, empresa externa que se dedica a administrar los recursos humanos y financieros de UPC Desarrollos Inmobiliarios y UPC Constructora. La creación de 4 áreas nuevas, un área de búsqueda y evaluación de proyectos, un área de gestión y control de proyectos, un área de posventa y un área de agrupación de demanda. Finalmente se acordó la inclusión de los inversionistas de renta inmobiliaria al segmento objetivo del área comercial y la creación de un protocolo de diseño y construcción para asegurar un nivel de calidad mínimo en los proyectos y crear un sello UPC. En tercer lugar, la creación de un programa de desarrollo de la cultura organizacional enfocado en el perfeccionamiento de los trabajadores de la empresa.

De acuerdo con los temas estratégicos, se idearon los objetivos estratégicos para lograr las expectativas de la empresa. Estos objetivos se separaron en 4 perspectivas. La perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Gracias a esos objetivos se planteó un sistema de control de gestión con indicadores, responsables y metas por año para monitorear el avance en cada una de las perspectivas. La creación de los indicadores fue el proceso mas difícil e importante. Al ser una empresa nueva y sumado al ya mencionado problema de poco control, fue difícil encontrar la información necesaria para construir indicadores medibles y en sintonía con la situación actual de la empresa. Existen varias métricas que la empresa deberá recopilar de ahora en adelante para poder monitorear sus actividades y poder tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos. La empresa tiene que lograr cada uno de los objetivos para llegar a su visión del año 2023.

Conforme a los objetivos estratégicos, se explicitaron las iniciativas estratégicas para clarificar cuales son las acciones concretas en las que tiene que incurrir la empresa para lograr sus cometidos. Estas iniciativas contienen ciertos objetivos estratégicos con los que se relacionan para tener un mejor entendimiento de su funcionamiento. Estas iniciativas marcan la pauta de las acciones que tiene que realizar la empresa para conseguir cumplir con los objetivos estratégicos y alcanzar las metas propuestas. Las iniciativas están previstas para el corto el plazo, son acciones que tiene que realizar la empresa durante le 2019 para lograr los objetivos propuestos al largo plazo.

A parte de las iniciativas estratégicas, la empresa necesita realizar ciertas acciones para garantizar el buen funcionamiento del sistema de control de gestión. En primer lugar, como fue mencionado con anterioridad, se recomienda la contratación de una empresa externa para la medición de la imagen de UPC Desarrollos Inmobiliarios en el mercado. En segundo lugar, se recomienda la creación de encuestas para la medición de la satisfacción de la gerencia. Esto aporta a la objetividad de los indicadores al medirlos con una misma base. En tercer lugar, la nueva área de posventa es una pieza clave para el desarrollo de la estrategia. Porque, por un lado, va a recibir información importante sobre el mercado, por lo que tiene que ser aprovechada. Entre el área comercial y posventa se pueden idear mecanismos importantes para lograr un mejor entendimiento de los

segmentos de clientes y sus expectativas. Por otro lado, es la cara visible de la empresa y la satisfacción de los clientes frente a un problema depende de ellos, lo que afecta a otros proyectos realizados por UPC. Finalmente, al estar inmersos en un mercado inconstante, se recomienda hacer el ejercicio de planificación de forma anual para ajustar los indicadores con respecto a las expectativas que se tengan de la empresa.

Como la estrategia se centra en el crecimiento, para evaluar los costos y las ganancias asociadas se van a estudiar los resultados finales a 5 años. Los costos de la implementación de esta estrategia radican principalmente en la contratación de nuevo personal y el desarrollo de la cultura organizacional. Para llenar las nuevas posiciones de la empresa, se necesita un gerente, un agrupador de demanda, una persona en postventa y otra en gestión de control de proyectos. También se deberán pagar los talleres y los viajes de negocios. Esto significa un costo anual extra para la empresa de 110 millones de pesos lo que se traduce en 550 millones de pesos en un plazo de 5 años. Por otro lado, las ganancias vienen asociadas al gerenciamiento de los proyectos. En 5 años con el crecimiento de proyectos recomendado se habrán terminado 7 proyectos completos, 4 mas que si se mantuviera la situación actual. Esto se traduce en ganancias del orden de 1.300 millones de pesos extra. Si se cumplen las expectativas de crecimiento la empresa enfrenta un panorama bastante esperanzador lo que le traerá ganancias de 750 millones de pesos en un horizonte de 5 años. Cabe destacar que estas ganancias vienen solo asociadas al gerenciamiento de los proyectos y no incluye la rentabilidad asociada por las inversiones de la empresa en sus proyectos.

