



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMPRA, REMODELACIÓN Y
VENTA DE CASAS, EN EL SECTOR NORORIENTE DE SANTIAGO**

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

JAN CHRISTIAN HERBACH MAYORGA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ALEJANDRO MARCELO WESTERMEYER EINICKE**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMPRA, REMODELACIÓN Y VENTA DE CASAS, EN EL SECTOR NORORIENTE DE SANTIAGO

Desde el año 2012 las propiedades inmobiliarias en el sector nororiente de Santiago han tenido un alza de más de un 50% en su valor promedio por m². A su vez, casas que comparten las mismas características básicas tienen diferencias de precio por sobre un 57%. Existe una oportunidad para crear valor con una empresa que lleve a cabo proyectos de inversión, comprando casas para remodelar que incrementen su valor. El objetivo de esta tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de esta empresa, y que alcance una rentabilidad de un 14% anual en 3 años.

La metodología de trabajo consiste en cuatro pasos: Un diagnóstico del mercado, una síntesis estratégica, el diseño de la estrategia de negocios y la evaluación económica.

El estudio indica que al comprar una casa existe una alta valoración por la seguridad, la comodidad y el estado general de la vivienda. Existe preferencia por dormitorios amplios con walking closet, un baño principal cómodo y una cocina amplia y renovada. La casa debiera tener estacionamiento, un buen jardín, bodega y logia. Por otra parte, sólo un 30% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de venta de corredores o dueños de casa. Quisieran que hubiera mayor transparencia, facilidades para visitar la propiedad, tener acceso a planos y flexibilidad para personalizar la casa.

El hogar es algo muy personal. Es difícil encontrar una casa que satisfaga exactamente lo que una persona quiere, debiendo ajustarse a lo que hay disponible. Las inmobiliarias posicionan bien sus productos, pero representan sólo el 3% de la oferta en el sector. El 97% restante son casas usadas, que no están actualizadas. Por otra parte, hacer una remodelación cuando la familia ya está habitando la casa puede ser un proceso largo y engorroso, especialmente el trato con maestros y la tramitación de permisos.

Esta empresa se posicionará con una oferta de valor diferenciada, que hoy no existe en el mercado: Al comprar, el cliente tendrá la libertad para decidir sobre el diseño de la casa donde va a vivir. Se llevará a cabo un proyecto de remodelación personalizado. El cliente recibirá un presupuesto detallado y planos de la obra. Finalmente, la casa se entregará terminada, por lo que el cliente y su familia no tendrán que convivir con una obra en construcción (el estudio de mercado muestra un interés de un 92%).

La evaluación realizada concluye que la empresa tiene factibilidad estratégica, técnica y económica. Se recomienda implementar la empresa con un plan de proyectos a 3 años, alcanzando una rentabilidad de 27,9%. Si los primeros proyectos se ejecutan en forma satisfactoria, poner en marcha el plan de negocios a 10 años, que tiene una rentabilidad de un 35% y un VAN de \$1.028 millones, con una tasa de descuento de 11,4%, recuperando la inversión inicial en 3,7 años.

El VAN es muy sensible al plazo de venta, cayendo en un 51% en el caso de no lograr vender antes de 9 – 10 meses. Es clave que la empresa se promueva con eficacia para vender rápidamente y evitar pérdidas de valor.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Descripción del tema abordado	2
3. Objetivos	3
3.1. Objetivo general	3
3.2. Objetivos específicos	3
4. Alcance	3
5. Diagnóstico	3
5.1. Caracterización general del negocio	4
5.2. Marco conceptual	5
5.2.1. El valor de una vivienda	5
5.2.2. El proyecto de remodelación	7
5.2.3. Mejoras que agregan valor	9
5.3. Mercado	9
5.3.1. Aspectos demográficos	9
5.3.2. Oferta y demanda	11
5.3.3. Mercado potencial	14
5.3.4. Precio	17
5.4. Clientes	19
5.4.1. Cliente propietario vendedor	19
5.4.2. Cliente comprador	24
5.5. Competencia	28
5.5.1. Propietarios	29
5.5.2. Corredores de propiedades	29
5.5.3. Sustitutos	30
5.5.4. Posicionamiento de los competidores	32
5.6. Distribución	34
5.7. Legislación tributaria aplicable	35
6. Síntesis estratégica	36
6.1. Nota preliminar	36
6.2. FODA general	37
6.3. FODA por segmento	38
6.3.1. Ubicación	41
7. Estrategia	43

7.1.	Segmento objetivo	43
7.2.	Posicionamiento	44
7.3.	Estrategia de negocios	44
7.3.1.	Objetivos estratégicos	44
7.3.2.	Estrategia de negocios.....	44
7.3.3.	Modelo de negocios	45
7.4.	Plan de marketing.....	46
7.4.1.	Producto y propuesta de valor	46
7.4.2.	Precio	48
7.4.3.	Punto de venta	49
7.4.4.	Promoción	50
7.5.	Plan de operaciones.....	52
7.5.1.	Diseño de procesos.....	52
7.5.2.	Cadena de valor	53
7.5.3.	Proyectos	54
7.5.4.	Programa de inversiones	56
7.6.	Plan de recursos humanos	57
7.6.1.	Organigrama	57
7.6.2.	Descripción de cargos.....	58
7.6.3.	Contratación y formación.	60
7.6.4.	Sistema de incentivos	60
7.6.5.	Planilla de remuneraciones	60
7.7.	Plan de financiamiento	61
8.	Evaluación económica.....	62
8.1.	Base de estimación	62
8.2.	Flujos de caja	62
8.2.1.	Ingresos	62
8.2.2.	Costos variables.....	63
8.2.3.	Gastos de administración y ventas.....	65
8.2.4.	Otros flujos	66
8.2.5.	Tasa de descuento.....	67
8.2.6.	Flujo de caja y VAN.....	68
8.3.	Análisis de sensibilidad	71
9.	Conclusión	72
10.	Bibliografía.....	73

Anexo A. Caracterización muestral, encuesta de mercado a potenciales compradores de propiedades.....	74
Anexo B. Preguntas encuesta de mercado a potenciales compradores de propiedades	77
Anexo C. Caracterización muestral, encuesta de mercado a potenciales vendedores de propiedades (dueños)	84
Anexo D. Preguntas encuesta de mercado a potenciales vendedores de propiedades (dueños).....	86
Anexo E. Propuesta de valor de corredores de propiedades	90
Anexo F. Variabilidad de precio en un sector	92
Anexo G. Carga mensual de trabajo de acuerdo con el programa de proyectos	94
Anexo H. Proyecto de referencia.....	95
Anexo I. Detalle presupuesto proyecto de remodelación	101
Anexo J. Detalle gastos de administración y ventas	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución N.S.E. por comuna.	10
Tabla 2: Población y viviendas sector nororiente de Santiago.	10
Tabla 3: Volumen de casas usadas vendidas (unidades).	13
Tabla 4: Precio promedio de casas usadas vendidas.	13
Tabla 5: Volumen de casas usadas vendidas (Millones de UF).	13
Tabla 6: Movimientos del mercado de casas usadas.	14
Tabla 7: Mercado potencial, estimado según demanda potencial.	15
Tabla 8: Mercado potencial, estimado según oferta potencial.	16
Tabla 9: Comparación de precios UF/m ² de casas nuevas y casas usadas en sector nororiente.	18
Tabla 10: Índices de sobreprecio de casas similares.	19
Tabla 11: Valoración espacios principales (ranking 1 - 7).	25
Tabla 12: Valoración atributos secundarios de la propiedad (ranking 1 - 10).	26
Tabla 13: Valoración atributos del servicio (ranking 1 - 11).	27
Tabla 14: Mercado de viviendas nuevas.	31
Tabla 15: Distribución de la oferta de propiedades en el Sector Oriente.	31
Tabla 16: FODA general.	37
Tabla 17: FODA específico cliente que busca comprar una casa.	38
Tabla 18: FODA específico cliente propietario que busca vender su casa.	40
Tabla 19: Variables relevantes de acuerdo con la comuna donde el cliente quiere comprar.	41
Tabla 20: Segmentos de mercado.	43
Tabla 21: Selección del segmento objetivo.	44
Tabla 22: Modelo de negocios (Canvas).	45
Tabla 23: Propuesta de valor a clientes compradores.	47
Tabla 24: Programa de Inversiones.	56
Tabla 25: Descripción de cargo gerente de proyectos.	58
Tabla 26: Descripción de cargo jefe de proyectos.	59
Tabla 27: Descripción de cargo asistente comercial.	59
Tabla 28: Planilla de remuneraciones anuales.	61
Tabla 29: Estructura de financiamiento.	61
Tabla 30: Resumen de costos de un proyecto.	64
Tabla 31: Factores de planificación, costos variables (en meses).	65
Tabla 32: Gastos anuales.	65
Tabla 33: Gastos iniciales.	66
Tabla 34: Costo de capital.	67
Tabla 35: Flujo de caja mensual para el dueño.	69
Tabla 36: Flujos de caja anuales (incluye valor terminal).	70
Tabla 37: Análisis de sensibilidad del VAN.	71
Tabla 38: Análisis de sensibilidad de la TIR.	71
Tabla 39: Detalle indicadores de sobreprecio, grupos propiedades similares.	93
Tabla 40: Programa integrado de ejecución de proyectos.	94
Tabla 41: Características generales propiedades de referencia.	95
Tabla 42: Presupuesto proyecto de remodelación.	101
Tabla 43: Detalle cantidades gastos administración y ventas.	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales actores del mercado.	4
Figura 2: Distribución etaria población sector nororiente de Santiago.	10
Figura 3: Presencia de viviendas por comuna, según tipo.	11
Figura 4: Hitos históricos que han afectado al mercado inmobiliario, medido en término de la oferta y demanda de viviendas nuevas.	12
Figura 5: Histograma de Oferta de Casas usadas.	14
Figura 6: Volumen de mercado en función del porcentaje de potenciales proyectos.	16
Figura 7: Valor UF/m2 promedio de venta en viviendas nuevas (1994 - 2018).	17
Figura 8: Esquema relaciones cliente propietario.	20
Figura 9: Valoración de atributos del servicio de venta (escala del 1 al 7).	21
Figura 10: Ganancia para el propietario.	22
Figura 11: Modelo de contratación propuesto.	22
Figura 12: Motivaciones para vender.	23
Figura 13: Esquema de relaciones cliente comprador.	24
Figura 14: Interés por comprar con opciones de remodelación.	27
Figura 15: Disposición a pagar por una compra con opciones de remodelación.	28
Figura 16: Posicionamiento de la competencia en el mercado de compraventa de propiedades inmobiliarias.	33
Figura 17: Modelo AIDA.	51
Figura 18: Mapa de procesos.	53
Figura 19: Principales proveedores.	53
Figura 20: Ciclo de un proyecto tipo.	54
Figura 21: Programa de un proyecto tipo.	55
Figura 22: Organigrama.	58
Figura 23: Curva dotacional.	60
Figura 24: Curva de financiamiento requerido.	62
Figura 25: Modelo de estimación económica de un proyecto.	63
Figura 26: Flujos de caja anuales.	71
Figura 27: Caracterización encuestados (potenciales compradores).	74
Figura 28: Caracterización encuestados (potenciales compradores de casas).	74
Figura 29: Ingreso mensual familiar.	75
Figura 30: Propiedad en la que vive actualmente.	75
Figura 31: Intención de comprar una propiedad en los próximos años.	75
Figura 32: Comunas donde buscaría.	75
Figura 33: Rango de precio en que buscaría.	76
Figura 34: Encuesta a potenciales compradores de propiedades.	83
Figura 35: Perfil personal de propietarios encuestados.	84
Figura 36: Perfil personal de propietarios de casas encuestados.	85
Figura 37: Encuesta a potenciales vendedores de propiedades (dueños).	89
Figura 38: Histogramas de datos de precio, propiedades similares.	93
Figura 39: Diseño esquemático Casa A.	96
Figura 40: Fotografías Casa A.	97
Figura 41: Fotografías Casa B.	98
Figura 42: Diseño esquemático Casa A remodelada.	100

1. INTRODUCCIÓN

El tema de esta tesis es la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa inmobiliaria que invierta en la compra-venta de casas para remodelar en el sector nororiente de Santiago.

El mercado de venta de casas usadas en las comunas del sector nororiente de Santiago se caracteriza por una oferta actual que supera las 14.000 unidades¹. Las viviendas son un bien que se distingue de otros productos por su heterogeneidad, siendo múltiples los atributos y características que permiten valorizarlas. Los vendedores en su mayor parte corresponden a personas naturales, que venden una única propiedad en forma particular o asesorados por una corredora.

Por otra parte, en los últimos 20 años ha habido un incremento de la población en niveles socioeconómicos altos, respaldado por el crecimiento macroeconómico que ha tenido el país. Esto se ha reflejado en un crecimiento sostenido en el valor promedio de venta en viviendas nuevas y usadas. Como antecedente, desde el 2012 se produjo un crecimiento superior al 50% en el precio promedio UF/m² de las casas nuevas. Esto ha sido impulsado por una creciente escasez de terrenos y una modernización de las terminaciones y especificaciones de las propiedades nuevas.

Se ha identificado como oportunidad de negocio la generación y captura de valor en la compra-venta de casas usadas, desarrollando un proyecto de remodelación antes de venderlas. Esto busca seguir las tendencias de diseño que han mostrado las empresas inmobiliarias en el mercado de viviendas nuevas, y que no es seguido por las viviendas usadas, debido a que los propietarios no necesariamente renuevan su propiedad.

Hay viviendas a la venta que poseen potencial debido a cualidades innatas como una buena vista, la ubicación, la amplitud o la distribución de los espacios, pero que por encontrarse deterioradas o en malas condiciones, se venden a precios inferiores a su valor potencial. Un proyecto de remodelación, que incluya reparaciones, actualizaciones o arreglos, podría tener un bajo costo, al compararlo con el valor que podría alcanzar la propiedad. Esto se refuerza con otras ideas, como la posibilidad de acceder a mejores precios en la compra de casas que requieran arreglos.

Existen varias reparaciones sencillas y poco costosas que se caracterizan por impactar directamente el atractivo visual de la propiedad. Se puede incluir aquí la actualización de la pintura, el mejoramiento de la iluminación, el cambio de ventanas y puertas para ganar eficiencia térmica o la renovación de los accesorios de la cocina y los baños.

También existen reparaciones mayores que pueden ser más complejas, como reparaciones del techo, del sistema de alcantarillado, del sistema eléctrico o del sistema de aire acondicionado, o la remodelación completa de la cocina o los baños.

¹ Portal Inmobiliario. [en línea] <https://www.portalinmobiliario.com>. [consulta en septiembre 2018]. Considera La oferta en Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA ABORDADO

En esta tesis se estudia y evalúa el potencial de un negocio de inversión en casas usadas para remodelación y venta y la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa con una propuesta de valor atractiva. La metodología de trabajo consiste en cuatro pasos: Un diagnóstico de mercado, una síntesis estratégica, el diseño de una estrategia de negocios y una evaluación económica.

Para lograr esto se busca responder las siguientes preguntas:

Análisis de mercado:

- ¿A qué precio se puede vender una casa remodelada?
- ¿Cómo se puede mejorar el valor de una propiedad?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para vender una propiedad?
- ¿Cuáles son las características de la oferta actual de casas nuevas y usadas a la venta?
- ¿Cuáles son las características de los potenciales clientes del negocio?, ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Cuáles son los aspectos que influyen en la decisión de compra?, ¿Cuáles son y cómo se caracterizan los segmentos?
- ¿Cuál es la oferta de valor de la competencia?
- ¿Cuáles son los canales de distribución usados en la industria?
- ¿Cuál es la legislación tributaria aplicable?

Desarrollo técnico:

- ¿Cuáles son las variables relevantes para seleccionar un proyecto de remodelación?
- ¿Cómo se desarrolla un proyecto de remodelación?
- ¿Cuáles son los costos de un proyecto de remodelación?

Diseño de la estrategia:

- ¿Cuál es el segmento objetivo?, ¿Cuál es la estrategia de marketing?
- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?
- ¿Cuál es la estrategia de inversión?
- ¿Cuál es el modelo de negocios?
- ¿Qué lineamientos definen las estrategias de operación, organización y financiamiento?

Evaluación económica:

- ¿Cuál es la rentabilidad del negocio?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo del negocio?
- ¿Qué inversión se necesita para implementar el negocio?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de compra, remodelación y venta de casas en el sector nororiente de Santiago, que permita alcanzar una rentabilidad del 14% anual en un período 3 años.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar y sintetizar la situación actual del mercado objetivo, tal que permita caracterizar el mercado potencial, la oferta de productos, los clientes, la competencia, los canales de distribución y el entorno.

Diseñar la estrategia del negocio, que incluya la selección del segmento objetivo, la propuesta de posicionamiento, la propuesta de valor, la estrategia de inversión en proyectos y la descripción del modelo de negocios.

Evaluar la factibilidad económica del negocio.

4. ALCANCE

El tipo de propiedad considerada son casas usadas a la venta. Se contrasta también la opción de invertir en departamentos.

Geográficamente el estudio se restringe el sector nororiente de Santiago, considerando las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea y Vitacura.

El alcance de esta evaluación de factibilidad incluye:

- La elaboración de un diagnóstico de mercado.
- La selección del segmento objetivo, el diseño de una propuesta de posicionamiento y el plan de marketing.
- La descripción detallada de la propuesta de valor y el modelo de negocios.
- El diseño de la estrategia de inversión.
- La conceptualización de las estrategias de operación, organización y financiamiento.
- La evaluación de factibilidad económica.

Se excluye del alcance de este estudio la implementación de la estrategia.

5. DIAGNÓSTICO

Para hacer el diagnóstico de mercado se utilizan las siguientes herramientas:

- Revisión de la bibliografía existente.
- Encuesta de mercado dirigida a interesados en comprar una propiedad en el sector nororiente de Santiago. La muestra tuvo un tamaño de 137 encuestados.

La caracterización detallada de la muestra se encuentra en el Anexo A. Las preguntas de la encuesta se muestran en el Anexo B.

- Encuesta de mercado dirigida a propietarios de casas y departamentos en el sector nororiente de Santiago, estudiando sus preferencias al momento de vender. La muestra tuvo un tamaño de 94 encuestados. La caracterización detallada de la muestra se encuentra en el Anexo C. Las preguntas de la encuesta se muestran en el Anexo D.
- Entrevistas en profundidad a 5 corredores de propiedades.
- Entrevista en profundidad a un arquitecto.

5.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Los principales actores del mercado son los siguientes:

Propietarios	<ul style="list-style-type: none">• Poseen el dominio de su inmueble.• Controlan el mercado de ventas de casas usadas.• Muy altamente fragmentados.
Compradores	<ul style="list-style-type: none">• Habitualmente actúan como cliente final del mercado.
Corredores de propiedades	<ul style="list-style-type: none">• Actúan como agentes inmobiliarios.• Organizan la transacción entre comprador y vendedor.
Inmobiliarias	<ul style="list-style-type: none">• Actúan como sustituto, venden propiedades nuevas.
Bancos	<ul style="list-style-type: none">• Financian al comprador mediante créditos hipotecarios.

Figura 1: Principales actores del mercado.

En términos generales se identificaron preliminarmente una serie de alternativas para el modelo de negocios, entre las que se pueden mencionar:

- i. Compra, arreglo y venta de casas usadas.
- ii. Servicio a propietarios que quieran vender su propiedad, para arreglarla previo a la venta, obteniendo así un mejor valor.
- iii. Servicio a compradores de propiedades, en acuerdo o no con el vendedor, para arreglar la propiedad al momento de comprar.

La combinación de estas alternativas da lugar a interesantes modelos de inversión, cada uno de las cuales tiene ventajas y desventajas.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

El negocio propuesto involucra dos aspectos esenciales, que son la selección de las propiedades en las que invertir y el desarrollo de los proyectos de remodelación. En esta sección, se introducen los fundamentos conceptuales considerados.

5.2.1. EL VALOR DE UNA VIVIENDA

La tasación de una propiedad es el proceso mediante el cual se determina el valor comercial de un inmueble, puesto en el mercado. Es decir, el valor al cual la propiedad podría intercambiarse libremente, entre un vendedor y un comprador, a la fecha de valoración y con información adecuada.

Por contraparte, se define el valor de liquidación como el valor piso de la banda de precios que un mercado normal está dispuesto a pagar por un bien.

A diferencia del avalúo fiscal, que es estático y depende principalmente del valor medio de todo un sector, la tasación tiene un comportamiento dinámico, dependiendo de los ciclos de mercado de los bienes que se están transando en el sector, y es particular para cada propiedad.

Existen seis principios, que permiten determinar cuál es el método más apropiado para llegar al valor final de la propiedad en cada caso²:

- Principio de sustitución: en qué medida el valor de un bien está dado por el valor de otros bienes en el mercado.
- Principio de mayor y mejor uso: valor dado por el mejor uso que se le pueda dar al bien. Si éste no es evidente, suele tomarse una posición más conservadora.
- Principio de contribución o aporte: el valor de una parte de un inmueble dependerá de la contribución que esa parte hace al valor total del inmueble.
- Principio de anticipación: en qué medida el valor de un bien no depende del valor de otros bienes en el mercado, sino de lo que ese bien es capaz de generar hoy.
- Principio de temporalidad: valor de la oportunidad de la venta. Distingue cual es el mejor momento en el que se puede madurar el valor desde el punto de vista del mercado.
- Principio de finalidad: cuál es el objetivo que se persigue con la tasación.

Existen cuatro métodos fundamentales para el proceso de valorización:

- Costo de reposición: Valor representa el costo de reemplazo del bien. Considera las condiciones y el nivel de deterioro de la propiedad. Se basa en determinar el valor unitario de cada una de las unidades de tasación, caracterizadas por tener el mismo año de construcción y estructura soportante. Respecto de la situación legal, se distinguen construcciones regularizadas, regularizables y no regularizables. Por su parte, la materialidad de la construcción se clasifica de acuerdo con la clase de construcción y a la calidad constructiva. En conjunto con

² Teodosio Cayo. 2017. Curso Tasaciones Avanzadas de Bienes Raíces. Learning Group Chile.

la determinación del volumen tasable (metros cuadrados construidos en terreno), esto permite el valor unitario de la propiedad en estado nuevo. Por último, se aplica la depreciación física y funcional para determinar el valor final del bien.

- Capitalización de la renta: Valor presente de la proyección de rentas que puede generar la propiedad en el mercado.
- Valor de mercado (comparación): Valor en función de lo que otros bienes de similares características valen en el mercado. Se distinguen la comparación directa e indirecta. La primera toma un bien de referencia, y determina un valor de ajuste basado en las diferencias comparativas que justifican un aumento o disminución de valor. La segunda corresponde a una comparación estadística basada en el análisis de un gran número de datos.
- Valor residual: Valor representa lo que en ese terreno se puede construir. Sólo se utiliza cuando no es posible utilizar ninguno de los métodos anteriores.

El valor de una vivienda depende de múltiples factores, entre los que se incluyen tanto el entorno como las características de la propiedad. El cálculo se elabora basándose en el tipo de construcción, el estado de la vivienda, la ubicación y su competencia, entre otros elementos.

Algunos parámetros que influyen en el valor de la propiedad son los siguientes³:

- Ubicación: Es uno de los factores más incidentes en el valor de una propiedad. Depende de la conectividad vial, el equipamiento comunal y la calidad del entorno, la seguridad de la zona y la demanda del sector. Entre los aspectos positivos, se deben considerar avenidas y calles de fácil acceso, áreas verdes, locales comerciales, establecimientos educacionales cercanos, supermercados, farmacias, centros de salud, locomoción colectiva y cercanía al metro. Entre los aspectos negativos, se debe considerar la presencia de cárceles, locales comerciales ruidosos, industrias contaminantes, estadios, problemas de movilización e iluminación.
- Factores propios de la vivienda: Tienen un rol central en el valor de la vivienda. Se deben considerar el estado general de la propiedad, la superficie, el estado de conservación, las terminaciones, la calidad y estado del equipamiento, la amplitud y distribución de los espacios, la luminosidad y la orientación. Entre los aspectos negativos se pueden mencionar requerimientos adicionales de remodelación, materiales de mala calidad, ampliaciones mal construidas, espacios reducidos, una mala aislación acústica y otras molestias. Por último, se debe tener en consideración cuál será el segmento objetivo, ya que de ello dependerá la valoración que se da a la combinación de todos los atributos.
- Situación legal: Si la propiedad tiene problemas legales, tales como ampliaciones no regularizadas, embargos, disputas de herencia o problemas en el título de dominio, se dificulta la transacción y el atractivo del inmueble.
- Factores macroeconómicos.

³ Portal Inmobiliario. [en línea] <https://www.portalinmobiliario.com> [consulta en septiembre 2018].

5.2.2. EL PROYECTO DE REMODELACIÓN

Una casa para remodelar es una propiedad a la venta que necesita reparaciones, modernizaciones, arreglos o trabajos de mantenimiento. Existen varias razones por las cuales pueden llegar a ser una alternativa de inversión interesante⁴:

- Debido a que estas casas requieren una remodelación antes de poder usarla adecuadamente, suelen tener precios de venta más bajos.
- Este tipo de propiedades suele tener potencial para incrementar su valor, posible de alcanzar mediante un proyecto de remodelación.
- Con cada proyecto de inversión mejora el conocimiento del negocio, sobre cómo invertir y cómo hacer las reparaciones.
- Es mucho más simple que un proyecto de construcción inmobiliario, ya que se simplifican aspectos como la compra del terreno, la tramitación de permisos, las excavaciones y el desarrollo estructural, lo que implica que el ciclo de maduración del producto también es más corto.

Entre los atributos a buscar al elegir una casa para remodelar suelen considerarse los siguientes:

- Ubicación: Debe permitir que sea fácil de vender una vez reparada. Además, se debe considerar la tendencia en el valor de las propiedades en el sector, la tendencia al crecimiento de la población y otros factores del sector que puedan afectar el valor de reventa de la propiedad.
- Configuración y diseño: Es conveniente que la propiedad tenga una estructura sólida, con un adecuado diseño y distribución de los espacios. De esta forma se evita hacer reparaciones estructurales, que pueden tener un costo mayor, y se prioriza el trabajo en las terminaciones y los detalles.
- Condición: Es clave hacer un diagnóstico técnico completo de las condiciones de la propiedad y descubrir cualquier inconveniente antes de comprar.
- Costo de la reparación: Se debe hacer una planificación de los costos de la remodelación antes de comprar, para asegurar la factibilidad de cada inversión.

Un proyecto de remodelación estándar considera fundamentalmente los siguientes pasos⁵:

Preliminares y viabilidad del proyecto:

- Conocer en detalle el inmueble. Chequear el estado actual, su arquitectura, distribución espacial, comodidad, funcionalidad, diseño, iluminación, terminaciones, estructura. Determinar fortalezas y debilidades.
- Conocer el presupuesto disponible.
- Reconocer permisos y otros aspectos legales.
- Planificar las actividades de la remodelación.

Planificación y diseños:

⁴ Casas en Remate. [en línea] www.casasenremate.com/casas-para-reparar [consulta en sep. 2017]

⁵ Arquitecto Chile [en línea] arquitectochile.com/remodelacion-de-casas/ [consulta en sep. 2017]

- Caracterizar a las personas que habitarán la vivienda.
- Determinar las especificaciones técnicas del proyecto a realizar y su alcance.
- Determinar los elementos que integran la remodelación.
- Determinar el estilo de los diseños.
- Desarrollar los diseños de arquitectura e interior, esquemas, planos y renders y cubicaciones.

Contratación de proveedores:

- Establecer los documentos técnicos, condiciones, programa de ejecución y tiempos de respuesta, para solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores de remodelaciones.
- Definir la cantidad de proveedores con los que cotizar y los criterios de selección.
- Realizar cuadros comparativos con las ofertas de los proveedores para cada actividad.
- Visitar a los proveedores más críticos.
- Contratar.
- Evaluar seguros complementarios de remodelación.

Ejecución de la obra:

- Consultar permisos complementarios y trámites administrativos.
- Definir condiciones de seguridad y elementos de protección personal para los trabajadores.
- Coordinar actividades según planimetría, presupuesto y programación de obra para la supervisión de las actividades.
- Visitas de obra.
- Control de obra y pago a contratistas.
- Recepción de obra.

Una remodelación puede ir desde una remodelación total hasta cambios puntuales. Por tanto, dependiendo del grado, algunos de estos pasos pueden simplificarse u omitirse. La remodelación de una propiedad es habitualmente un proceso engorroso, debido a la cantidad de variables que involucra (que las personas generalmente desconocen al iniciar un proyecto). Son especialmente desgastantes el manejo de maestros o contratistas. Éstos no siempre cumplen los acuerdos, lo que puede traducirse en extensión del plazo de construcción, mayores costos, cambios de alcance por una mala planificación o incluso la necesidad de contratar a un segundo constructor para que termine el trabajo. Otro aspecto que puede ser complejo es la gestión de permisos y otros trámites requeridos.

Una buena planificación del proyecto es clave para su éxito.

Respecto de los costos, los principales a considerar en un proyecto de remodelación son:

- Compra de la propiedad.
- Costos de anteproyectos.
- Costo de la remodelación.

- Costo financiero.

5.2.3. MEJORAS QUE AGREGAN VALOR

De acuerdo con la bibliografía, las principales mejoras que permiten revalorizar una vivienda son:

- Botar tabiques y ampliar los espacios. Esto genera una mayor sensación de amplitud en la vivienda, mejora la circulación de la luz natural, la visión se hace más extensa y los espacios ganan en versatilidad.
- Incrementar la luz natural. Esto mejora la sensación de vitalidad y calidez de los ambientes. Esto se puede lograr siguiendo el punto anterior, creando nuevos espacios o mejorando las ventanas.
- Renovar las instalaciones eléctricas, de agua, calefacción y gas. Además de su valor intrínseco, agrega valor en seguridad y eficiencia energética.
- Eficiencia energética. Es un factor sobre el que se está tomando cada vez más conciencia, demuestra modernidad, mejora el confort de la vivienda y genera un ahorro en el gasto mensual. Esto se puede lograr cambiando las ventanas por modelos con una mejor aislación térmica (como los termopaneles), mejorando la aislación en las puertas, o mejorando las instalaciones.
- Aumentar la aislación acústica. Esto también se consigue mediante el cambio de ventanas y puertas. Puede ser especialmente relevante en barrios ruidosos.
- Cambios de imagen. Las remodelaciones, que se perciben a simple vista suelen tener un impacto más poderoso, independiente de su trascendencia. Esto incluye cambiar el revestimiento del piso, remodelar la cocina y los baños, pintar las paredes, renovar la iluminación interior, accesorios y detalles.

Siendo más extensivo, un proyecto de remodelación puede incluir las siguientes mejoras: Ventilación, aislamiento acústico, aislamiento térmico, albañilería, calefacción, carpintería, rediseño de interiores, arreglos eléctricos, uso de energías renovables, gasfitería, impermeabilización, patio y jardinería, limpieza, pintura interior y exterior, cambio de pisos, remodelación de baños, cocina, fachada, terraza, quincho, piscina, seguridad, techos, toldos, ventanas, puertas e iluminación.

Más adelante se profundiza este tema de acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercado.

5.3. MERCADO

5.3.1. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

El sector nororiente de Santiago, está compuesto por las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. Corresponde al sector donde reside parte importante de la población con mayores ingresos en Chile. Cuenta con una población estimada de 929.158 habitantes, según estadísticas del Censo 2017. Se caracteriza por ser líder en calidad de vida urbana a nivel nacional⁶.

⁶ El Mercurio Online. [en línea] www.emol.com/noticias/economia/2015/05/05/715531/ [consulta en feb. 2018]

La población del sector tiene una distribución etaria normal, donde la mayor concentración poblacional se encuentra entre los 30 – 39 años.

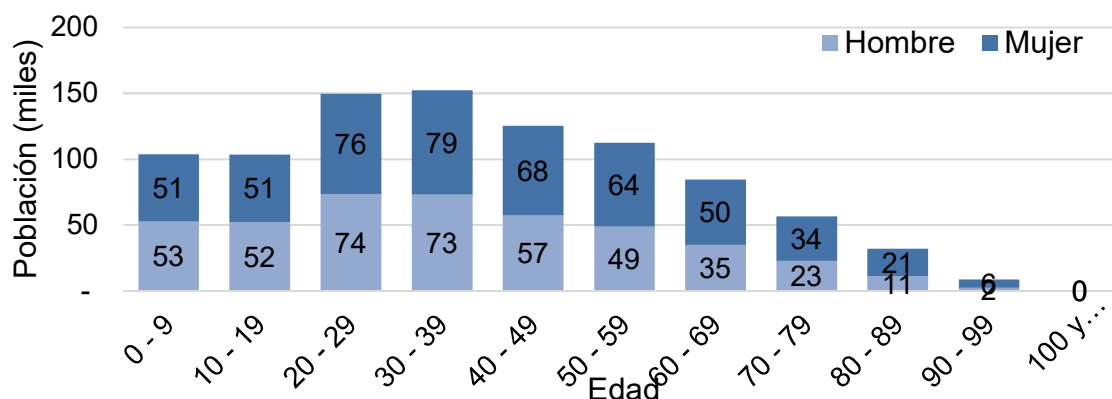


Figura 2: Distribución etaria población sector nororiente de Santiago.

En términos de distribución del nivel socioeconómico, las comunas del sector nororiente de Santiago son las que concentran el mayor porcentaje de grupos socioeconómicos altos. Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y La Reina están representadas principalmente por el grupo ABC1, mientras que Providencia y Ñuñoa están representadas principalmente por el grupo C2.

Tabla 1: Distribución N.S.E. por comuna⁷.

Comuna	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	59%	29%	10%	3%	0%
Las Condes	49%	31%	13%	7%	1%
Lo Barnechea	43%	14%	14%	22%	6%
La Reina	41%	27%	17%	14%	3%
Providencia	36%	38%	18%	7%	1%
Ñuñoa	29%	35%	20%	14%	2%

Tabla 2: Población y viviendas sector nororiente de Santiago⁸.

Comuna	Hombres	Mujeres	Población	Viviendas
La Reina	43.599	49.188	92.787	29.802
Las Condes	135.917	158.921	294.838	118.003
Lo Barnechea	50.500	55.333	105.833	31.224
Ñuñoa	95.409	112.828	208.237	92.244
Providencia	65.710	76.369	142.079	70.965
Vitacura	38.402	46.982	85.384	31.778
Subtotal	429.537	499.621	929.158	374.016
Otros RM	3.032.730	3.150.920	6.183.650	2.004.474
Total	3.462.267	3.650.541	7.112.808	2.226.597

⁷ GfK Adimark. Informe Mapa Socioeconómico de Chile. basado en datos del Censo 2002.

⁸ Censo 2017. [en línea] <http://www.censo2017.cl> [consulta en julio 2018]

Como indica la Tabla 2 el existen 374 mil viviendas en estas comunas, lo que representa el 17% del total en la Región Metropolitana. De éstas, un 34% corresponde a casas y un 65% corresponde a departamentos⁹.

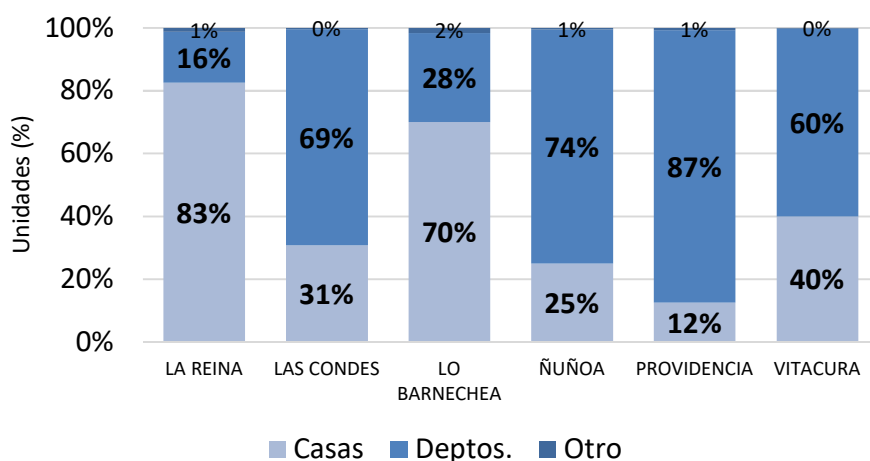


Figura 3: Presencia de viviendas por comuna, según tipo.

En cuanto al tipo de estructura, por parte de las casas el último Censo indica que el 41% está construido en hormigón armado, un 52% en albañilería y un 7% en tabique, adobe u otros. En el caso de los departamentos, en esta zona existe un 89% de construcciones de hormigón armado y un 11% en albañilería.

5.3.2. OFERTA Y DEMANDA

Durante los últimos años Chile ha tenido un crecimiento sostenido. La excepción fue el año 2009 debido a la crisis económica mundial. De acuerdo con indicadores del Banco Central, el PIB de la construcción también ha tenido una tendencia al alza en torno al 8,9% anual. A grandes rasgos, la construcción ha seguido la misma tendencia que el PIB nacional. Sin embargo, esta industria es más sensible a los ciclos económicos que el promedio de la industria nacional.

Chile se caracteriza por tener un entorno político y económico relativamente sólido y confiable, posicionándose como el mejor evaluado de la región.

⁹ 1% en otras categorías.

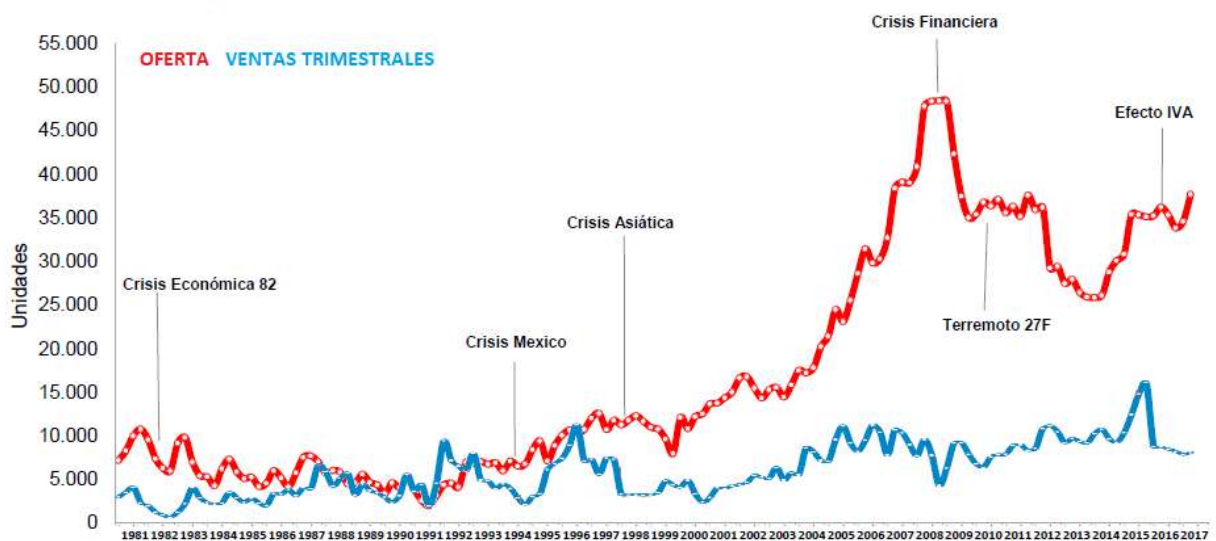


Figura 4: Hitos históricos que han afectado al mercado inmobiliario, medido en término de la oferta y demanda de viviendas nuevas¹⁰.