Al momento de la entrega de este trabajo de título, la empresa ya está iniciando los procesos de reestructuración. Se están arrendando oficinas para trasladar a UPC Desarrollos Inmobiliarios a otras instalaciones donde tendrán espacio para hacer crecer a la empresa.

Finalmente, la implementación de esta estrategia depende de los esfuerzos realizados por los colaboradores de la empresa. Durante los procesos de análisis y discusión de resultados, los encargados se mostraron felices y positivos con los cambios a realizar en la empresa. Esta sensación tiene que ser transmitida al resto de los colaboradores con el fin de lograr un ambiente propenso para alcanzar las metas de la empresa. Este trabajo de título aportó con una planificación estratégica de acuerdo con sus capacidades, su visión y las condiciones del mercado. UPC Desarrollos Inmobiliarios tiene un gran potencial para crecer y ser reconocido en el mercado, lo que tienen que aprovechar.

6 Bibliografía

Cámara Chilena De La Construcción. (2018). Informe MACH Macroeconomía y Construcción (48). Recuperado de https://www.cchc.cl/centrodeinformacion/archivos_detalle/informe-mach-48.

Cámara Chilena De La Construcción. (2017). Informe MACH Macroeconomía y Construcción (47). Recuperado de <https://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-mach/>.

GfK Adimark. (2018). Informe Trimestral MERCADO INMOBILIARIO Gran Santiago. (3er Trimestre 2018). Recuperado de <https://www.gfk.com/es-cl/insights/press-release/informe-oferta-inmobiliaria-gfk-adimark/>.

Hitt, Michael, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7a. edición.

Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios, Enrique Jofré Rojas, Universidad de Chile, 2002.

Nicolás Fritis C. Investigación de Mercados, Universidad de Chile, 2018.

Riquelme Leiva, Matias (2015, junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Serna Gomez, Humberto, (2008). Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología, Aliniamiento, implementación, y mapas estrategicos. Indices de Gestión.

The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

Van Vliet, V. (2010). SWOT Analysis. Retrieved [August 2018] from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/strategy/swot-analysis/>