En 2017 la demanda en el mercado de compra de casas disminuyó ligeramente debido al aumento en el pie a un 20% en la mayoría de los créditos hipotecarios bancarios. Por contraparte, de acuerdo con la SBIF la tasa de interés ha alcanzado los niveles más bajos de los últimos 10 años. Por otra parte, ha habido un desincentivo a la inversión con los cambios de legislación, dado el efecto de la aplicación de IVA a los proyectos inmobiliarios.

La oferta de viviendas nuevas la generan principalmente las grandes inmobiliarias, contándose entre las principales Aconcagua S.A, Euroinmobiliaria S.A, Almagro S.A, Enaco S.A, Constructora Paz Froimovich, Besalco Inmobiliaria S.A, Inmobiliaria los Silos Ltda., Inmobiliaria Siena, Fernández Wood S.A y Empresa Constructora Moller y Pérez Cotapos S.A.

Por su parte, la oferta de viviendas usadas supera las 14.000 unidades¹¹. Tiene como actor principal a propietarios particulares, que en su mayor parte no se dedican a este negocio, por lo que en general venden una sola unidad. El resultado de esto es una industria extremadamente fragmentada.

Las estadísticas de casas usadas vendidas en las comunas del sector oriente de Santiago, las que se muestran a continuación¹²:

¹⁰ GfK Adimark. Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 2do. trimestre 2017.

¹¹ Portal Inmobiliario. [en línea] <https://www.portalinmobiliario.com> [consulta: septiembre 2018].

¹² Arenas & Cayo. [en línea] <https://www.arenasycayo.cl/> [consulta: 3 enero 2018]. Información basada en inscripciones en el conservador de bienes raíces.

Tabla 3: Volumen de casas usadas vendidas (unidades).

Unidades vendidas	jul 17	ago 17	sept 17	oct 17	nov 17	dic 17	Semestral	Proy. Anual
Las Condes	905	966	790	1.002	951	869	5.483	10.966
Providencia	115	118	108	132	142	136	751	1.502
Vitacura	328	360	288	377	354	364	2.071	4.142
La Reina	522	545	415	512	539	477	3.010	6.020
Lo Barnechea	625	629	529	620	596	588	3.587	7.174
Ñuñoa	286	345	204	282	288	227	1.632	3.264
Total	2.781	2.963	2.334	2.925	2.870	2.661	16.534	33.068

Tabla 4: Precio promedio de casas usadas vendidas.

Precio (UF)	jul 17	ago 17	sept 17	oct 17	nov 17	dic 17	Semestral	Proy. Anual
Las Condes	12.975	12.705	12.900	12.955	12.678	11.000	12.548	12.548
Providencia	12.183	12.590	12.769	12.707	13.445	13.164	12.840	12.840
Vitacura	14.046	14.152	14.535	14.260	14.389	14.012	14.224	14.224
La Reina	11.039	11.620	11.362	11.644	11.331	11.633	11.438	11.438
Lo Barnechea	15.304	15.186	15.072	15.170	15.131	14.858	15.124	15.124
Ñuñoa	9.966	9.692	9.371	9.931	10.247	9.973	9.878	9.878
Total	12.919	12.853	13.006	13.060	12.939	12.401	12.865	12.865

Tabla 5: Volumen de casas usadas vendidas (Millones de UF).

Ventas (MUF)	jul 17	ago 17	sept 17	oct 17	nov 17	dic 17	Semestral	Proy. Anual
Las Condes	11,7	12,3	10,2	13,0	12,1	9,6	68,8	137,6
Providencia	1,4	1,5	1,4	1,7	1,9	1,8	9,6	19,3
Vitacura	4,6	5,1	4,2	5,4	5,1	5,1	29,5	58,9
La Reina	5,8	6,3	4,7	6,0	6,1	5,5	34,4	68,9
Lo Barnechea	9,6	9,6	8,0	9,4	9,0	8,7	54,3	108,5
Ñuñoa	2,9	3,3	1,9	2,8	3,0	2,3	16,1	32,2
Total	35,9	38,1	30,4	38,2	37,1	33,0	212,7	425,4

Por su parte, la oferta de casas en este sector muestra el siguiente histograma de precios:

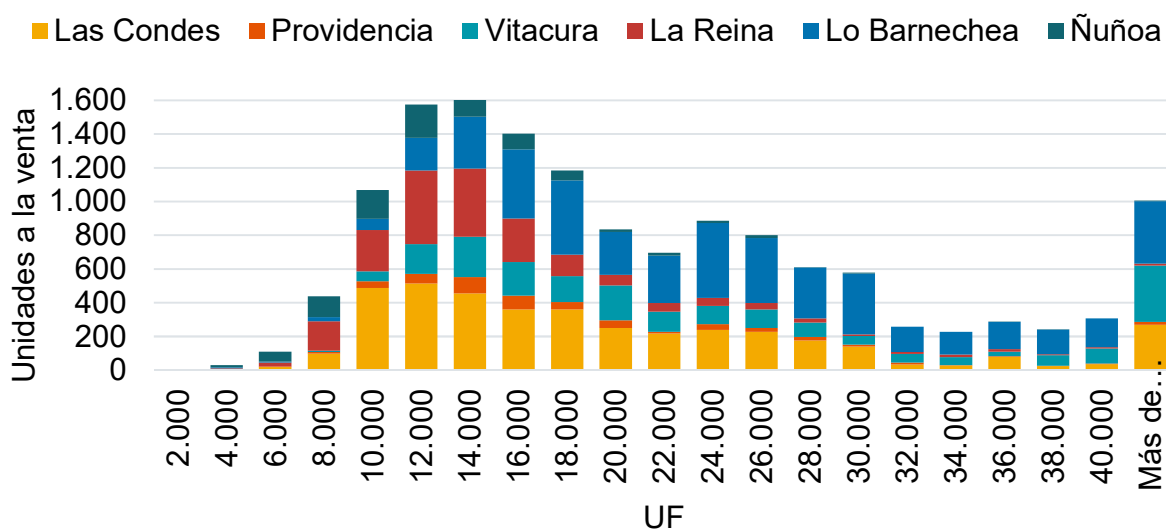


Figura 5: Histograma de Oferta de Casas usadas¹³.

En términos de volumen, la mayor oferta se concentra en Lo Barnechea (118 MUF), seguido por Las Condes (80 MUF), Vitacura (57 MUF), La Reina (27 MUF), Ñuñoa (11 MUF) y por último Providencia (9 MUF).

Basados en la relación entre la oferta y las ventas mensuales se estimaron los meses para agotar la oferta. De acuerdo con la ley de Little (teoría de colas), esto permite aproximar el tiempo medio de venta de una propiedad:

Tabla 6: Movimientos del mercado de casas usadas.

Volumen de mercado (unidades)	Total	Provi.	Vita-cura	Las Con.	Ñuñoa	La Reina	Lo Bar.
Ventas mensuales	2.756	125	345	914	272	502	598
Oferta	14.179	511	2.135	4.035	921	1.975	4.602
Meses para agotar la oferta de casas usadas	4,8	4,1	6,2	4,4	3,4	3,9	7,7

Las casas tienen una proporción de mercado menor que los departamentos, representando el 39% de la oferta en el mercado de viviendas usadas del sector nororiente.

Como referencia, la oferta de casas nuevas representa apenas el 5% de la oferta de viviendas nuevas del sector. Mayores detalles de estos datos se muestran en la sección 5.5.3.

5.3.3. MERCADO POTENCIAL

Se estimó el mercado potencial en función tanto de la demanda como de la oferta.

¹³ Portal Inmobiliario. [en línea] <https://www.portalinmobiliario.com> [consulta: septiembre 2018]

Por un lado se planteó la siguiente relación:

$$\text{Mercado Potencial}(D) = \text{Volumen anual de ventas} * \text{factor de interés}$$

Donde el factor de interés corresponde al nivel de interés de los potenciales clientes por adquirir una propiedad según el modelo propuesto, que incluye la remodelación de la propiedad.

El factor utilizado, siendo conservador, es el siguiente:

- Nada de interesado = 0%
- Indiferente = 0%
- Interesado = 50%
- Muy interesado = 80%

La aplicación de la encuesta a potenciales clientes permitió identificar el nivel de interés por adquirir una vivienda con opciones de remodelación al momento de comprar. En suma, un 48% declaró estar muy interesado, un 45% interesado, un 7% indiferente y un 1% nada de interesado¹⁴. El nivel de recepción está por sobre lo esperado y muestra que el negocio propuesto es atractivo para los clientes.

Tabla 7: Mercado potencial, estimado según demanda potencial.

Demanda	Ventas anuales		Indiferente %	Interesado %	Muy interesado %	M° potencial anual	
	unidades	UF/unid				unidades	MUF
Factor ajuste			0,00	0,50	0,80		
Las Condes	10.966	12.548	7%	41%	52%	6.795	85,3
Providencia	1.502	12.840	8%	42%	50%	914	11,7
Vitacura	4.142	14.224	6%	50%	44%	2.508	35,7
La Reina	6.020	11.438	4%	38%	58%	3.936	45,0
Lo Barnechea	7.174	15.124	0%	50%	50%	4.663	70,5
Ñuñoa	3.264	9.878	9%	43%	48%	1.958	19,3
Total						20.775	268

Como resultado, basados en una demanda total de 425 millones de UF al año, considerando la percepción de interés se estima un mercado potencial en torno a los 268 millones de UF anuales.

Por otro lado, existe otro factor que es determinante para estimar el potencial de mercado del negocio que se propone, y que no tiene que ver con la demanda sino que con la oferta. Dado que el negocio se basa remodelar una propiedad usada existente, es fundamental conocer cuántas de las propiedades a la venta tienen algún grado de potencial para remodelarse. La relación planteada es la siguiente:

$$\text{Mercado Potencial}(O) = \text{Volumen anual de ventas} * \% \text{ de proyectos potenciales}$$

¹⁴ El detalle de esto se muestra en la sección Clientes5.4 Clientes.

El volumen de mercado potencial estimado según demanda sólo sería abarcable si un 60% - 70% de las unidades a la venta representasen un potencial proyecto de remodelación.

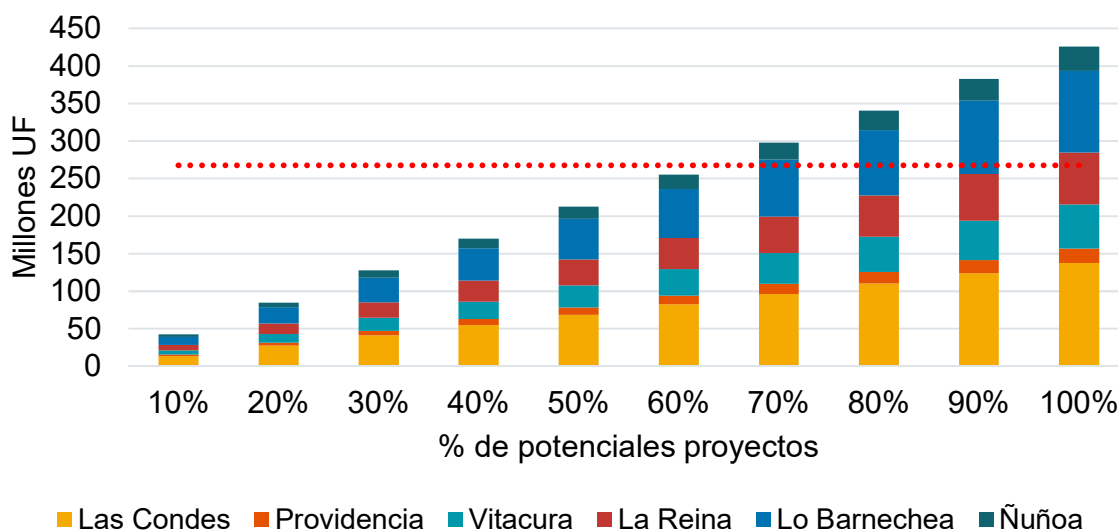


Figura 6: Volumen de mercado en función del porcentaje de potenciales proyectos.

Esto no parece razonable. Sería de esperar que una fracción más baja de las viviendas a la venta tuvieran potencial como proyecto de remodelación. Para resolver esto, se consideró una muestra aleatoria de 150 propiedades a la venta. En base a un análisis fotográfico, se estimó que a primera vista un 41% de las viviendas revisadas tienen algún grado de potencial como base para un proyecto de remodelación¹⁵.

Tabla 8: Mercado potencial, estimado según oferta potencial.

Oferta	Ventas anuales		Proyectos potenciales %	M° potencial anual	
	unidades	UF/unid		unidades	MUF
Las Condes	10.966	12.548	40%	4.386	55,0
Providencia	1.502	12.840	55%	826	10,6
Vitacura	4.142	14.224	24%	994	14,1
La Reina	6.020	11.438	44%	2.649	30,3
Lo Barnechea	7.174	15.124	40%	2.870	43,4
Ñuñoa	3.264	9.878	56%	1.828	18,1
Total				13.553	172

Como resultado, basados en la disponibilidad de potenciales proyectos de remodelación se estima un mercado potencial en torno a los 172 millones de UF

¹⁵ Como muestra la Tabla 8 los valores más altos están en Ñuñoa y Providencia, lo que tiene sentido, ya que son las comunas más antiguas, ambas fundadas antes del año 1.900 d.C.

anuales. Esto señala que el máximo potencial de negocios no estaría restringido por la demanda, sino por la capacidad de encontrar proyectos de remodelación atractivos.

5.3.4. PRECIO

Dado el nivel de información, el mercado de casas nuevas resulta de interés como referencia, por lo que se analizan algunos indicadores. De acuerdo con el Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 2do Trimestre 2018, desarrollado por GfK Adimark, la oferta actual de casas nuevas en el Gran Santiago es de 5.646 unidades, lo que equivale a 16,3 meses hasta su agotamiento. De éstas, sobre el 50% corresponde a las comunas de Colina, Buin y Lampa. Por contraparte, ninguna de las comunas del sector Nororiente de Santiago concentra una fracción superior al 2% de dicha oferta.

Destacan los indicadores de UF/m² promedio de venta en casas nuevas en el Gran Santiago. Al segundo trimestre de 2018, el indicador alcanza las 54,8 UF/m², muy superior a los valores durante la década anterior (2001 – 2010), que se ubicaron en torno a las 30 UF/m². Por su parte, el valor promedio de UF de venta en viviendas nuevas muestra un crecimiento sostenido en el período 2006 – 2018. La intensidad a la que han crecido ambos indicadores plantea la posibilidad de que se esté generando una brecha entre los precios de casas nuevas y usadas, soportada no solo por la escasez de terrenos sino que también por la tendencia a la modernización de las propiedades nuevas.

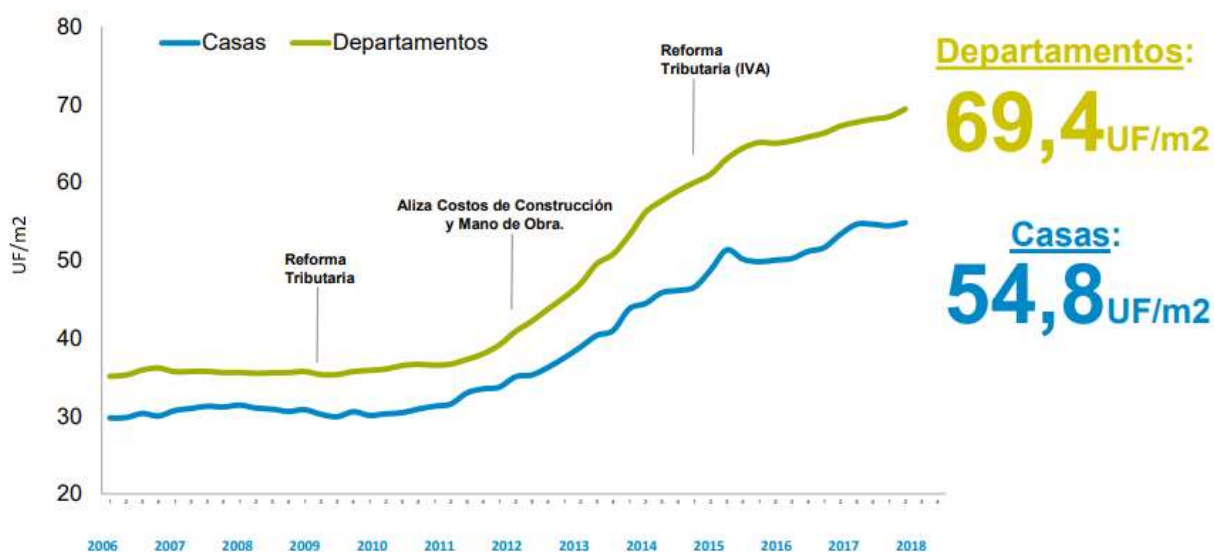


Figura 7: Valor UF/m² promedio de venta en viviendas nuevas (1994 - 2018)¹⁶.

Como muestra la Tabla 9, al comparar el precio unitario UF/m² de la oferta de casas nuevas con el precio UF/m² de la oferta de casas usadas, se observa una brecha entre ambos precios en torno a un 11% - 17%. Esto comprueba la hipótesis inicial de que el

¹⁶ GfK Adimark. Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 2do. trimestre 2018.

alza de precios en el valor de las propiedades nuevas supera a las propiedades usadas. Entre las razones que explican esto está el hecho de que las propiedades nuevas tienen un diseño y especificaciones más actuales, mientras que algunas de las propiedades usadas se han deteriorado con el paso del tiempo.

Tabla 9: Comparación de precios UF/m² de casas nuevas y casas usadas en sector nororiente¹⁷.

Comuna	Precio nuevo	precio usado	relación
	UF/m ²	UF/m ²	
Lo Barnechea	89,8	79,7	89%
La Reina	88,5	73,1	83%
Las Condes	99,4	85,2	86%

A lo anterior se suma el hecho de que la oferta de casas usadas tiene una variabilidad de precios relevante.

Al observar la oferta inmobiliaria en la ciudad se puede reconocer que propiedades que comparten las mismas características básicas, tienen fuertes diferencias de precio, que están dadas por sus atributos complementarios. Esto se traduce en una oportunidad de negocios, ya que muchos de estos atributos complementarios se pueden mejorar con un proyecto de remodelación.

Para validar este efecto se tomó una muestra de casas a la venta, bajo el criterio de que compartieran los siguientes atributos básicos:

- Ubicación
- Tipo de propiedad
- Superficie
- Baños y dormitorios

Al igualar todos los atributos básicos de la muestra, lo que logramos es aislar el efecto de los demás atributos (complementarios) sobre el precio de una propiedad. Se estimó que éste es el valor que puede aportar una remodelación que no modifique la estructura de la casa.

Se consideraron un total de 12 grupos muestrales. El tamaño total de la muestra seleccionada fue de 509 casas a la venta.

Con estos datos se construyeron los histogramas de precio de cada uno de los 12 grupos, con el objetivo de obtener los siguientes indicadores:

¹⁷ Valor promedio UF/m² de casas nuevas según GfK Adimark, Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 2do. trimestre 2018. Valor promedio UF/m² de casas usadas calculado de acuerdo con una muestra aleatoria de 2.264 unidades publicadas en Portal Inmobiliario. La comparación no se hace para las demás comunas del sector nororiente (Ñuñoa, Providencia y Vitacura) debido a que la cantidad de unidades nuevas a la venta no es significativa.

- $\frac{P50}{P20} - 1$: Es el sobreprecio que tiene una propiedad similar en el percentil 50 sobre una que está en el percentil 20. Representa el potencial de ingresos de una remodelación estándar.
- $\frac{P80}{P20} - 1$: Es el sobreprecio que tiene una propiedad similar en el percentil 80 sobre una que está en el percentil 20. Representa el potencial de ingresos de una remodelación full.

El resumen de resultados es el siguiente:

Tabla 10: Índices de sobreprecio de casas similares.

Comuna	P50/P20	P80/P20
Ñuñoa	39%	68%
Vitacura	29%	54%
Las Condes	21%	57%
La Reina	18%	42%
Providencia	15%	38%
Lo Barnechea	15%	30%

De acuerdo con esto y considerando el método de valor de mercado para la valorización de una vivienda, un proyecto de remodelación estándar permitiría alcanzar un alza promedio en el precio de un 23%. Por su parte, un proyecto de remodelación full permitiría alcanzar un alza promedio en el precio de un 48%. En el plan de negocios se buscará explotar esta oportunidad.

El detalle de los grupos muestrales considerados y resultados para cada caso se muestra en el Anexo F.

5.4. CLIENTES

En esta sección se hará un análisis de los segmentos de clientes, de acuerdo con dos posibles esquemas de negocios:

- A. Cliente propietario vendedor
- B. Cliente comprador

5.4.1. CLIENTE PROPIETARIO VENDEDOR

En el primer caso la empresa ofrece un servicio a propietarios que quieran vender su vivienda actual y les ayuda a mejorar su valor. La empresa realiza una inversión para renovar la casa actual mejorando aquellos aspectos que permiten alcanzar un mayor valor de venta.

El cliente directo es el propietario dueño de casa. Cabe indicar que en este caso la empresa debe competir con corredores de propiedades que ofrezcan un servicio de gestión de venta estándar y con otros inversionistas que quieran comprar la casa.

Dependiendo del modelo de negocios que se defina, otros corredores de propiedades también podrían actuar como proveedores de clientes y como distribuidores hacia el comprador final, una vez que la casa esté arreglada.

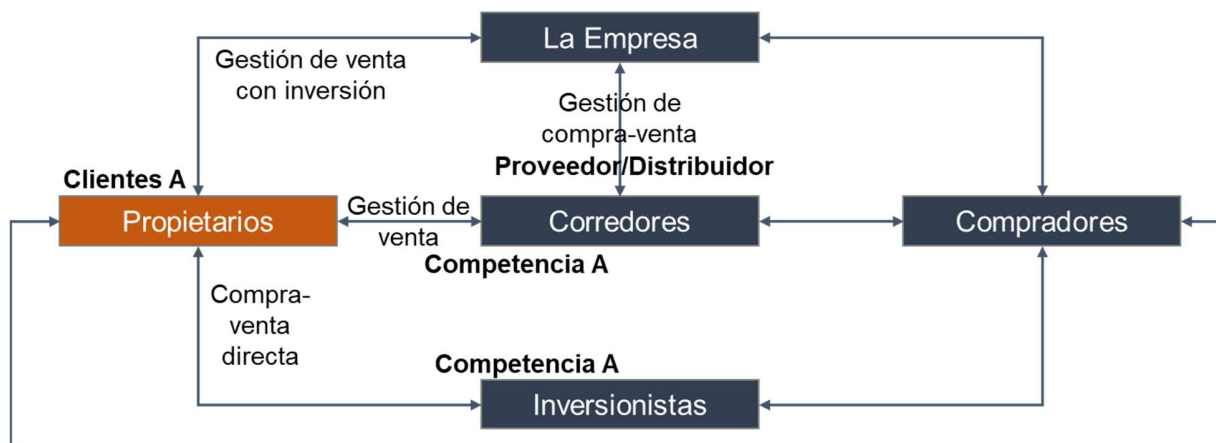


Figura 8: Esquema relaciones cliente propietario.

Los propietarios son dueños de casa, no se dedican al negocio inmobiliario. Tienen muy poca experiencia en la venta de casas, por lo que habitualmente venden su casa sin mayores conocimientos del negocio.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a corredores de propiedades se obtuvieron los siguientes datos:

- Los propietarios que venden una casa en el sector oriente de Santiago son principalmente adultos mayores o en la tercera edad, que están pasando por un cambio en su etapa de vida. En su mayoría, aquellos cuyos hijos se fueron de la casa. También quienes se quedan viudos, que habitualmente tienen mayor urgencia por vender. Para el adulto mayor, vender es un cambio existencial fuerte. Están acostumbrados a vivir en su casa, pero se les hace pesado y les cuesta recibir visitas. Se sienten muy inseguros. Motivaciones para vender son la seguridad, el tamaño, y las contribuciones. Tiene apego y sentimentalismo por su casa, no les gusta que la gente la vea como mercancía. Frecuentemente tienen hijos que opinan sobre la venta. Existen intereses de herencia por lo que puede ser una situación familiar intensa. Segundo, quienes venden debido a que la propiedad en la que viven ya no se ajusta a sus necesidades funcionales, ya sea por crecimiento de la familia u otras razones. Tercero, hijos que venden por sucesión (casos de herencia). Por último, quienes venden por paño a inmobiliarias, a buen precio.
- En cuanto a su motivación, al vender una casa el dueño lo que está buscando conseguir es precio. Tiene altas expectativas. Considera lo que cuentan los vecinos, los amigos y lo que hay en los portales de venta. Está pensando en cuánto necesita para lo que se quiere comprar, o lo que quiere dejar a la familia. Le interesa que exista garantía y solvencia de pago del comprador.
- Los propietarios normalmente venden tal cual o con arreglos muy básicos.

Para corroborar esto y profundizar en algunas ideas específicas de potenciales alianzas, se aplicó una encuesta dirigida a propietarios de casas y departamentos en el sector nororiente de Santiago, estudiando sus preferencias al momento de vender¹⁸. La muestra tuvo un tamaño de 94 encuestados. De estos, un 48% vive en casa propia y un 47% en departamento propio¹⁹.

Respecto de los servicios que le pueden ofrecer al momento de vender, señalaron que lo más importante para ellos era el precio de venta y el costo del servicio:

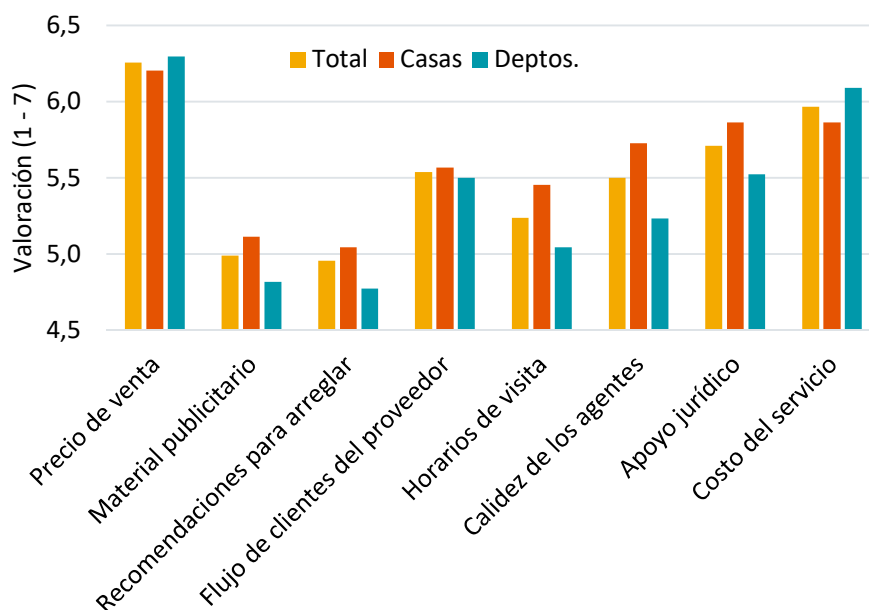


Figura 9: Valoración de atributos del servicio de venta (escala del 1 al 7).

Para profundizar más, se testeó con los encuestados la siguiente propuesta: Una empresa evaluaría su propiedad y la ofrecería a los clientes con 3 opciones de remodelación, incluyendo por ejemplo ampliaciones, renovaciones, modernizaciones, eficiencia energética, tecnología, seguridad y otros. El vendedor les mostraría a los clientes modelos o planos de las alternativas y ellos elegirían cuál de las opciones les interesa comprar.

La empresa se haría cargo de la remodelación y de los costos, a cambio de una ganancia.

Del total de encuestados, un 76% declaró estar interesado o muy interesado. En particular, de los propietarios de casas un 32% declaró estar muy interesado, un 36% interesado, un 27% indiferente y un 5% nada de interesado.

Al preguntar a los encuestados por el mínimo razonable que debería ofrecerles la empresa para que estuvieran interesados, medido como porcentaje de la ganancia

¹⁸ La caracterización detallada de los encuestados se muestra en el Anexo C. Las preguntas de la encuesta se muestran en el Anexo D.

¹⁹ El 5% restante señaló otras opciones.

adicional que se produzca por sobre el precio original, en promedio señalaron que lo harían por un 22,8%. En el caso de las casas, un 18% lo haría por no más de un 10%, un 34% por no más de un 20% y un 82% por no más de un 40%.

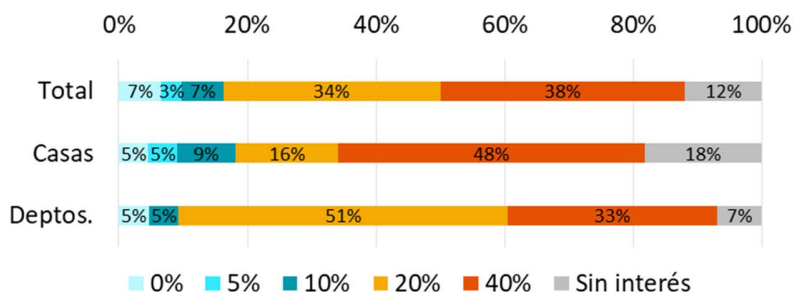


Figura 10: Ganancia para el propietario.

Respecto de la forma de contratación, el estudio indica que existe preferencia por que la empresa se haga cargo de los costos de la remodelación y participe de la ganancia (59%), por sobre la opción de que el dueño se haga cargo de los costos y la empresa gane una utilidad por obra (26%).

Respecto de la temporalidad, en general existe preferencia por remodelar antes de vender (58%), por sobre la opción de remodelar una vez que el cliente elige (29%). Sin embargo, particularmente en el caso de las casas no existe una preferencia clara entre estas dos opciones (45% y 39% respectivamente²⁰).

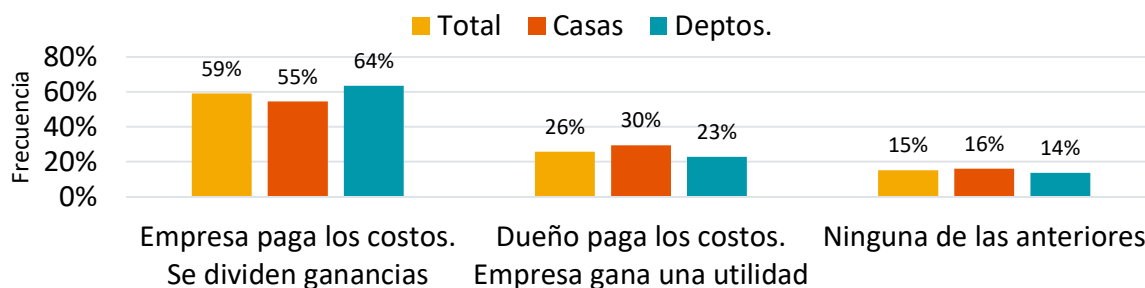


Figura 11: Modelo de contratación propuesto.

²⁰ Entre quienes declaran intención de vender su casa en los próximos 10 años esta proporción se invierte a 41% y 45% respectivamente. Al no existir una diferencia clara, no es posible concluir que exista una tendencia.

Los encuestados opinaron sobre los medios de venta disponibles en el mercado. Sólo el 53% de los encuestados manifiesta preferencia por vender su propiedad mediante un corredor de propiedades (61% en el caso de las casas), contra un 39% que vendería en forma particular. Esto llama la atención, ya que no se condice con los porcentajes de publicaciones emitidas por cada uno, donde se observa que una muy alta proporción de las publicaciones son de algún corredor.

A su vez, la publicación en internet tiene 7 veces más preferencias que la publicación en diarios o revistas.

Se puede distinguir que el 39% de los encuestados pensaría vender su casa principalmente cuando los hijos ya se hayan ido de la casa o por edad, mientras que un 45% lo haría simplemente por recambio de propiedad. Un 11% lo haría por motivos de herencia (menos de un 5% no se siente identificado con alguna de estas situaciones).

Más específicamente, mientras que en el caso de los departamentos un 41% se cambiaría buscando una mejor vivienda (ya sea por motivos de espacio, comodidad o modernidad), en el caso de las casas esto sólo representa a un 9% de los encuestados.

En contraparte, un porcentaje importante de quienes se cambian (57%) lo hacen para buscar algo más compacto. Llama la atención que sólo un 6% menciona razones de seguridad.

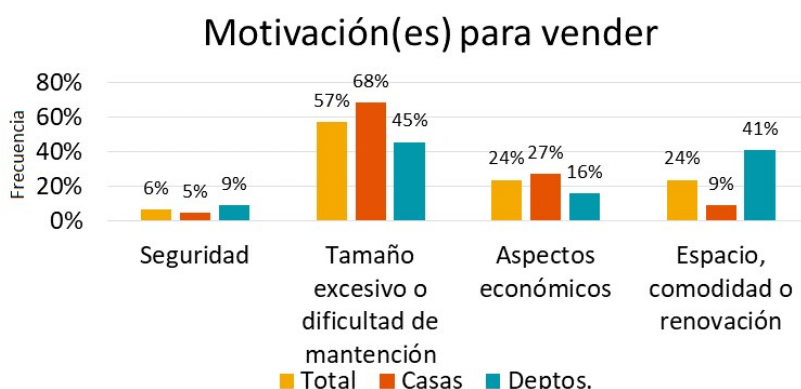


Figura 12: Motivaciones para vender.

Al ser consultados sobre las debilidades de su propiedad que podrían ser mejorados con este servicio, quienes estaban interesados mencionaron principalmente cocina y baños. Específicamente señalaron como oportunidades la ampliación de espacios, renovación, redistribución de espacios, modernización y aspectos de seguridad.

En menor medida tuvieron algunas menciones la mantención, aislación térmica, iluminación, aislación acústica, instalaciones, pintura y otros.

En contraparte, al ser consultados sobre las fortalezas de su propiedad, los encuestados mencionaron en forma espontánea la ubicación, la amplitud y la seguridad del sector.

5.4.2. CLIENTE COMPRADOR

El segundo caso ya no se enfoca en el cliente propietario sino que en el cliente comprador. La empresa adquiere la propiedad y prepara uno o más proyectos de remodelación para mejorar el valor de ésta.

La forma más básica es comprar la propiedad, ejecutar un proyecto de renovación atractivo y luego vender la propiedad mejorada a buen precio. Esto es similar al caso anterior, pero mucho más simple, ya que no se requiere de la participación activa del propietario.

Una alternativa a esto es vender la propiedad incluyendo un set de opciones de remodelación, entre las que el cliente podría elegir a su gusto. Eso podría incluir ampliaciones, renovaciones, modernizaciones, eficiencia energética, tecnología, seguridad y otros. Se mostrarían diseños o esquemas de las alternativas y el cliente elegiría cual le interesa, con lo que la propiedad tendría un carácter personalizado desde el principio.

En este caso el cliente es el comprador. Corredores de propiedades, inversionistas y otros propietarios que vendan son la competencia. Al igual que en el caso anterior, otros corredores de propiedades podrían actuar eventualmente como proveedores o distribuidores, dependiendo del modelo de negocios que se defina.

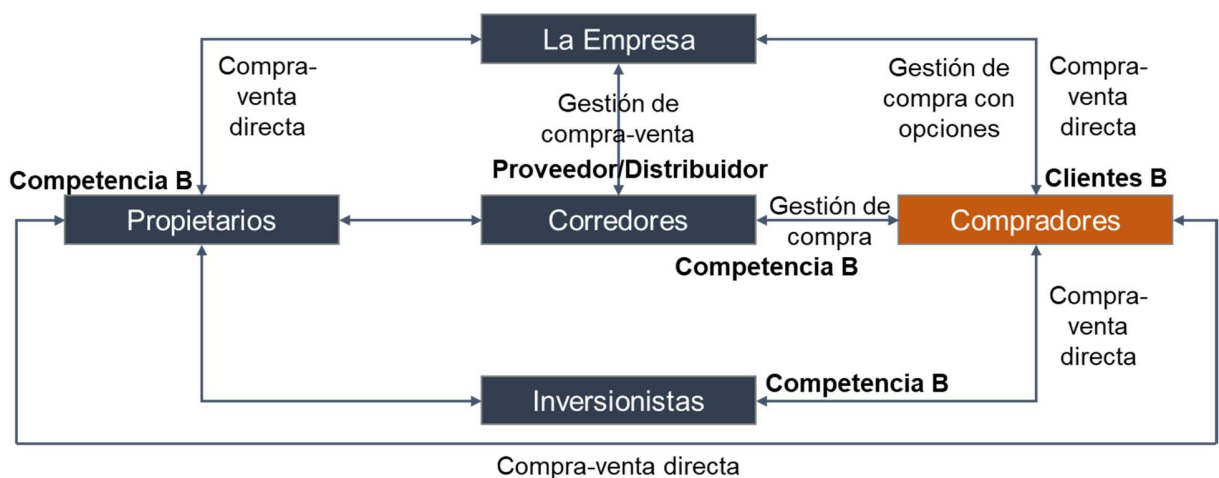


Figura 13: Esquema de relaciones cliente comprador.

En la opinión de los corredores de propiedades entrevistados, quienes compran casas usadas son principalmente parejas jóvenes, de 29 a 45 años, con 1 o 2 niños. Usualmente tienen 2 sueldos y ya llevan un tiempo casados. Tienen ahorros para pagar el pie de la casa. Quieren tener mascota o están en una etapa de crecimiento de la familia. Típicamente tienen 2 vehículos. Buscan vivir cerca del colegio al que van sus hijos.

Otras veces, jóvenes que se aburrían de vivir en departamento y venden o arriendan para poder comprar. En menor medida, también extranjeros que han llegado al país con familia, y por último inversionistas.

Respecto de la forma en que eligen, por un lado son relevantes las emociones. Que el cliente logre imaginarse viviendo ahí. Por otra parte está la funcionalidad, según el plan de la familia y las necesidades de cada uno. Y por último, las especificaciones de la vivienda y la plusvalía del sector.

Usualmente los clientes suelen fijarse en el estado de la propiedad, el tamaño del terreno, los alrededores y la seguridad. Todo esto bajo un presupuesto predeterminado.

Para contrastar esta opinión se hizo una encuesta dirigida a potenciales clientes compradores.²¹ Un dato interesante es que la mayoría de las personas que buscan casa tienen de 30 a 45 años, con una familia que en promedio tiene 3,5 integrantes, comparado con 2,2 integrantes en el caso de quienes buscan departamento.

Se les pidió a los encuestados que indicaran los requisitos mínimos con los que eligen una vivienda (ubicación, número de dormitorios, número de baños, tamaño y otros). En promedio, los encuestados interesados en casa indicaron que lo básico es que ésta debía tener a lo menos 3 a 4 dormitorios, 2 a 3 baños, 150 m² construidos y 250 m² terreno. En el contexto de una propiedad que cumpla con estos requisitos mínimos, se hizo una valoración de diferentes atributos complementarios de la propiedad. Las figuras siguientes muestran el resumen de los datos obtenidos (en las escalas el valor más bajo es el más valorado y el más alto el menos valorado).

Entre los espacios principales de la propiedad, los más valorados son el dormitorio principal, el baño principal y la cocina (en ese orden), tanto en el caso de quienes prefieren casa como de quienes prefieren departamento.

Tabla 11: Valoración espacios principales (ranking 1 - 7).

<i>Ítem</i>	<i>Total</i>	<i>Provi denci a</i>	<i>Vitac ura</i>	<i>Las Con.</i>	<i>Ñuño a</i>	<i>La Reina</i>	<i>Lo Bar.</i>
Cocina	3	3	3	3	3	3	2
Living	4	4	4	4	4	4	4
Comedor	5	6	5	5	5	5	6
Dormitorio principal	1	1	1	1	1	1	1
Dormitorios secundarios	6	5	7	6	6	6	5
Baño principal	2	2	2	2	2	2	2
Baños secundarios	7	7	6	7	7	7	7

En relación los espacios secundarios de la propiedad, entre quienes prefieren comprar una casa lo preferido son el estacionamiento, el jardín, el walking closet, la bodega y la

²¹ Los parámetros de la encuesta y la descripción del grupo encuestado se muestran en el Anexo A. Las preguntas de la encuesta se muestran en el Anexo B.

logia y los menos preferidos son el dormitorio de servicio y la piscina. Por otro lado entre quienes prefieren comprar un departamento lo preferido son el estacionamiento, la terraza, el walking closet y la bodega.