7 Anexos

7.1 Anexo 1: Permisos mensuales de edificación aprobados en todo el país (Obra Nueva)

PERMISOS MENSUALES DE EDIFICACIÓN APROBADOS EN TODO EL PAÍS (OBRA NUEVA)										
Año	M e s	Edificación Habitacional			Edificación No Habitacional			Total Edificación	Total Edificación	Variación anual
		Viviendas	m ² /Viv		Ind.,Com. y E.F.	Servicios	Total			
		Nº		Superficie (m ²)						
2014	E	14.601	1.160.055	79,45	327.905	95.840	423.745	1.583.800	19,5	
	F	11.143	810.077	72,70	293.158	132.258	425.416	1.235.493	-15,7	
	M	10.345	881.445	85,20	511.642	126.669	638.311	1.519.756	32,2	
	A	13.380	1.113.217	83,20	306.619	104.286	410.905	1.524.122	32,6	
	M	11.293	976.685	86,49	358.409	71.882	430.291	1.406.976	7,3	
	J	14.038	1.223.358	87,15	398.209	89.525	487.734	1.711.092	29,4	
	J	10.841	930.414	85,82	447.489	79.150	526.639	1.457.053	11,4	
	A	13.186	1.109.462	84,14	314.404	68.240	382.644	1.492.106	12,9	
	S	13.514	1.080.590	79,96	648.525	110.626	759.151	1.839.741	64,4	
	O	12.724	1.084.315	85,22	311.910	181.788	493.698	1.578.013	44,4	
	N	10.877	908.808	83,55	435.270	84.794	520.064	1.428.872	40,2	
	D	14.511	1.221.978	84,21	521.694	231.151	752.845	1.974.823	38,0	
2015	E	9.846	856.211	86,96	287.534	58.671	346.205	1.202.416	-24,1	
	F	10.805	902.697	83,54	383.005	154.894	537.899	1.440.596	16,6	
	M	9.715	884.864	91,08	251.976	113.199	365.175	1.250.039	-17,7	
	A	10.673	871.387	81,64	361.024	122.795	483.819	1.355.206	-11,1	
	M	13.495	1.085.167	80,41	291.761	72.215	363.976	1.449.143	3,0	
	J	12.176	927.784	76,20	371.561	122.534	494.095	1.421.879	-16,9	
	J	16.567	1.309.553	79,05	270.994	80.437	351.431	1.660.984	14,0	
	A	14.011	1.157.380	82,61	354.071	155.161	509.232	1.666.612	11,7	
	S	13.454	1.063.983	79,08	283.697	212.260	495.957	1.559.940	-15,2	
	O	15.681	1.194.609	76,18	252.309	103.826	356.135	1.550.744	-1,7	
	N	18.692	1.444.273	77,27	366.699	65.029	431.728	1.876.001	31,3	
	D	34.287	2.980.413	86,93	333.154	201.660	534.814	3.515.227	78,0	
2016	E	9.470	785.540	82,99	200.116	95.067	295.183	1.081.123	-10,1	
	F	7.540	665.289	88,23	219.603	73.531	293.134	958.423	-33,5	
	M	12.732	1.116.650	87,70	225.722	194.430	420.152	1.536.802	22,9	
	A	9.369	761.758	81,31	330.304	125.824	456.128	1.217.886	-10,1	
	M	9.367	828.996	88,50	299.250	137.350	436.600	1.265.596	-12,7	
	J	12.152	806.325	66,35	316.983	274.443	591.426	1.397.751	-1,7	
	J	5.791	470.741	81,29	277.530	102.819	380.349	851.090	-48,8	
	A	8.978	721.244	80,33	295.803	134.529	430.332	1.151.576	-30,9	
	S	8.505	730.388	85,88	289.889	111.467	401.356	1.131.744	-27,4	
	O	11.112	866.076	77,94	226.738	108.192	334.930	1.201.006	-22,6	
	N	11.957	899.980	75,27	224.114	209.997	434.111	1.334.091	-28,9	
	D	15.994	1.350.588	84,44	328.809	191.979	520.788	1.871.376	-46,8	
2017 (p)	E	11.070	862.757	77,94	175.331	102.258	277.589	1.140.346	5,5	
	F	8.874	698.524	78,72	224.080	85.651	309.731	1.008.255	5,2	
	M	13.322	1.010.519	75,85	265.933	97.465	363.398	1.373.917	-10,6	
	A	8.379	712.928	85,09	244.571	53.251	297.822	1.010.750	-17,0	
	M	13.804	1.062.449	76,97	308.419	100.858	409.277	1.471.726	16,3	
	J	15.128	1.162.686	76,86	239.836	194.476	434.312	1.596.998	14,3	
	J	9.632	779.591	80,94	270.315	88.919	359.234	1.138.825	33,8	
	A	9.807	785.245	80,07	237.607	119.764	357.371	1.142.616	-0,8	
	S	7.589	623.534	82,16	252.117	68.609	320.726	944.260	-16,6	
	O	7.461	645.731	86,55	176.536	150.646	327.182	972.913	-19,0	
	N	9.872	845.216	85,62	268.939	82.702	351.641	1.196.857	-10,3	
	D	11.255	907.017	80,59	270.651	119.462	390.113	1.297.130	-30,7	
2018 (p)	E	9.732	841.021	86,42	186.719	81.142	267.861	1.108.882	-2,8	
	F	14.093	1.308.439	92,84	213.505	79.099	292.604	1.601.043	58,8	
	M	12.250	1.024.030	83,59	321.320	72.095	393.415	1.417.445	3,2	
	A	14.114	1.100.122	77,95	269.343	88.924	358.267	1.458.389	44,3	
	M	15.640	1.211.158	77,44	202.681	77.282	279.963	1.491.121	1,3	
	J	13.859	1.073.494	77,46	197.150	92.995	290.145	1.363.639	-14,6	
	J	6.684	553.108	82,75	183.129	47.931	231.060	784.168	-31,1	
	A	10.674	834.244	78,16	319.986	135.508	455.494	1.289.738	12,9	
	S	7.485	596.448	79,69	122.276	70.291	192.567	789.015	-16,4	