En relación con los atributos de la propiedad lo más apreciado es la seguridad, la comodidad y el estado de la propiedad. También se valoran mucho la calidad de las terminaciones y la funcionalidad.

Tabla 12: Valoración atributos secundarios de la propiedad (ranking 1 - 10).

<i>Atributo</i>	<i>Total</i>	<i>Provi denci a</i>	<i>Vitac ura</i>	<i>Las Con.</i>	<i>Ñuño a</i>	<i>La Reina</i>	<i>Lo Bar.</i>
Luminosidad	8	7	4	8	7	7	3
Amplitud de los espacios	6	2	2	5	6	5	3
Calidad de terminaciones	5	3	3	4	5	3	2
Modernidad de instalaciones	10	9	9	10	10	10	10
Comodidad	2	6	5	2	2	2	5
Estado	3	3	6	3	4	4	7
Funcionalidad	4	5	7	6	3	5	8
Seguridad	1	1	1	1	1	1	1
Acondicionamiento Térmico	7	8	8	7	8	8	5
Eficiencia energética	9	10	10	9	9	9	9

Respecto de los sistemas de automatización y control, lo más valorado fueron los aspectos de seguridad, seguidos por el portón automático, la optimización del consumo energético y el riego automático, por sobre otras alternativas.

En términos de ubicación, lo más valorado fue el acceso expedito para transportarse y la tranquilidad del sector.

Por su parte, las características más valoradas del servicio de venta son la transparencia en el trato, las visitas a la propiedad, el costo del servicio, el acceso a planos y la flexibilidad para personalizar la propiedad.

Particularmente respecto de la transparencia, Inmobiliaria Aconcagua desarrolló un insight similar, que lo llevó a la conclusión de que el punto de partida de su estrategia debía estar en entregar información clara y detallada a sus clientes, ya que muchos se sentían asustados y perdidos a la hora de decidir qué vivienda comprar.²²

Finalmente, el punto de venta preferido son los portales de internet. El menos preferido son los avisos económicos en diarios y revistas.

²² La Tercera. [en línea] <http://www.eclass.cl/articulo/18930/las-seis-caras-del-cliente-inmobiliario> [consulta: 3 febrero 2018].

Tabla 13: Valoración atributos del servicio (ranking 1 - 11)

Atributo	Total	Provi denci a	Vitac ura	Las Con.	Ñuño a	La Reina	Lo Bar.
Página web, material audiovisual y publicación	10	11	10	10	9	10	8
Flexibilidad para personalizar la propiedad	5	7	4	4	5	4	3
Cantidad de propiedades que ofrece el proveedor	11	10	11	11	10	11	10
Servicio de búsqueda de propiedades personalizado	9	9	7	7	11	9	6
Visitas a la propiedad	2	2	2	2	2	2	2
Acceso a planos	4	4	3	3	6	7	5
Calidad de los profesionales	6	6	6	6	4	3	4
Apoyo en la tramitación del crédito hipotecario	8	7	8	8	8	8	11
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	7	3	9	9	7	5	9
Transparencia en el trato	1	1	1	1	1	1	1
Costo del servicio	3	4	5	5	3	5	7

A los encuestados se les pidió que imaginaran que al buscar una casa usada para comprar, les ofrecieran casas opciones de mejoramiento personalizables. El 47% señaló estar muy interesado, un 45% interesado, un 7% indiferente y un 1% nada de interesado. No hubo mayores diferencias entre quienes buscaban comprar una casa y quienes buscaban comprar un departamento. En ambos casos quienes indicaron estar interesados o muy interesados superó el 90%. El detalle por comuna se muestra en la Figura 14.

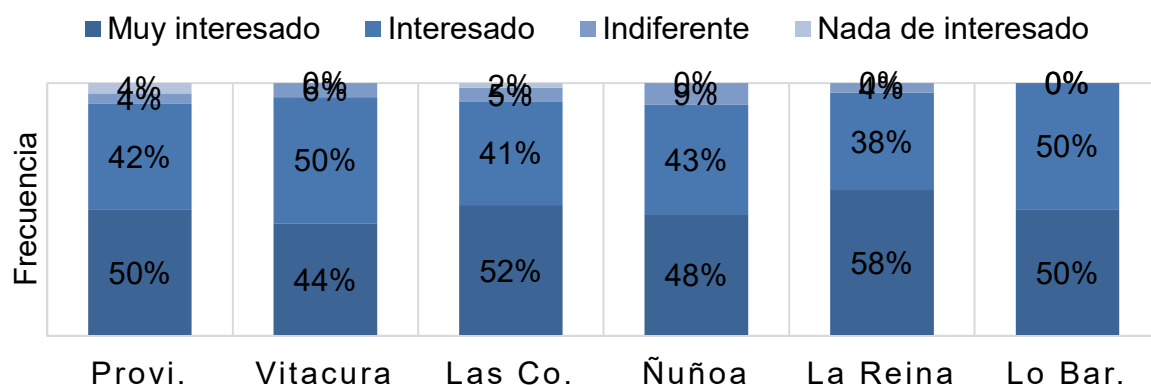


Figura 14: Interés por comprar con opciones de remodelación.

Respecto de la disposición a pagar, un 39% señaló estar dispuesto a pagar el valor de mercado de la casa remodelada, 6% señaló que pagaría un valor superior a ello y 50%

el valor de la casa original más el costo de las mejoras²³. El detalle por comuna se muestra en la Figura 16.

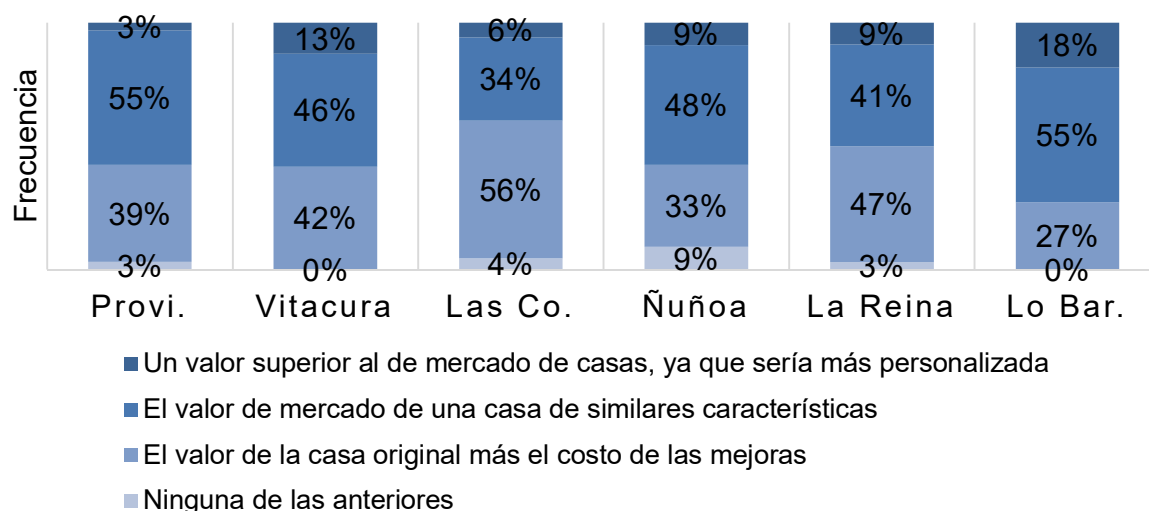


Figura 15: Disposición a pagar por una compra con opciones de remodelación

De tomar el servicio, un 11% señala que estaría dispuesto a esperar más de 5 meses para recibir la propiedad, 52% de 3 a 4 meses, 28% de 1 a 2 meses y 9% un tiempo de 3 semanas o incluso menos.

Finalmente, al ser consultados por el proceso de decisión de compra, los encuestados en general indicaron que participa la familia, mientras que la decisión suelen tomarla en pareja (o solo si es soltero).

Teniendo a la vista los resultados de la encuesta, se hicieron algunas entrevistas a personas que habían comprado una casa recientemente. Esto permitió desarrollar el siguiente insight, validado posteriormente con ellos mismos: “Al emprender un proyecto para comprar una casa, veo mi presupuesto y elijo el sector donde quiero vivir. Al ver mis opciones, me siento confuso y obligado a elegir entre opciones acotadas. Quiero elegir algo que me satisfaga plenamente. Sería fantástico encontrar justo lo que me había imaginado.”

5.5. COMPETENCIA

Como se indicó anteriormente, la industria se caracteriza por estar altamente fragmentada. En esta sección se describirá a los principales competidores del mercado. Estos son, por una parte, propietarios que han puesto su casa a la venta, y por otra, corredores de propiedades²⁴. En menor medida, otros inversionistas que compran a buen precio para revender.

²³ El 5% restante no optó por ninguna de ellas.

²⁴ Si el modelo de negocios fuera comprar casas para arreglar y revender, los clientes serían personas que quieran comprar una casa, y los competidores serían otros vendedores de casas (corredores de propiedades que venden casas como intermediarios y los mismos dueños que han puesto su casa a la venta).

La industria se encuentra altamente fragmentada.

5.5.1. PROPIETARIOS

Otros propietarios forman parte de la competencia al momento de vender. La descripción de éstos se muestra en la sección 5.4.1.

5.5.2. CORREDORES DE PROPIEDADES

Con frecuencia los propietarios prefieren vender mediante un intermediario con el comprador, que esté más capacitado para ello. Esto lo realiza un corredor de propiedades, que organiza la transacción a cambio de una comisión cuando se ejecuta la transacción.

La mayoría son empresas nacionales. Tienen página web, con vitrina de propiedades. Tienen una oficina como punto de atención, habitualmente bien ubicada. A veces tienen su propio portal de venta en internet.

Las más destacadas se caracterizan por:

- Años de experiencia en el mercado.
- Alto flujo de ventas y arriendos anuales.
- Gran cartera de propiedades en administración.
- Profesionales con experiencia en el mercado.
- Contar con asesoría inmobiliaria.

Sus agentes son principalmente mujeres, que han dejado de trabajar en otras cosas. Tienen credibilidad porque han tenido familia y ya conocen los problemas cotidianos de una casa, por lo que empatizan mejor con los clientes.

Para un corredor de propiedades, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Poder hacerse aliado con el propietario y la familia. Escucharlos bien, ya que conocen muy bien la propiedad y sus alrededores. Entender lo que quieren y cuáles son sus necesidades particulares. Saber para qué quiere vender el dueño. Desarrollar confianza con el cliente.
- Conocer al comprador. Entender qué tipo de comprador se está enfrentando para poder vender. Es importante conocer lo que éste quiere, ya que la venta es personal.

Por otra parte, si el modelo de negocios fuera ofrecer un servicio a dueños que venden sus casas, para arreglar y revender, los clientes serían esos dueños que venden sus casas. Por tanto, en ese caso los competidores también serían corredores de propiedades que ofrecen servicios como agentes inmobiliarios. Al vender se repite el modelo indicado en el párrafo anterior.

Por lo tanto, en ambos casos los competidores son tanto corredores de propiedades como otros propietarios que han puesto su casa a la venta, pero de manera diferente. En cualquier caso, será necesario caracterizar a ambos actores y analizar su propuesta de valor.

- Conocer la propiedad para sacarle el mayor provecho y mitigar las debilidades. A veces los defectos aparentes se pueden transformar en una virtud. Tener claro si la propiedad está regularizada, incluyendo ampliaciones.
- Ser capaz de determinar el estilo de venta y diseñar una estrategia de venta adecuada para cada propiedad.
- Tener la capacidad de manejar mucha información y resolver problemas. En las respuestas, ser rápido y acertado.

Los principales problemas que enfrenta un corredor de propiedades son:

- Lograr que los vendedores sean realistas con el precio. Los clientes suelen preguntar a los vecinos y amigos, lo que no es preciso. En algunos casos, los tasadores particulares no tienen una opinión comercial. El precio sugerido por el corredor puede ser hasta 20% más bajo que el esperado. Algunos dueños para regatear fijan el precio 5% a 10% sobre el valor de tasación. Si el corredor no acepta el precio que la persona quiere, se suele perder la confianza. Por esto, algunos corredores aceptan publicar al precio que el propietario espera para conseguir el cliente y poner la propiedad a la venta, aún a sabiendas de que puede tener sobreprecio, y con el tiempo lo van ajustando.
- Lograr que se efectúe la transacción. Cuando hay sobreprecio, el banco puede no prestarle dinero al comprador (ya que la hipoteca no alcanza a cubrir el préstamo), por lo que éste tiene que pagar al contado o poner un pie muy alto, que cubra la diferencia. Lo mismo ocurre si la casa no está regularizada.
- Sacarle provecho a la propiedad. Cuando la casa necesita arreglos, no siempre vale la pena arreglar porque puede no ser del gusto del que va a comprar. Por otro lado, si la propiedad no se ve bien es más difícil vender. La forma en que se muestra la casa también es importante.

En el Anexo E se presentan las propuestas de valor algunos de estos corredores.

5.5.3. SUSTITUTOS

Es relevante mencionar que existen otros sustitutos que en términos generales cubren la necesidad de vivienda de los clientes.

En términos específicos, ninguno de éstos satisface del todo la necesidad de los clientes que buscan comprar una casa usada, pese a lo cual es necesario mencionarlos. Estos son:

- i. Inmobiliarias que venden casas y departamentos nuevos

Entre los atributos que diferencian la oferta de casas usadas respecto de las casas nuevas que venden las inmobiliarias se pueden mencionar, entre otras: precio, ubicación, variedad y disponibilidad. Esto se debe a la escasez de terrenos para construcción de casas nuevas, en comparación con la superficie de terreno que ya está construido.

La oferta de viviendas nuevas está principalmente compuesta por departamentos. En particular en el sector nororiente sólo el 5% de la oferta corresponde a casas y el resto a departamentos. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Mercado de viviendas nuevas²⁵.

Tipo	Oferta	Ventas			
	Unid	Unid	UF/unid	UF/m ²	MUF
Gran Santiago					
Casas	5.612	1.299	5.216	53,8	6,8
Departamentos	37.392	6.733	4.335	64,6	29,2
Sector Oriente					
Casas	474	113	16.822	87,3	1,9
Departamentos	9.525	2.050	7.812	83,3	16,0

Al comparar el mercado de casas nuevas con el de casas usadas se observa que la oferta de unidades nuevas representa sólo el 0% - 1% en la mayor parte de las comunas del sector nororiente, siendo un poco mayor en el caso de Lo Barnechea (7%) y La Reina (8%).

En contraparte, la oferta de departamentos nuevos representa un 32% del total de departamentos en oferta, alcanzando hasta un 60% en Ñuñoa y La Reina.

Por último, de la oferta total de propiedades en el sector sólo el 31% corresponde a casas, siendo particularmente bajo en Providencia y Ñuñoa (10%) y mucho más elevado en La Reina y Lo Barnechea (sobre 60%).

Tabla 15: Distribución de la oferta de propiedades en el Sector Oriente.

Ítem	Total	Provi.	Vitac ura	Las Con.	Ñuño a	La Reina	Lo Bar.
Oferta de casas nuevas (unidades)	474	6	-	33	4	139	292
Oferta de casas usadas (unidades)	13.196	511	2.135	4.035	796	1.614	4.105
Casas nuevas sobre el total casas	3%	1%	0%	1%	1%	8%	7%
Oferta de departamentos nuevos (unidades)	9.525	1.263	486	1.963	4.453	473	887
Oferta de departamentos usados (unidades)	20.555	3.529	3.525	8.197	2.966	299	2.039
Departamentos nuevos sobre el total depts.	32%	26%	12%	19%	60%	61%	30%
Casas sobre el total	31%	10%	35%	29%	10%	69%	60%

²⁵ GfK Adimark. Informe trimestral mercado inmobiliario Gran Santiago 4to. trimestre 2017.

Respecto del proceso de venta, las inmobiliarias tienen la ventaja de que pueden tramitar la tasación y estudio de título con tiempo, que es algo que normalmente no se hace en el caso de las casas usadas. Adicionalmente, algunas inmobiliarias reciben en parte de pago otras propiedades del comprador, lo que facilita su proceso de venta.

ii. Propietarios y corredores de propiedades que venden departamentos

Las casas presentan ventajas que no tienen los departamentos, especialmente para familias con niños. Suelen tener mayor tamaño y cuentan con un patio al aire libre (ofreciendo espacio para mascotas de mayor tamaño, multiplicidad de estacionamientos, espacio de recreación para los niños, piscina y otros). Además, tienen mayor independencia y privacidad. Si bien un departamento puede resolver algunos de los puntos recién mencionados mediante áreas comunes, el propietario no tiene la libertad de disponer de dichas áreas y debe compartirlas con los vecinos de la comunidad.

iii. Propietarios y corredores de propiedades que arriendan casas y departamentos

La opción de arrendar es mucho menos estable y no permite administrar la propiedad libremente. Por ejemplo, es difícil hacer remodelaciones y arreglos mayores a una propiedad arrendada, por lo que es poco personalizada. Además, la compra de una propiedad suele considerarse una inversión (o al menos ahorro), mientras que el arriendo es un gasto irrecuperable.

iv. Construcción en terreno de una casa nueva

Dada la escasez de terrenos en el sector nororiente, ésta es la opción menos viable.

5.5.4. POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES

Para comprender mejor a los competidores se desarrolló un mapa de posicionamiento, basado en la encuesta que se hizo a potenciales compradores de propiedades. Se pidió a los encuestados que señalaran aquellos proveedores que evaluaban positivamente de acuerdo con una lista de atributos.

En términos globales, las inmobiliarias son la opción mejor evaluada (56% de aprobación), diferenciándose de las demás alternativas. En un segundo plano, construcción de una casa nueva (32%), la compra con un corredor de propiedades (30%) y la compra directa con el dueño (29%)²⁶.

En la siguiente figura se muestra una comparación de los competidores en términos de una lista de atributos satisfactorios de necesidad. Los atributos están ordenados de mayor a menor valor atractivo, según los datos de la encuesta.

²⁶ Porcentajes corresponden al nivel de aceptación promedio, ponderado según ranking de importancia.

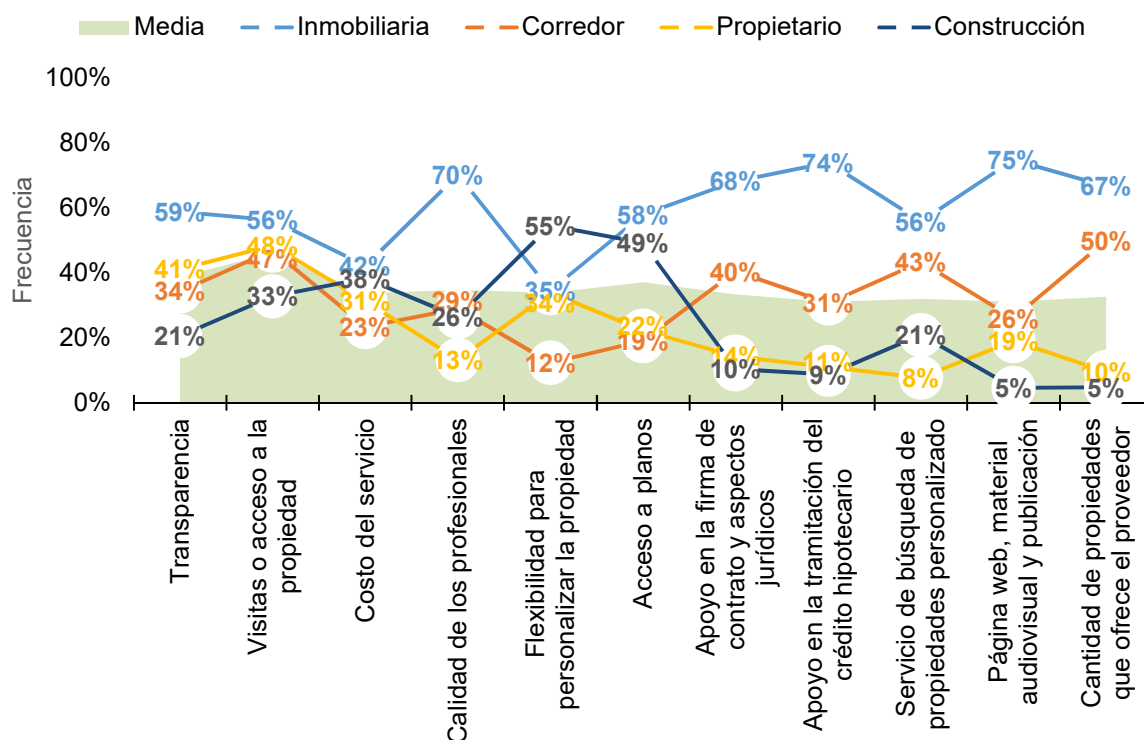


Figura 16: Posicionamiento de la competencia en el mercado de compraventa de propiedades inmobiliarias.

Atributos de mayor valoración:

1. Transparencia en el trato: Las inmobiliarias (59%) y propietarios (41%) son los mejor evaluados, mientras que tanto los corredores (34%) como la construcción (21%) tienen bajas evaluaciones. El nivel de satisfacción es medio. Existe diferenciación en la transparencia, siendo además el aspecto más relevante evaluado por los clientes.
2. Visitas o acceso a la propiedad: Existe poca diferenciación (excepto en construcción, donde no es factible cumplir este requisito). Tiene una alta importancia. El nivel de satisfacción es relativamente alto. Es esperable que el servicio cumpla con este atributo. Nótese que las ventas en blanco no cumplen con esto, lo que muestra que algunos clientes están dispuestos a sacrificar este beneficio a cambio de asegurar un menor precio.
3. Costo del servicio: Los corredores son los peor evaluados. En los otros casos, no existe mayor diferenciación frente al cliente.
4. Calidad de los profesionales: Existe diferenciación en este aspecto. Las inmobiliarias distinguen sobremanera (70%). Baja evaluación para los propietarios, en cuyos casos el servicio es más informal (13%).
5. Flexibilidad para personalizar la propiedad: Existe diferenciación en este aspecto. La construcción propia tiene una alta evaluación (55%). Corredores con una evaluación muy baja (12%), mientras los otros dos están en rango medio – bajo.
6. En cuanto al acceso a planos, distinguen las inmobiliarias y la construcción propia. En el caso de venta por parte del dueño o de un corredor este aspecto no siempre cumple las expectativas.

Otros atributos de menor valoración:

7. En términos de apoyo en la firma de contrato distinguen las inmobiliarias, seguido por los corredores. Existe fuerte diferenciación con las otras dos opciones, que tienen una baja calificación.
8. En cuanto al apoyo en la tramitación del crédito hipotecario, el comportamiento es similar al punto anterior.
9. En términos de servicio de búsqueda de propiedades y cantidad de propiedades ofrecidas, las inmobiliarias y los corredores tienen evaluaciones similares, diferenciándose de las otras dos opciones que tienen una baja calificación. Cabe indicar que estos atributos se encuentran entre los menos valorados en la encuesta, por lo que su importancia es menor.
10. En cuanto a la calidad descriptiva y material de apoyo, distinguen sobremanera las inmobiliarias con un 75% de aceptación. Las otras opciones se sitúan bajo un 26% de aprobación.

Particularmente al comparar las opciones de compra de propiedades nuevas, que son las inmobiliarias y la construcción propia, se observa que en promedio la primera tiene una mejor evaluación, diferenciándose en términos de transparencia, acceso a la propiedad, calidad profesional, aspectos jurídicos, material de apoyo descriptivo, apoyo en la tramitación del crédito, servicio de búsqueda y cantidad de propiedades ofrecidas.

En contraparte, la opción de construir se diferencia en personalización de la propiedad.

Por otro lado, al comparar las opciones de compra de propiedades usadas, que son la compra directa con el propietario o la compra con un corredor, en general se observa baja diferenciación entre ambas. La evaluación global para ambas es muy similar (29% contra 30%). Sin perjuicio de lo anterior, cabe indicar que de los 6 atributos más valorados por los clientes, en 5 de ellos la compra directa con el propietario tiene mejor evaluación que la compra con un corredor. Donde se produce alguna distinción para los propietarios es en la flexibilidad para personalizar la propiedad, en el costo del servicio y en la transparencia.

En contraparte, la opción de comprar con un corredor se distingue por la cantidad de propiedades que ofrecen y servicio de búsqueda. En menor medida también por apoyo jurídico y de tramitación. Estos aspectos no se encuentran entre los más importantes para los compradores. De acuerdo con la encuesta, los corredores de propiedades no se están diferenciando estratégicamente a la vista del comprador.

5.6. DISTRIBUCIÓN

El medio más masivo de promoción de ventas son los portales inmobiliarios en internet. Entre los principales se encuentran los siguientes:

- Portal Inmobiliario www.portalinmobiliario.cl
- Pabellón de la construcción www.pabellon.cl/inmobiliarias
- Oferta Inmobiliaria www.ofertainmobiliaria.cl
- El Inmobiliario www.elinmobiliario.cl

- Propiedades El Mercurio www.propiedades.emol.com
- Inmobiliaria.com chile.inmobiliaria.com
- Zona Inmobiliaria www.zonainmobiliaria.cl
- Toctoc.com www.toctoc.com

Respecto del tiempo necesario para vender una casa, corredores de propiedades opinan que puede tomar entre 3 a 8 meses²⁷. Algunos factores que pueden afectar esto son:

- Que el precio de la casa en relación con su valor de mercado sea correcto.
- Que la ubicación y la imagen general de la casa sean atractivas. Si la casa está en malas condiciones, está desarreglada, no tiene su documentación actualizada o existen problemas para coordinar visitas los plazos pueden extenderse.
- Los ciclos macroeconómicos.
- Cercanía a algún colegio específico (no encima) u otras ventajas claras de la propiedad.
- Casas de mayor precio pueden demorar más tiempo en venderse.
- Que el comprador no esté esperando vender antes una propiedad para poder comprar, ya que demora alrededor de 3 meses desde la oferta completar la documentación bancaria, hacer el estudio de título, hacer la inscripción en el conservador de bienes raíces y obtener la escritura.

5.7. LEGISLACIÓN TRIBUTARIA APLICABLE

- Impuesto al valor agregado (IVA)

El IVA en Chile representa un recargo del 19% sobre un bien o servicio entregado. El vendedor incorpora el IVA a la transacción comercial y, por lo tanto, el precio de del bien o servicio aumenta debido a este impuesto. Con la reforma tributaria, la venta de bienes raíces comenzó a pagar IVA.

- Impuesto a la renta

Se entiende por renta todos los ingresos que constituyan utilidades o beneficios que genere una cosa o una actividad y todos los beneficios, utilidades e incrementos de patrimonio que se produzcan, cualquiera sea su naturaleza, origen o denominación. Asimismo, toda renta estará afecta a uno o más de los impuestos establecidos en la Ley de Impuesto a la Renta, salvo las excepciones establecidas en la misma ley.

En el sistema semiintegrado el impuesto ha aumentado gradualmente hasta alcanzar el 27% en 2018, medido sobre la base imponible. La tasa efectiva máxima de impuestos finales podrá llegar a 44,45%. Los intereses, impuestos pagados, pérdidas de ejercicios anteriores, la depreciación y otros gastos se pueden deducir de la base imponible.²⁸

²⁷ Esto coincide con lo estimado previamente en la sección 5.3.2.

²⁸ En el caso de personas naturales aplican otras consideraciones y excepciones.

6. SÍNTESIS ESTRATÉGICA

6.1. NOTA PRELIMINAR

Si bien este estudio definió enfocarse en el mercado de venta de casas usadas, siendo ésta una decisión clave, en esta sección se contrasta con la opción de invertir en departamentos. En la investigación de mercado se han recopilado una serie de datos que permiten distinguir ambos mercados. A continuación se muestra un resumen de las ventajas que presenta cada uno.

Casas usadas

- Menor competencia o sustitución por parte de las propiedades nuevas (3% de participación en sector oriente, comparado con un 32% en el caso de los departamentos).
- Opciones de remodelación son más diversas, debido a que las propiedades están menos estandarizadas, son autónomas y están menos acotadas, al contar con un terreno propio. En el caso los departamentos, éstos están sujetos a la estructura fija de un edificio común (ascensores, espacios comunes, hall de entrada, fachada), lo que además dificulta la remodelación de otros aspectos de la propiedad, como por ejemplo las instalaciones.
- Entre los encuestados que buscan una casa, la flexibilidad para hacer mejoras personalizadas a la propiedad estuvo entre las opciones preferidas (4/11), mientras que en el caso de los departamentos no fue así (9/11). Estos últimos buscan una solución de vivienda más básica y estándar (muestran menor interés por espacios secundarios. Sólo un 25% de la muestra encuestada responde a grupos familiares de más de 2 personas, comparable con un 73% en el segmento casas. 49% de la muestra con ingresos por hogar bajo \$2.500.000, comparable con un 34% en el segmento casas).
- Rango de precios de venta y disposición a pago más alto y variado que los departamentos (promedio 12.865 UF el segundo semestre de 2017), por lo que las oportunidades de negocios pueden tener un mayor volumen por proyecto.

Departamentos usados

- Tiene una estructura que es menos heterogénea y es poco probable que tenga ampliaciones que no estén normalizadas.
- Período de venta promedio es más corto, por lo que requiere menos capital de trabajo y permite una mayor rotación de activos.
- Rango de precios de venta más bajo que las casas, por lo que requiere una menor inversión y permite diversificar más.

Visto lo anterior, se ratifica la razonabilidad de enfocarse en el mercado de casas usadas. En lo sucesivo, este informe se refiere exclusivamente a éste.

6.2. FODA GENERAL

Basados en el diagnóstico, a continuación la Tabla 16 resume las oportunidades y amenazas generales del negocio. Esto no incluye aquellas que son específicas por segmento, las que se detallarán en la siguiente sección.

Tabla 16: FODA general.

Oportunidades	Amenazas
1. Valor UF/m ² ha subido más de un 50% desde 2012. - Brecha de un 11% - 17% entre el precio UF/m ² de las casas nuevas y usadas. - Brecha sobre un 57% en el precio de propiedades similares, que comparten las mismas características básicas.	2. El proceso de compraventa muchas veces es suficientemente complejo como para sumar más variables, lo que puede dificultar la obtención de acuerdos.
3. Bajo nivel de renovación en el mercado de casas. La oferta de casas nuevas representa sólo el 3%.	4. El desarrollo de varios anteproyectos para las opciones de remodelación puede ser una inversión importante, sin asegurar que alguno de ellos vaya a ejecutarse.
5. Industria altamente fragmentada. Los propietarios venden circunstancialmente y no tienen mayor conocimiento del negocio inmobiliario, por lo que suelen apoyarse en un corredor de propiedades.	6. Corredores cuentan con mayor experiencia en el mercado, además de tener mayor presencia. Por el contrario, los modelos propuestos no son conocidos ni utilizados en Chile, lo que puede llevar a los clientes a desconfiar de la propuesta.
7. Las propiedades inmobiliarias son un bien heterogéneo, lo que permite diferenciarse.	8. Riesgo de que el plazo de venta de la propiedad se extienda en exceso (el tiempo esperado son 5 meses en promedio hasta llegar a acuerdo con el cliente). La rotación y la velocidad de venta son variables clave del negocio.
9. El hogar es algo muy personal, por lo que usualmente es difícil encontrar una propiedad que satisfaga exactamente lo que una persona quiere.	10. El proceso de compra de una casa usada es más engorroso. En una propiedad nueva, la tasación, el estudio de títulos y otros trámites son gestionados con tiempo por la inmobiliaria. Las inmobiliarias a veces tienen flexibilidad de financiamiento para sus clientes.
11. Algunas casas para remodelar tienen precios de venta rebajados.	12. El conocimiento insuficiente de una propiedad, su situación legal y estado de los permisos puede llevar un proyecto a fracasar.

13. Una remodelación es más simple que un proyecto de construcción inmobiliario, ya que se evita la búsqueda del terreno, tramitación de permisos y el desarrollo estructural, lo que puede reducir el ciclo de maduración del producto.

14. Entorno político económico es sólido y confiable a nivel país. Existe estabilidad y las tasas son bajas, incentivando la inversión.

15. El medio preferido para buscar casas son los portales de internet. Hoy en día los medios digitales son de uso cotidiano, destacando el uso de redes sociales para compartir información y el uso de motores de búsqueda para hacer marketing dirigido (SEM).

16. Quienes compran casas son principalmente personas de 30 - 45 años con 1 o más hijos. Según los datos, en promedio necesitan al menos 3 - 4 dormitorios, 2 - 3 baños, 150 m² construidos y 250 m² terreno.

6.3. FODA POR SEGMENTO

La Tabla 17 y la Tabla 18 resumen las oportunidades y amenazas más significativas en el caso del segmento de clientes que buscan comprar una casa y en el caso del segmento de clientes propietarios que buscan vender su casa, respectivamente.

Tabla 17: FODA específico cliente que busca comprar una casa.

Oportunidades	Amenazas
1. Al comprar la propiedad, se evitan las interferencias con el dueño anterior.	2. La empresa debe financiar la compra de la propiedad y posiblemente los arreglos antes de vender, lo que aumenta la inversión y el riesgo financiero.
3. De acuerdo con las preferencias, generan valor agregado en el servicio la transparencia, las visitas a la propiedad, el costo del servicio, el acceso a planos y la flexibilidad para personalizar la propiedad.	4. Una vez acordada y hecha la remodelación, el cliente podría desconocer el acuerdo y no comprar, ya sea por decisión o por inconvenientes en el financiamiento.

Oportunidades	Amenazas
5. No existen competidores que satisfagan la necesidad de los clientes de personalizar su hogar. En cambio, deben buscar en la diversidad del mercado y ajustarse a lo que hay disponible.	6. Dado lo personalizado de un hogar, el tiempo necesario para acordar el detalle del proyecto sería mayor.
7. De los demás aspectos valorados, los competidores se diferencian en la transparencia (inmobiliarias 59% aprobación vs. Corredores 34%), calidad profesional (destaca inmobiliaria con 70%) y acceso a planos (no se satisface en el caso de las propiedades usadas). La propuesta de valor de los corredores está orientada al dueño, no al comprador.	8. Si la propiedad no está bien ubicada (destacando la tranquilidad y la rapidez para transportarse) la propiedad puede demorar en venderse.
9. Los datos señalan que un 92% de los propietarios podría estar interesado en la propuesta de compra con opciones de remodelación, de los cuales un 47% estaría muy interesado.	10. Ofrecer un set de alternativas acotadas puede traer conflictos si se busca personalizar una propiedad.
11. 45% estaría dispuesto a pagar al menos el valor de mercado de la propiedad arreglada. 50% pagaría el precio original más el costo de los arreglos.	12. Algunos compradores podrían querer enfocarse sólo en las condiciones de la venta y cotizar luego la remodelación en el mercado.
13. Las alternativas más valoradas son la ampliación del dormitorio principal, renovación del baño principal, ampliación y renovación de la cocina. Asegurar existencia de estacionamiento, mejoramiento del jardín, walking closets, bodega y logia. Eliminación del dormitorio de servicio.	14. Algunos clientes podrían tener dificultades para imaginarse el proyecto terminado, especialmente si se muestra una casa en malas condiciones.
15. Los atributos generales más valorados son seguridad, comodidad y el estado de la propiedad. También la calidad de las terminaciones y la funcionalidad.	16. Algunos clientes esperan vender una propiedad para poder comprar. Esto puede retrasar la velocidad de venta y financiamiento.
17. Los sistemas automáticos más valorados son la seguridad, el portón automático, la optimización del consumo energético y el sistema de riego.	
18. Para recibir la propiedad 52% esperaría de 3 a 4 meses, mientras que un 28% no más de 2 meses.	
19. Remodelar una casa es un proceso engorroso y largo, dado que requiere lidiar con maestros que no siempre terminan el trabajo, el arquitecto, aprobación de permisos, etc. Especialmente para una familia que ya está viviendo en la casa. Hacerlo durante el proceso de venta genera valor agregado.	

Por su parte, las oportunidades y amenazas específicas para el segmento de clientes propietarios de casas se muestran a continuación.

Tabla 18: FODA específico cliente propietario que busca vender su casa.

Oportunidades	Amenazas
1. Al plantear el proyecto en conjunto con el propietario se evita tener que comprar la propiedad, lo que reduce significativamente la inversión y el riesgo financiero.	2. Una vez hecha la remodelación, el propietario podría desconocer el acuerdo y vender por su cuenta, o incluso decidir permanecer en la propiedad, obstruyendo la venta (similar al problema del arrendatario que no abandona la casa).
3. A pesar de que lo más buscado por los dueños es un mayor precio de venta, en el mercado no existen propuestas de valor que apuntan a explotar el valor potencial que puede alcanzar la propiedad, restringiéndose a promocionarla tal como esté.	4. Antes de vender el propietario suele estar viviendo en la propiedad, lo que sería una interferencia relevante para el proyecto de remodelación.
5. Los propietarios preferirían que la empresa costee el proyecto y ellos tuvieran una participación en la ganancia adicional (promedio 23%). Esto alinea los objetivos, ya que ambas partes buscarían maximizar el excedente del proyecto.	6. Los arreglos de la propiedad podrían no generar el valor esperado, una vez hecha la inversión, lo que traería problemas con el propietario.
7. Los datos señalan que un 68% de los propietarios podría estar interesado en la propuesta de compraventa con remodelación, de los cuales un 32% estaría muy interesado.	8. Una vez desarrollado el diseño de la remodelación, algunos propietarios podrían licitar la renovación en el mercado y cerrar el negocio por su cuenta.
9. El propietario conoce la propiedad mejor que nadie, por lo que un proyecto conjunto permitiría generar sinergias.	
10. En sus propias casas, los propietarios sugieren mejoramiento de cocina y baños, ampliación de espacios, renovación y redistribución de espacios, modernización y aspectos de seguridad	
11. Además del precio de venta, se puede dar valor agregado con apoyo jurídico, la calidad profesional de los agentes y el costo del servicio.	

6.3.1. UBICACIÓN

El siguiente resumen muestra las principales variables que distinguen los segmentos de acuerdo con la ubicación de la propiedad. Al final se calcula un puntaje, que puede servir como referencia para seleccionar aquellas comunas que presenten un mayor atractivo.

Tabla 19: Variables relevantes de acuerdo con la comuna donde el cliente quiere comprar.