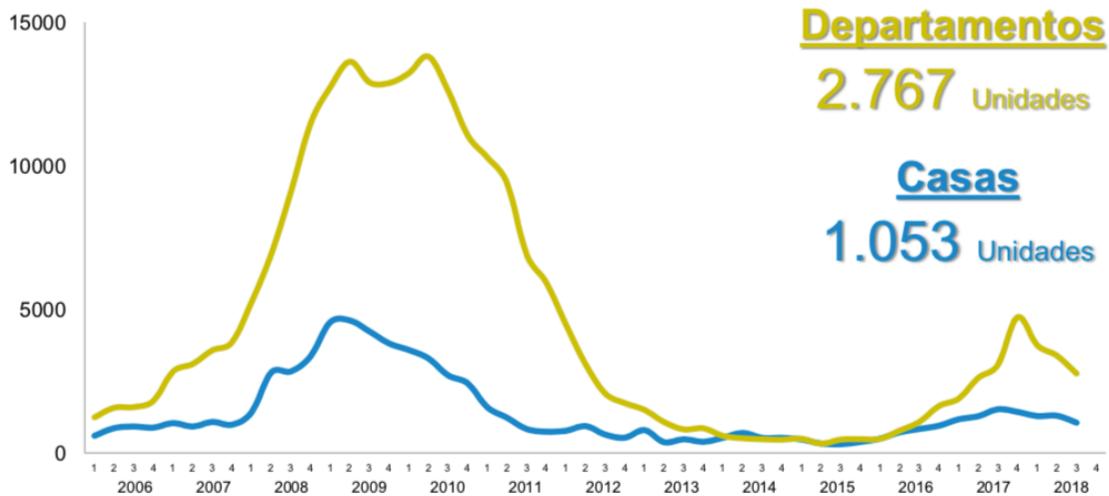
(P) Cifras Provisionales

Fuente Instituto Nacional de Estadísticas

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

7.2 Anexo 2: Oferta de viviendas nuevas – Entrega inmediata (2006-septiembre 2018)

Oferta de Viviendas Nuevas - Entrega Inmediata
Unidades (2006 – Septiembre 2018)



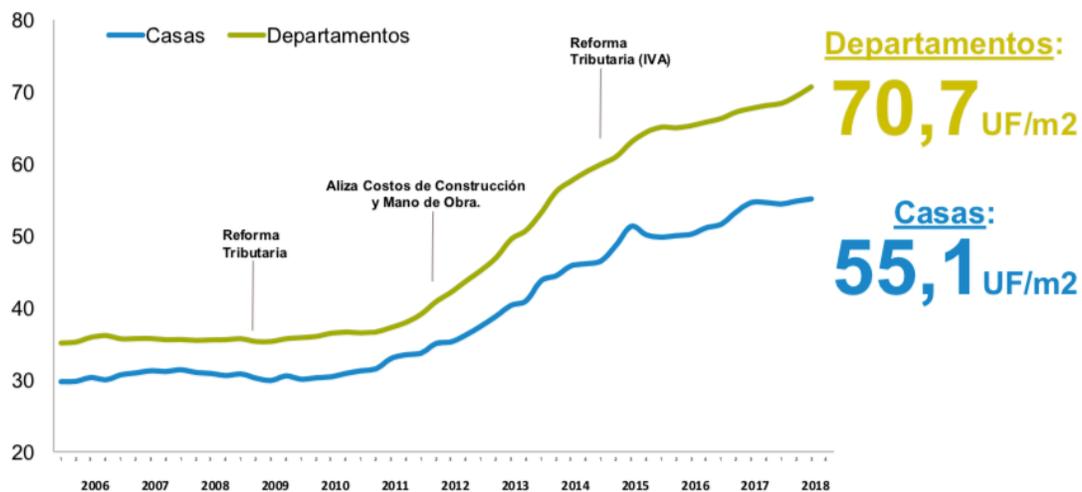
© GfK Adimark | Área de Estudios Territoriales | Santiago, Octubre 2018

14

Fuente: GfK Adimark – Presentación Prensa 3er Trimestre 2018. Diapositiva 14.

7.3 Anexo 3: Valor UF/m2 promedio de venta en viviendas nuevas (2006–septiembre 2018)

Valor UF/m2 Promedio de Venta en Viviendas Nuevas (2006 – Septiembre 2018)



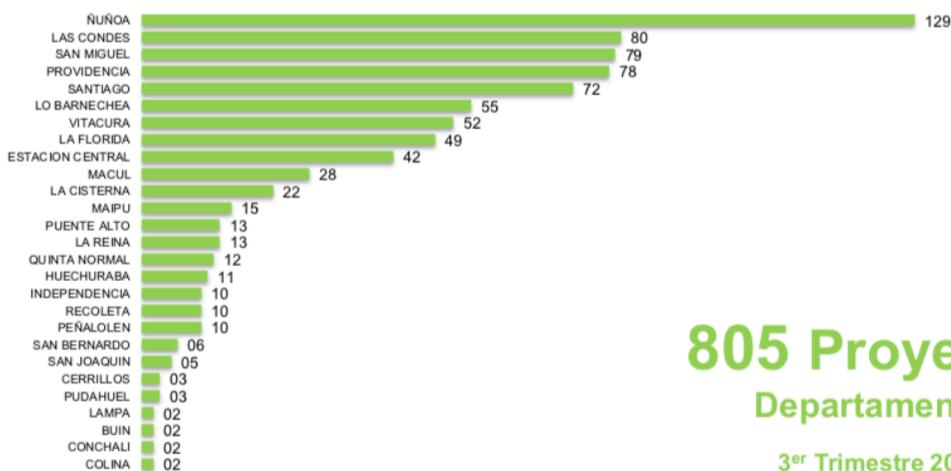
© GfK Adimark | Área de Estudios Territoriales | Santiago, Octubre 2018