Variable	Comuna donde el cliente quiere comprar						K
	Provi- dencia	Vitacura	Las Condes	Ñuñoa	La Reina	Lo Bar- nechea	
Grupo socioeconómico más representativo	● C2	● ABC1	● ABC1	● C2	● C1	● ABC1	2
Año de fundación de la comuna	● 1.897	○ 1.991	● 1.901	● 1.894	● 1.963	● 1.946	1
Oferta de casas usadas (unidades)	○ 511	● 2.135	● 4.035	○ 796	● 1.614	● 4.105	1
Venta de casas usadas (unidades/mes)	○ 125	● 345	● 914	○ 272	● 502	● 598	2
Precio promedio de las casas usadas vendidas (miles UF)	● 12,8	● 14,2	● 12,5	○ 9,9	● 11,4	● 15,1	1
Mercado potencial (millones UF)	○ 10,6	○ 14,1	● 55,0	○ 18,1	● 30,3	● 108,5	1
Tiempo medio que se mantiene una casa a la venta (meses)	● 4,1	● 6,2	● 4,4	● 3,4	● 3,9	○ 7,7	1
Potencial de una remodelación estándar sobre el precio	○ 15%	● 29%	● 21%	● 39%	○ 18%	○ 15%	2
Potencial de una remodelación full sobre el precio	● 38%	● 54%	● 57%	● 68%	● 42%	○ 30%	2
Personas muy interesadas en compra con opciones (%)	● 50%	● 44%	● 52%	● 48%	● 58%	● 50%	1
Proporción demográfica de casas/ total viviendas	○ 12%	● 40%	● 31%	○ 25%	● 83%	● 70%	1
Proporción de oferta de casas nuevas/ total casas en venta	● 1%	● 0%	● 1%	● 1%	○ 8%	○ 7%	2
Proporción de oferta de casas/total viviendas en venta	○ 10%	● 35%	● 29%	○ 10%	● 69%	● 60%	1
Puntaje total	24	41	51	35	29	34	

- Providencia, Vitacura, Las Condes y Ñuñoa tienen casi nula presencia del segmento “casas nuevas” (igual o inferior a 1%), a diferencia de La Reina (8%) y Lo Barnechea (7%), que presentan riesgo de sustitución tanto por propiedades nuevas a la venta como por construcción propia.
- La mayor oferta de casas usadas, medido en unidades, está presente en Lo Barnechea (4.105), Las Condes (4.035) y Vitacura (2.135). Entre las tres representan el 78% del mercado en el sector oriente, seguidos por La Reina (1.614), Ñuñoa (796) y Providencia (511). Esto es relevante en términos de cantidad de oportunidades de inversión, transparencia del mercado y volumen potencial. En contraparte, la competitividad del sector también aumenta en forma proporcional a la oferta.
- Las comunas que tienen una mayor antigüedad son Ñuñoa (fundada el año 1.894), Providencia (1.897) y Las Condes (1.901), lo que en promedio incrementa la necesidad de remodelación de las casas. Vitacura es la comuna más nueva.
- Respecto de la alternativa específica de una compraventa sujeta a opciones de remodelación, en todos los casos la proporción de encuestados que señala estar “interesado” o “muy interesado” supera el 91%, con similar comportamiento en términos de disposición a pago. Sobremanera destaca Lo Barnechea.
- Las comunas que tienen mayor poder adquisitivo por hogar son Lo Barnechea, Vitacura y Las Condes. Estas mismas son las que tienen mayor interés por construirse una casa propia. Este antecedente es de interés porque esta solución tiene semejanzas con el modelo de remodelación con opciones testeado.
- Las comunas con el menor tiempo promedio de venta de casas²⁹ son Ñuñoa (3,4 meses), La Reina (3,9), Providencia (4,1) y Las Condes (4,4), contrario a Vitacura (6,2) y Lo Barnechea (7,7). Esto es relevante ya que afecta la dinámica de financiamiento y capital de trabajo del negocio.

²⁹ Valor medido como la relación oferta sobre ventas mensuales.

7. ESTRATEGIA

7.1. SEGMENTO OBJETIVO

La selección de el o los segmentos objetivos busca enfocarse en aquella porción del mercado donde está la posibilidad de generar una ventaja competitiva que permita diferenciarse de la competencia.

Los segmentos de mercado considerados son los siguientes:

Tabla 20: Segmentos de mercado.

Tipo vivienda	Cliente	Comuna					
		Provi.	Vitacura	Las Con.	Ñuñoa	La Reina	Lo Bar.
Casas usadas	Propietario	x	x	x	x	x	x
	Comprador	x	x	x	x	x	x
Deptos. Usados	Propietario	x	x	x	x	x	x
	Comprador	x	x	x	x	x	x

Respecto del tipo de vivienda, el enfoque se pondrá en las casas y no en los departamentos. Las razones son las ya señaladas en la sección 6.1, donde se cuentan el menor grado de sustitución, el mayor atractivo del segmento y los atractivos técnicos de este tipo de propiedad.

Respecto del tipo de cliente, el FODA por segmentos muestra que tanto los propietarios como los compradores pueden ser clientes muy atractivos si se manejan adecuadamente las amenazas detectadas. Si bien una estrategia que incorporara a ambos segmentos podría haber generado una propuesta de valor interesante a la vez que mitigado el riesgo financiero, esto se descartó debido a que un modelo que incluyera a ambos significaba generar acuerdos tripartitos, con variables relevantes como el nivel de interferencias, plazo de ejecución, alcance de los cambios, precio y distribución del margen. Se concluyó que la adición de esta complejidad adicional a un proceso de decisión que de por sí ya es complejo volvía inviable el modelo de negocios. Por otra parte, para que la oferta fuera atractiva para el propietario, éste debía tener una participación significativa en la repartición de utilidades, lo que reducía el margen de manera importante.

Dicho lo anterior y luego de analizar el FODA en detalle se determinó enfocar la propuesta de valor en el segmento de clientes compradores.

Por último, se define acotar el número de comunas en las que se enfocará el negocio, de modo de ser capaces de ofrecer una propuesta más robusta. Considerando el análisis FODA, de las seis comunas estudiadas se define abarcar las comunas de Las Condes y Vitacura. Las principales razones son: Primero, que se encuentran entre las comunas con mayor volumen de ventas, a diferencia de Ñuñoa y Providencia. Se privilegia a las comunas con más altos niveles de ingresos, debido que se busca un

segmento que tenga mayor capacidad para adquirir un producto personalizado. Además, se prefiere enfocarse en comunas donde no haya que competir con inmobiliarias que vendan casas nuevas, lo que reduce el atractivo tanto de La Reina como Lo Barnechea.

Un tema que se deberá manejar será que en Vitacura el tiempo promedio de venta es mayor a otras comunas como Ñuñoa o La Reina.

Resumiendo todo lo anterior, el segmento objetivo es el siguiente:

Tabla 21: Selección del segmento objetivo.

Tipo vivienda	Cliente	Comuna					
		Provi.	Vitacura	Las Con.	Ñuñoa	La Reina	Lo Bar.
Casas usadas	Propietario	x	x	x	x	x	x
	Comprador	x	Target		x	x	x
Deptos. Usados	Propietario	x	x	x	x	x	x
	Comprador	x	x	x	x	x	x

7.2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es la imagen del producto en la mente de las personas, lo que idealmente lo diferencia de la competencia y satisface una de sus necesidades. La declaración de posicionamiento de la empresa es la siguiente:

- Para las familias que buscan una casa propia en Las Condes o Vitacura, ésta es una solución inmobiliaria altamente personalizada, porque les da la libertad de elegir el diseño de su propio hogar al momento de comprar, sin tener que convivir con una obra cuando ya está viviendo en la casa.

7.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

7.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de inversión en propiedades inmobiliarias para remodelar en el sector nororiente de Santiago, que permita alcanzar una rentabilidad del 14% anual en un período 3 años.
Evaluar su factibilidad estratégica, técnica y económica.

7.3.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La estrategia genérica de negocios que permitirá alcanzar los objetivos será la diferenciación, la que está basada en ofrecer a los clientes una propuesta distintiva, con un alto valor agregado y que esto genere una disposición a pago superior al promedio de la industria.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la diferenciación estará en los siguientes aspectos claves:

- Flexibilidad para personalizar la propiedad.
- Transparencia en el servicio.
- Comodidad de la solución.

A su vez, las propiedades tendrán las siguientes características genéricas distintivas de la marca:

- Propiedades renovadas, seguras, amplias y en excelente estado.
- Dormitorios amplios, con baños y cocina completamente remodelados.
- Ubicación tranquila y con buena accesibilidad.
- Un excelente jardín, con espacio para estacionamiento.

7.3.3. MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios propuesto, delineado según Canvas, es el siguiente:

Tabla 22: Modelo de negocios (Canvas).

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los clientes	1. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Corredor de propiedades. • Arquitecto. • Constructor. • Bancos e inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda e identificación de potenciales proyectos inmobiliarios. • Desarrollo, evaluación y aprobación de proyectos. • Negociación. • Promoción y venta. • Construcción. • Tramitación de permisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al comprar, el cliente tendrá la libertad para personalizar el diseño de la casa donde va a vivir. Para esto se llevará a cabo un proyecto de remodelación personalizado, guiado por un arquitecto. • Proceso transparente. Se entrega al cliente un presupuesto detallado de la obra, planos, esquemas y especificaciones que permitirán visualizar el proyecto con claridad. • La obra se ejecuta en paralelo a los tramites de financiamiento de la casa, optimizando el plazo. • Se entrega la casa terminada. El cliente no tiene que convivir con una obra en construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente contactará por teléfono/correo. • Un vendedor le explicará la propuesta de valor. • El cliente podrá visitar la casa y conversar directamente con el arquitecto o con el jefe de proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Familias que buscan una casa propia en Las Condes o Vitacura. Tienen uno o más hijos, altos ingresos, y no encuentran rápidamente una casa en venta que se ajuste a sus expectativas. • Les gustaría personalizar su casa.
	6. Recursos clave		3. Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de desarrollo y gestión de proyectos. • Personal de marketing y ventas. • Oficina habilitada para proyectos, con sala de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación en portales inmobiliarios con el proyecto base. • Página web. • Búsqueda SEM y Banners en internet. • Mailing. • Contacto con el vendedor. 		

9. Estructura de costos	5. Fuentes de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de la casa para remodelar + Desarrollo y aprobación del proyecto + Ejecución de la remodelación. • Gastos de proyectos que no terminan en venta. • Gastos administrativos, promoción y ventas, staff y arriendo de oficina. • Gastos financieros e impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de la casa remodelada. • $P = \text{Precio de mercado de la casa remodelada (proyecto base)} \times 1,08 \pm \text{Presupuesto de cambios personalizados.}$ • Cliente deberá entregar una garantía y tener crédito preaprobado para iniciar las obras. Al hacer la escritura se paga al contado, usualmente con un crédito hipotecario.

7.4. PLAN DE MARKETING

Los objetivos del plan de marketing son los siguientes:

- Definir una propuesta de valor para el cliente y una estrategia que permita posicionarse en la mente del segmento objetivo.
- Diseñar un marketing mix acorde a las necesidades del cliente.
- Minimizar los plazos de venta, para agilizar la rotación de capital.

7.4.1. PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR

En el caso de los clientes compradores, la necesidad que se busca satisfacer es una casa donde puedan vivir con comodidad, y que se ajuste plenamente a los requerimientos de ubicación, tamaño, diseño y funcionalidad particulares de los miembros de la familia.

El análisis de la competencia mostró brechas relevantes de posicionamiento en términos de transparencia, flexibilidad para personalizar la propiedad, acceso a planos y calidad de los profesionales, al comparar la oferta de casas usadas con la oferta de las inmobiliarias, que de acuerdo con la encuesta es el máximo referente del mercado inmobiliario. La encuesta identifica a estos tres primeros aspectos entre los más valorados por los clientes y al cuarto como deseable.

Dado que en el segmento objetivo la oferta de las inmobiliarias es inferior al 1%, existe una necesidad real que no está siendo cubierta adecuadamente por la oferta de propiedades usadas.

La propuesta de valor es la siguiente:

Tabla 23: Propuesta de valor a clientes compradores.

<p>1. Target</p> <p>Familias que buscan una casa propia en Las Condes o Vitacura. Tienen uno o más hijos, altos ingresos, y no encuentran rápidamente una casa en venta que se ajuste a sus expectativas. Les gustaría personalizar su casa.</p>	<p>2. Insight</p> <p>Al emprender un proyecto para comprar una casa, veo mi presupuesto y elijo el sector donde quiero vivir. Al ver mis opciones, me siento confuso y obligado a elegir entre opciones acotadas. Quiero elegir algo que me satisfaga plenamente. Sería fantástico encontrar justo lo que me había imaginado.</p>	<p>3. Entorno competitivo</p> <p>Casas usadas a la venta: Dada la diversidad disponible, el cliente terminará encontrando algo que le guste. Los corredores tienen experiencia y pueden hacer buenas recomendaciones. Sustitutos: Inmobiliarias venden casas nuevas en otros sectores. También se puede comprar una casa y arreglarla más tarde.</p>
<p>4. Beneficios</p> <p>Te permite personalizar tu casa al momento de comprar, para que puedas disfrutar de ella con comodidad y tranquilidad.</p>	<p>5. Atributos/razones para creer</p> <p>Porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A elección del cliente se efectuará un proyecto de personalización de la casa, guiado por un arquitecto. - La empresa se hace cargo de todo, incluyendo el diseño del proyecto, la tramitación de permisos, las compras, el manejo de contratistas, el control de obra, la recepción municipal y los trámites para la escritura de la casa. - Para acelerar la entrega, la obra se ejecuta en paralelo con los trámites de financiamiento de la casa. - Entrega de planos, esquemas y especificaciones que permitirán visualizar el proyecto con claridad. - Opciones de mejoramiento pueden incluir seguridad, mayor comodidad, cambios de diseño, renovación de instalaciones, ampliaciones y terminaciones de calidad. - Se entrega la casa terminada. El cliente no tiene que convivir con una obra en construcción. 	<p>6. Discriminador</p> <p>Te da la libertad para personalizar el diseño de la casa donde vas a vivir, en los mejores sectores de Santiago.</p> <p>¡La casa se adecúa a ti, no tú a la casa!</p>

En términos generales, la estrategia interna para satisfacer esta propuesta es la siguiente:

- La empresa elige una propiedad para invertir, prepara un proyecto base de remodelación y compra la casa.
- Apenas adquirido el inmueble se inicia la obra de remodelación según el proyecto base. En paralelo, ésta se pone a la venta.
- Una vez que el cliente se interesa por el proyecto (estando o no terminada la obra base) se acuerdan con él los detalles y especificaciones del proyecto personalizado. La obra se completa de acuerdo con los cambios estipulados.

El proyecto base se caracteriza por adecuarse a las preferencias generales identificadas en el estudio de mercado, siguiendo las pautas definidas en la estrategia de negocios. Dado que esto forma parte de la estrategia de venta, debe hacerse para cualquier tipo de habitante, y no de acuerdo con preferencias personales o ajustándose a un único formato familiar. La propuesta debe ser neutra y crear una sensación de amplitud en cada uno de los espacios.

Dado el gran volumen del mercado de compraventa de casas usadas, la empresa no busca alcanzar una participación significativa sobre éste. El volumen de ventas estará restringido esencialmente por la capacidad financiera de la empresa, por lo cual será clave vender tan rápido como sea posible.

Se fijará como objetivo operacional la venta de una casa cada 2 meses en promedio, lo que equivale a una venta de 6 propiedades al año, en período de régimen.

7.4.2. PRECIO

El precio de venta de la propiedad para el comprador se fija de la siguiente forma: La propiedad se publica para la venta con un precio base. Éste corresponde al precio de mercado de la casa remodelada según el proyecto base, más un 8% adicional justificado por la diferenciación de la propuesta de valor.

Para que el proyecto sea atractivo, se debe cumplir que:

$$\text{Precio de mercado de la casa remodelada (base)} \gg \text{Precio propiedad original} + \text{Costo remodelación}$$

Cuando se acuerda con el cliente el alcance, diseño y especificaciones del proyecto de personalización de la casa, se prepara un presupuesto que contempla todos los cambios respecto del proyecto base. El objetivo de la estrategia de precios es vender rápidamente y a buen precio el inmueble en su totalidad, no sacar el máximo provecho de los cambios finales que pida el cliente. Es por eso que dicho presupuesto se calculará cercano al costo, con precios competitivos de mercado y se presenta al cliente en detalle. Finalmente:

$$\text{Precio de venta} = \text{Precio de mercado de la casa remodelada (base)} \times 1,08 \pm \text{Presupuesto de cambios personalizados}$$

El precio de publicación, en UF, se redondeará a la centena superior (terminado en "00"), para transmitir calidad y transparencia. Dicho precio no incluye el presupuesto de cambios personalizados, el que se ajustará en conjunto con el cliente. Esto se explicará claramente en la publicación.

En cada proyecto se definirá un rango de negociación del precio, en función de margen que se esté obteniendo, la demanda que haya tenido la propiedad y el tiempo que lleve en venta. Dicho rango se aplicará para responder a eventuales ofertas de los clientes.

En función de la cantidad de clientes interesados que se reciban, se reevaluará mes a mes el factor de precio de 8% adicional aplicado. De ser necesario hacer ajustes, inicialmente se preferirán modificaciones menores, para medir la sensibilidad de la demanda al precio. Un momento crítico será cuando el proyecto base se encuentre a punto de terminar.

En el caso de que un proyecto duplique el plazo originalmente considerado para su venta, se evaluará la aplicación de una estrategia de salida que liquide la casa a un precio cercano al costo, evitando la inmovilización de capital.

7.4.3. PUNTO DE VENTA

En casas de alto valor, es importante el rol comercial de venta. De alguien que asista al cliente en el proceso de decisión y que le muestre las bondades de las propiedades. Por ello la empresa contratará a un profesional, que se dedicará a la gestión comercial y de ventas.

Una vez que el cliente haga contacto vía correo electrónico o teléfono (incluidos en la publicidad), se responderá en forma inmediata, se aclararán dudas y si el cliente muestra interés, programar una visita a la propiedad junto con el vendedor. Éste le explicará en detalle al cliente en qué consiste la propuesta de valor.

Se instalarán letreros llamativos en el exterior de la casa, para que ésta sea claramente identificable.

En esa instancia, la obra del proyecto base podrá o no estar todavía en ejecución, dependiendo de las fechas. Por ello, junto con la visita, al cliente se le presentarán los planos y renders del proyecto, para que pueda imaginar mejor la casa una vez terminada.

Si el cliente tiene intención de seguir adelante con el proyecto, se da inicio al desarrollo del proyecto de personalización de la propiedad, donde el cliente hará los cambios que estime convenientes.

Para hacer las definiciones de detalle del proyecto se harán nuevas visitas a la propiedad, donde el cliente señalará los aspectos que quiera incorporar en el proyecto. Una vez que el cliente detalle su requerimiento, el arquitecto desarrollará el proyecto personalizado.

Los recursos con que contará la empresa para fines de venta son los siguientes:

- 1 asistente comercial y de ventas (dedicado).
- 1 jefe de proyecto.
- 1 arquitecto

La empresa tendrá una oficina de trabajo, que contará con una sala para atención a público.

Si en cualquiera de las etapas del proceso un cliente desistiera de su interés o intención por comprar, se le pedirá una breve retroalimentación respecto de lo que lo llevó a ello, buscando el mejoramiento continuo de la propuesta para futuros clientes.

7.4.4. PROMOCIÓN

La promoción de la empresa tendrá como principal objetivo captar al cliente a través del concepto de personalización de la solución inmobiliaria. Se reforzará el posicionamiento de la marca: “Para las familias que buscan una casa propia en Las Condes o Vitacura, es una solución inmobiliaria altamente personalizada, porque les da la libertad de elegir el diseño de su propio hogar al momento de comprar, sin tener que convivir con una obra cuando ya está viviendo en la casa”.

Para aumentar el conocimiento de la empresa y posicionar los proyectos de la empresa, se hará publicidad a través de los siguientes medios:

- Portales inmobiliarios en internet: Se usará la publicación destacada en www.portalinmobiliario.com, ya que es el principal sitio web de búsqueda de propiedades usadas. Las propiedades también se publicarán en www.ofertainmobiliaria.cl, www.propiedades.emol.com y www.toctoc.com. Se destinará un presupuesto de 2 UF al mes por propiedad.
- Página web: La empresa contará con una página web donde se destacará fundamentalmente la propuesta de valor. También se presentará la empresa y los proyectos que ésta tenga a la venta en ese momento, así como los proyectos exitosos ya terminados, incluyendo opiniones de los clientes y opciones de contacto por teléfono y correo electrónico.
- Google Adwords: Uso de banners y búsqueda SEM. Pago por clic, redirigiendo a la página web de la empresa. Focalizado en aquellas personas que hayan buscado propiedades o ingresado a portales de búsqueda de propiedades a través de Google. Se destinará un presupuesto de € 300 al mes.
- Facebook Ads: Uso de banners, similar a Google Ads. Se destinará un presupuesto de € 120 al mes.
- El Mercurio: Se publicará todos los domingos en el diario, en los avisos clasificados (opción premium). Se destinará un presupuesto de 7,8 UF al mes.
- Correo: Se enviarán 250.000 e-mails al mes, promoviendo los proyectos de la empresa.