23

Fuente: GfK Adimark – Presentación Prensa 3er Trimestre 2018. Diapositiva 23.

7.4 Anexo 4: Cantidad de proyectos departamentos en oferta por comuna 3er trimestre de 2018

Cantidad de Proyectos Departamentos en Oferta por Comuna
3er Trimestre 2018



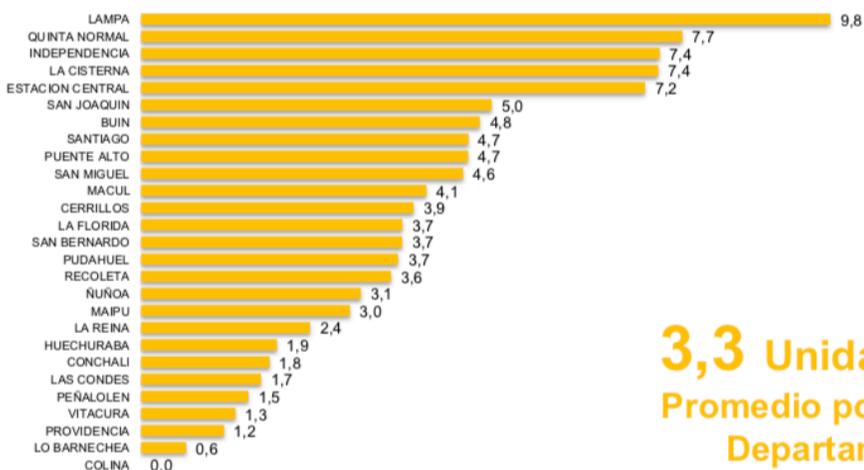
© GfK Adimark | Área de Estudios Territoriales | Santiago, Octubre 2018

31

Fuente: GfK Adimark – Presentación Prensa 3er Trimestre 2018. Diapositiva 31.

7.5 Anexo 5: Velocidad de ventas de departamentos por comuna 3er trimestre de 2018

Velocidad de Ventas Departamentos por Comuna
3er Trimestre 2018 (Unidades /mes)



3,3 Unidades/mes
Promedio por proyecto
Departamentos

3er Trimestre 2018

Fuente: GfK Adimark – Presentación Prensa 3er Trimestre 2018. Diapositiva 32.

7.6 Anexo 6: Venta de unidades por comuna por trimestre

1 T		2T		3T		Total año
San Miguel	955	San Miguel	1068	San Miguel	1089	3112
Ñuñoa	823	Ñuñoa	1021	Ñuñoa	1213	3057
Santiago	866	Santiago	904	Santiago	1009	2779
Estación central	823	Estacion Central	847	Estacion Central	906	2576
La florida	478	La florida	435	La florida	548	1461
Las condes	453	Las condes	345	Las condes	411	1209
La cisterna	303	La cisterna	304	La cisterna	487	1094
Quinta normal	427	quinta normal	287	Quinta Normal	278	992
Macul	214	Macul	301	Macul	342	857
Providencia	221	Providencia	251	Providencia	277	749
Independencia	188	Independencia	279	Independencia	222	689
Vitacura	176	Vitacura	196	Vitacura	210	582
Puente Alto	89	Puente Alto	128	Puente Alto	182	399
Recoleta	61	Recoleta	137	Recoleta	107	305
San Bernardo	125	San bernardo	104	San bernardo	67	296

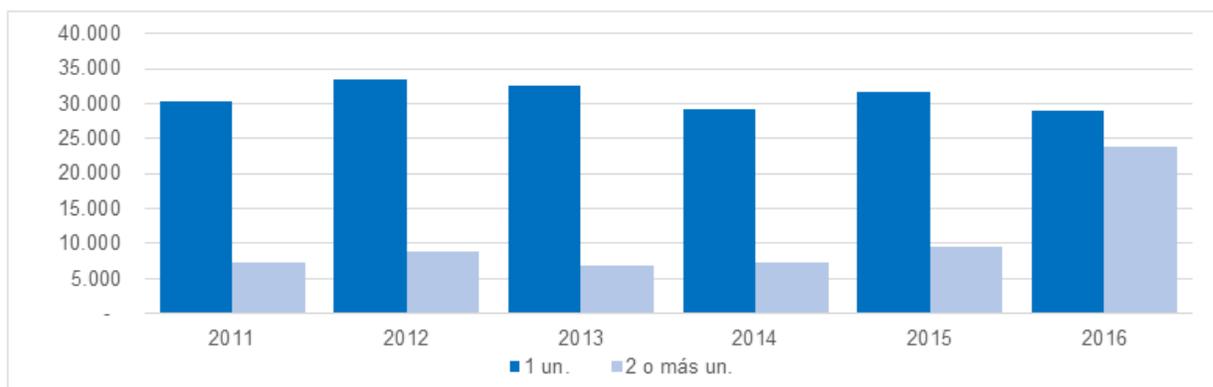
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con GFK Adimark 1er Trimestre 2018, GFK Adimark 2do Trimestre 2018, GFK Adimark 3er Trimestre 2018.

7.7 Anexo 7: Rentabilidad por comuna

Comuna	Rentabilidad	Variación Mensual Rentabilidad	Precio Venta m ²	Variación Mensual Precio Venta m ²	Precio Arriendo m ²	Variación Mensual Precio Arriendo m ²	Score	Región
Quilicura	8.80%	0%	28.99	0%	0.23	0%	4.83	Metropolitana
Pudahuel	7.39%	7.71% ↑	36.80	-3.65% ↓	0.25	3.77% ↑	0.00	Metropolitana
La Cisterna	6.84%	0.35% ↑	40.00	0.77% ↑	0.25	1.12% ↑	6.06	Metropolitana
Quinta Normal	6.82%	2.21% ↑	42.73	-1.52% ↓	0.26	0.65% ↑	4.24	Metropolitana
Puente Alto	6.80%	-0.86% ↓	35.35	1.87% ↑	0.22	0.99% ↑	4.37	Metropolitana
San Bernardo	6.63%	13.58% ↑	41.52	-15.28% ↓	0.25	-3.77% ↓	7.00	Metropolitana
Maipú	6.42%	-1.39% ↓	41.01	-0.68% ↓	0.24	-2.06% ↓	7.00	Metropolitana
San Joaquín	6.07%	1.90% ↑	50.44	0.56% ↑	0.28	2.46% ↑	4.28	Metropolitana
Independencia	5.94%	-1.26% ↓	49.72	0.05% ↑	0.27	-1.21% ↓	5.07	Metropolitana
Santiago	5.71%	0.05% ↑	56.74	0.13% ↑	0.29	0.18% ↑	6.32	Metropolitana
San Miguel	5.70%	0.45% ↑	50.96	-0.41% ↓	0.26	0.05% ↑	6.86	Metropolitana
La Florida	5.66%	-3.09% ↓	46.89	0.81% ↑	0.24	-2.31% ↓	4.32	Metropolitana
Macul	5.49%	1.44% ↑	51.25	-0.10% ↓	0.26	1.34% ↑	5.65	Metropolitana
Recoleta	5.38%	-1.81% ↓	53.60	-0.87% ↓	0.26	-2.67% ↓	4.77	Metropolitana
Las Condes	5.06%	4.08% ↑	82.95	0.32% ↑	0.38	4.42% ↑	3.55	Metropolitana
Peñalolén	4.75%	-2.61% ↓	57.59	0.00%	0.25	-2.62% ↓	3.19	Metropolitana
Huechuraba	4.58%	-0.73% ↓	50.80	0.08% ↑	0.21	-0.65% ↓	2.64	Metropolitana
Nuñoa	4.44%	-0.33% ↓	70.54	0.03% ↑	0.28	-0.30% ↓	7.22	Metropolitana
Providencia	4.35%	1.16% ↑	78.11	0.10% ↑	0.31	1.26% ↑	7.17	Metropolitana
La Reina	4.22%	-1.28% ↓	77.27	0.24% ↑	0.30	-1.05% ↓	7.57	Metropolitana
Vitacura	3.84%	-0.53% ↓	89.78	0.80% ↑	0.31	0.27% ↑	8.91	Metropolitana
Lo Barnechea	2.74%	-33.50% ↓	133.08	53.14% ↑	0.33	1.83% ↑	0.00	Metropolitana
Estación Central	10.12%	64.74% ↑	51.84	-0.38% ↓	0.48	64.11% ↑	5.40	Metropolitana

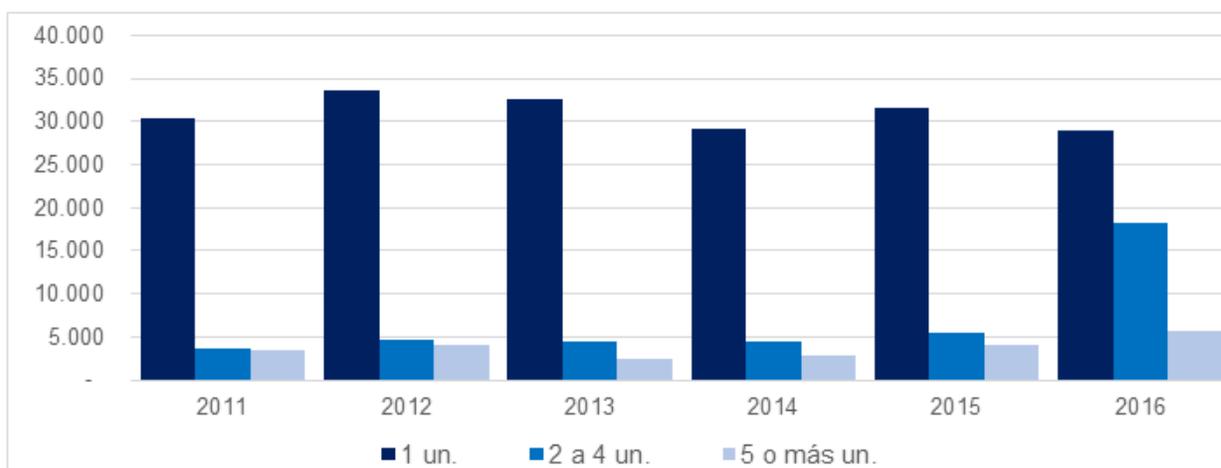
Fuente: Índice de precios ZoomInmobiliario

7.8 Anexo 8: Evolución de transacciones entre 2011-2016 AMGS según número de adquisiciones



Fuente: López Morales, Ernesto y Herrera Castillo Nicolás (2018). Arriendos por las nubes: efecto de la creciente concentración de la propiedad. Santiago de Chile. [<https://ciperchile.cl/2018/07/25/arriendos-por-las-nubes-efecto-de-la-creciente-concentracion-de-la-propiedad/>] Recuperado en diciembre 2018.

7.9 Anexo 9: Evolución transacciones entre 2011-2016 AMGS según número de adquisiciones (1 un., entre 2 a 4 un. Y 5 o más un.)



Fuente: López Morales, Ernesto y Herrera Castillo Nicolás (2018). Arriendos por las nubes: efecto de la creciente concentración de la propiedad. Santiago de Chile. [<https://ciperchile.cl/2018/07/25/arriendos-por-las-nubes-efecto-de-la-creciente-concentracion-de-la-propiedad/>] Recuperado en diciembre 2018.

7.10 Anexo 10: Estudio de mercado

1 Dormitorio

PROYECTO	Superf. Util	Valor UF	UF / m2
Edificio Barcelona	30,9	1.601	51,7
Conexión Ossa	32,7	1.853	56,8
Edificio Celtus	31,8	1.965	61,8
Condominio Riga	28,3	1.108	39,2
Edificio Riga Italia	36,7	1.697	46,3
	32,1	1.645	51,2

2 Dormitorios

PROYECTO	Superf. Util	Valor UF	UF / m2
Edificio Barcelona	39,0	1.927	49,4
Parque Trinidad	47,4	2.498	52,7
Edificio Fuenzalida Urrejola	48,5	2.145	44,2
Edificio Fuenzalida Urrejola	44,6	1.960	43,9
Edificio Parque Ossa	47,8	2.297	48,1
Edificio Parque Ossa	50,2	2.499	49,8
Av.Ossa 0171	35,3	1.791	50,7
Av.Ossa 0171	34,2	1.744	51,0
Conexión Ossa	47,0	2.514	53,5
Conexión Ossa	42,6	2.213	51,9
Edificio Celtus	45,2	2.509	55,5
Edificio Parque Albano III	49,0	2.386	48,7
Edificio Riga	35,5	1.336	37,6
Edificio Barrio Italia	36,7	1.697	46,2
	43,4	2.122	48,9

3 Dormitorios

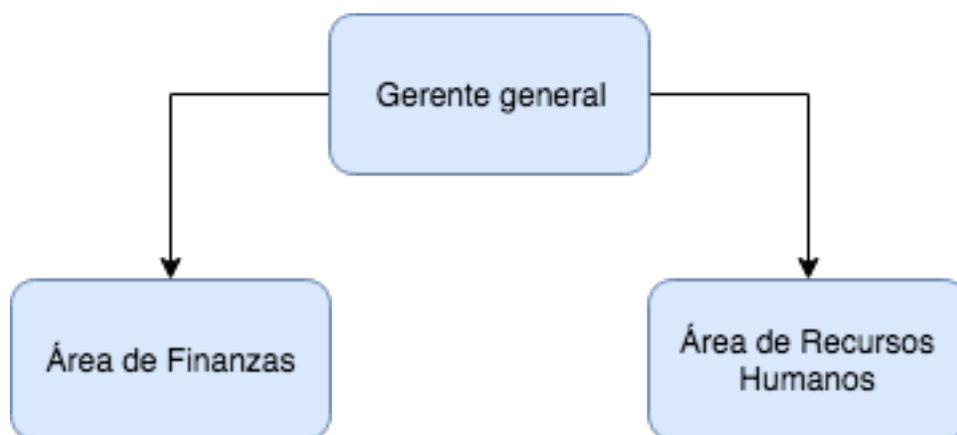
PROYECTO	Superf. Util	Valor UF	UF / m2
Edificio Barcelona	51,3	2.274	44,4
Edificio Carvajal	54,0	2.259	41,8
	54,0	2.259	41,8

Información de estudio de mercado mayo 2018
Acción Inmobiliaria



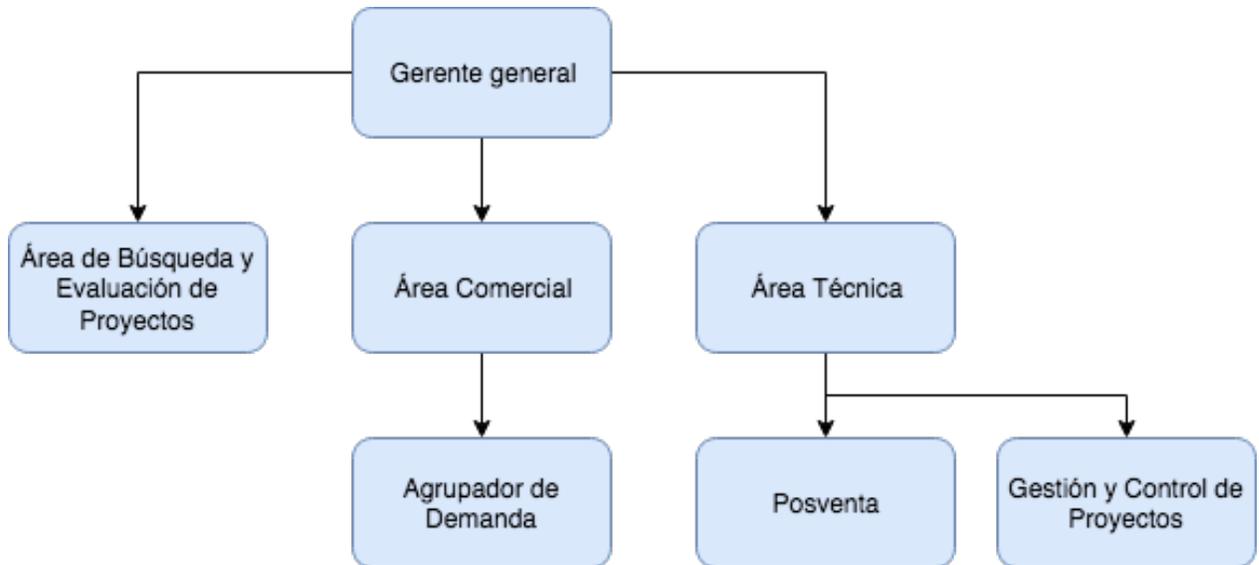
Fuente: Área Comercial de UPC Desarrollos Inmobiliarios.

7.11 Anexo 11: Organigrama UPC Servicios



Fuente: Elaboración propia

7.12 Anexo 12: Organigrama UPC Desarrollos Inmobiliarios



Fuente: Elaboración propia