Si bien se privilegian los medios digitales, se sigue utilizando El Mercurio para aumentar la proporción del público objetivo a la que se está llegando.

Las casas se publicarán además a través de varios corredores de propiedades. No se les pedirá a los corredores que necesariamente publiquen las propiedades (sería redundante), pero sí que recomienden las propiedades de la empresa cuando les llegue un cliente, destacando la diferenciación de la propuesta. Así mismo, las visitas se harán con personal propio. Esto genera un beneficio tanto en ahorro en costos como en tiempo de dedicación para los corredores, pese a lo cual recibirán la comisión si captan el cliente para la venta, lo que busca ser un incentivo para ellos. Además, los corredores que generen ventas se seguirán usando para los siguientes proyectos.

En las publicaciones que se hagan tanto en la página web de la empresa como en los portales inmobiliarios, se incorporarán las siguientes técnicas que apuntan a mejorar la efectividad del anuncio y aumentar la velocidad de venta:

- Adjuntar planos del proyecto base para que el comprador pueda conocer el tamaño y distribución real de la casa.
- Incorporar fotos de calidad y con buena iluminación que permitan visualizar lo mejor de la casa. Se resaltarán las áreas recién remodeladas a medida que avance el proyecto base.
- Describir detalladamente la propiedad, incorporando datos técnicos y elementos atractivos del entorno.
- Toda la información será transparente y veraz. No se entregará información ambigua ni falsa que lleve al cliente a sentirse engañado o decepcionado cuando visite la propiedad.

Además de la personalización de la solución, la promoción del producto, desde que se capta el cliente hasta que se logra la venta, debe ser capaz de transmitir los siguientes atributos del producto que diferencian la marca:

- Transparencia: El presupuesto del proyecto de personalización se presenta en detalle por partida y en línea con los precios de mercado.
- Calidad profesional: Un arquitecto, junto al jefe de proyecto, se harán cargo personalmente de plasmar las necesidades del cliente en un proyecto personalizado.
- Acceso a planos: El cliente tendrá acceso a planos y renders tanto del proyecto base como del proyecto personalizado.
- Comodidad de la solución: El proyecto se desarrolla en paralelo con la compra, por lo que el cliente y su familia no tendrán que convivir con una obra cuando ya estén viviendo en la casa. La empresa se hace cargo de todo, incluyendo el diseño del proyecto, la tramitación de permisos, las compras, el manejo de contratistas, el control de obra, la recepción municipal y los trámites para la escritura de la casa.
- El costo de la remodelación podrá quedar incluido en el monto del crédito hipotecario, ya que la casa se entrega terminada.

El mensaje publicitario utilizará el modelo AIDA para captar clientes:

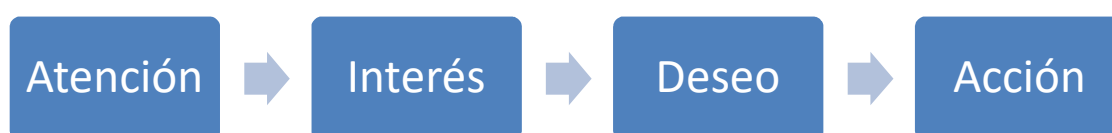


Figura 17: Modelo AIDA.

- Atención: Se incorporarán elementos disruptivos en la publicación, para despertar la curiosidad del cliente sobre la diferenciación de esta propuesta respecto de las demás.

- **Interés:** La publicación en portales inmobiliarios se utilizará para resaltar los atributos propios de la propiedad y enseñará en pocas palabras la propuesta de valor y los atributos diferenciadores del servicio. La página web mostrará más detalles, según descrito en la sección anterior. A su vez, generará enlaces a multiplicidad de ideas de diseño inmobiliario que despierten el interés del cliente por este concepto. La inclusión de casos exitosos servirá además indirectamente para resaltar la calidad y confiabilidad del servicio.
- **Deseo:** Se utilizará el contacto con el vendedor y la comunicación directa con el jefe de proyecto o con el arquitecto durante la visita a la propiedad para exponer al cliente al deseo de construir algo que será suyo y único, donde tenga la libertad de elegir como personalizar su casa. Para ello se reforzará la visita con una serie de propuestas rápidas, donde el cliente notará la diferencia entre comprar una propiedad estándar y una personalizada (similar a la sensación de construirse una casa nueva).
- **Acción:** Para incentivar el acuerdo, el vendedor estará facultado para ofrecer un descuento al momento de negociar (ver sección 7.4.2). Además, si la captación del cliente se hizo sin corredor, se le señalará explícitamente que la venta se hace sin comisión, lo que representa un 2% de ahorro adicional para el cliente.

7.5. PLAN DE OPERACIONES

El objetivo del plan de operaciones es definir el funcionamiento de los procesos necesarios para cumplir la propuesta de valor de la empresa.

7.5.1. DISEÑO DE PROCESOS

El negocio se estructura en dos grandes procesos que son la gestión inmobiliaria y la construcción.

El modelo considera internalizar la gestión inmobiliaria, mientras que la construcción se externaliza, así como también la arquitectura y diseño de los proyectos. El criterio considerado se basó en mantener como propias las capacidades enfocadas en el control del negocio y externalizar la ejecución, debido a que la carga de trabajo tiene una alta variabilidad en función de la etapa en la que se encuentren los proyectos.

En la Figura 18 se muestran los principales procesos. Se diferencian los que la empresa internaliza de aquellos que son externos.

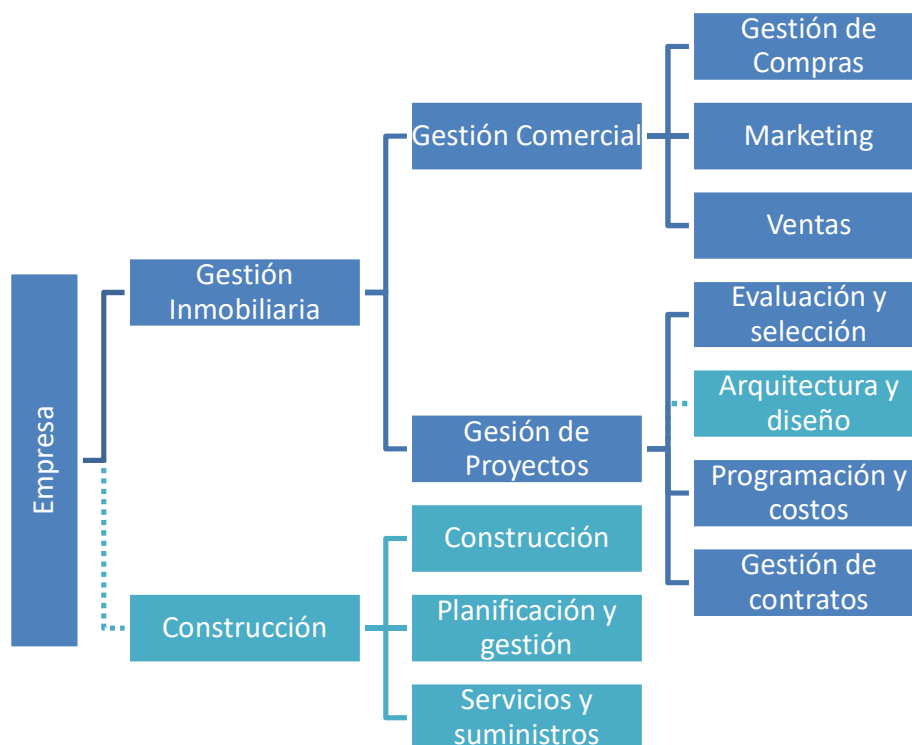


Figura 18: Mapa de procesos.

7.5.2. CADENA DE VALOR

En la cadena de valor del negocio, la empresa es el proveedor directo del cliente final, que es quien compra la casa. A su vez, la empresa tiene principalmente los siguientes proveedores:

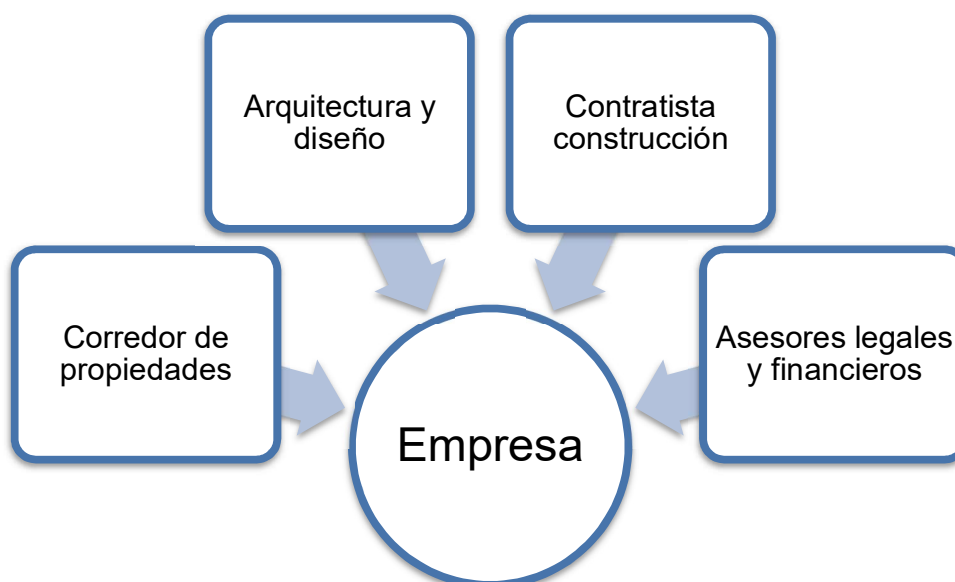


Figura 19: Principales proveedores.

Se buscará generar relaciones de largo plazo con aquellos proveedores que entreguen resultados satisfactorios durante los primeros proyectos.

7.5.3. PROYECTOS

El esfuerzo operacional de la empresa se enfoca principalmente en el desarrollo de proyectos de inversión inmobiliaria, desde su concepción hasta su entrega al cliente. El ciclo de vida de un proyecto se compone básicamente de las siguientes etapas:

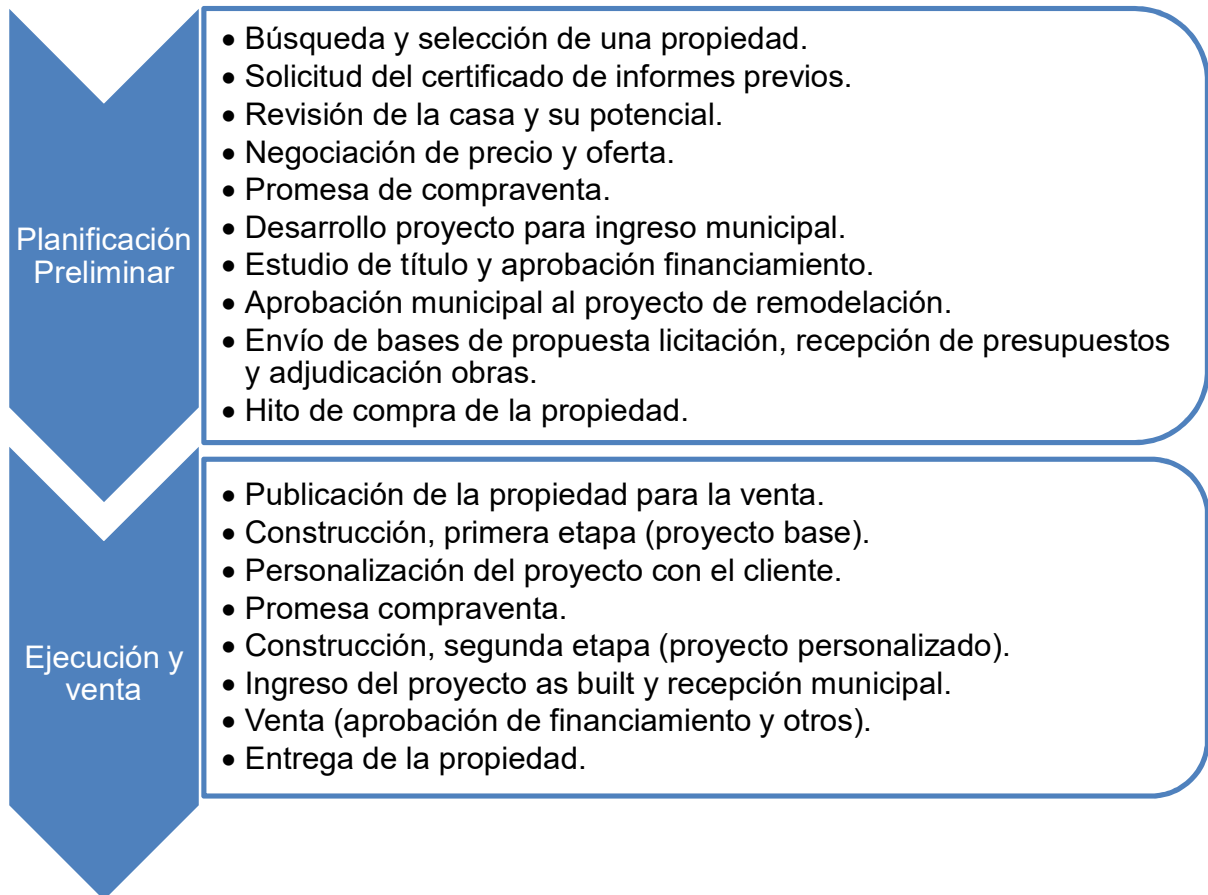


Figura 20: Ciclo de un proyecto tipo.

Primeramente hay una etapa de planificación preliminar, que se enfoca en encontrar y seleccionar una casa que cumpla el perfil para invertir. La búsqueda se hace en forma propia y también encargando a varios corredores de propiedades. La evaluación de la propiedad considera la solicitud del certificado de informes previos y la revisión de la casa y su potencial. Si la evaluación es positiva, se realiza la negociación de la promesa de compra venta, la cual queda sujeta a tres condiciones a ser satisfechas previo a la compra:

- El estudio de título.
- La aprobación del financiamiento.

- La aprobación municipal del proyecto de remodelación.

Al haber promesa de compraventa el primer paso es el desarrollo del proyecto, lo cual tiene una duración de 2 a 3 semanas. Luego, de las tres condiciones impuestas, la ruta crítica se encuentra en la aprobación municipal del proyecto, que puede tardar de 3 a 4 meses. Una vez que ésta se encuentra avanzada (hito de expediente de pagos) se logra la confianza en que el proyecto será aprobado, pese a que aún puede haber cambios o exigencias que cumplir. En este punto se envían a la o las constructoras las bases de la propuesta de licitación, de modo de adjudicar las obras en paralelo con la aprobación municipal y reducir los plazos del proyecto³⁰.

Esta primera etapa termina con el hito de compra de la casa. En suma, ésta puede tardar en torno a 8 a 9 meses.

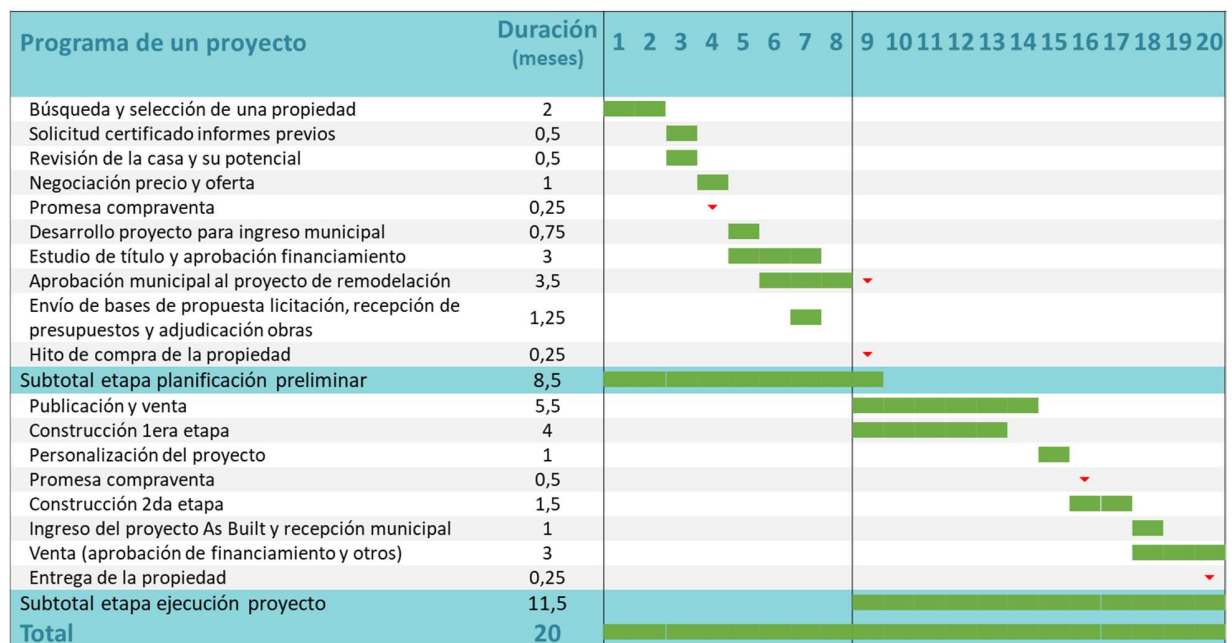


Figura 21: Programa de un proyecto tipo.

La segunda etapa es la de ejecución del proyecto y venta. Inicia con el hito de compra de la propiedad, el cual es muy importante ya que es el momento en que se realiza la mayor parte de la inversión del proyecto. Por ello, inmediatamente con la compra de la propiedad se ponen en marcha dos actividades paralelas:

- Publicación de la casa para la venta (para más detalles, ver sección 7.4).
- Construcción del proyecto base.

La obra puede demorar de 3 a 4 meses en construirse, por lo que es necesario avanzar tanto como sea posible mientras la casa está en venta. Una vez que se llega a acuerdo

³⁰ Para que esto se cumpla, es clave tener conversaciones previas con 2 a 3 constructoras al empezar a plantear el proyecto, de modo de asegurar que al menos una esté disponible.

con un cliente (promesa de compraventa), se replantea y complementa el proyecto base, transformándolo en un proyecto personalizado para el cliente.

De este modo, el cliente tendrá la posibilidad de elegir y personalizar su casa, sin tener que pasar por el engorroso proceso de tener una obra en la casa cuando ya está viviendo ahí.

Mientras se completa la construcción del proyecto de remodelación personalizado y se ingresa el proyecto As Built³¹ para la recepción municipal, el cliente estará realizando los trámites de aprobación del financiamiento para la casa, lo cual reduce sustancialmente la percepción del tiempo de entrega al cliente.

Es clave que el proyecto se complete con la misma empresa que lo inició, ya que de lo contrario se diluyen las responsabilidades.

El proyecto finaliza con la entrega y escrituración de la casa. Con todo, esta segunda etapa tiene una duración total de aproximadamente 11 a 12 meses, con lo que el proyecto completo, desde su concepción hasta la entrega final, tiene una duración total de alrededor de 20 meses.

El programa detallado se muestra en la Figura 21.

7.5.4. PROGRAMA DE INVERSIONES

Para mantener cierta fluidez en la dinámica de proyectos se define como objetivo la generación de un proyecto cada dos meses.

Con este ritmo se alcanza un límite de 6 inversiones en paralelo en régimen, y hasta 9 proyectos en paralelo (incluyendo aquellos en etapa de planificación).

El detalle del programa de inversiones se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24: Programa de Inversiones.

Año	1												2												3													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Inicio	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1																			
Inversión									1		1		1		1		1		1		1		1		1													
Cierre																																						1
WIP	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	9	9	8	8	7	7	6	6	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1		

Nótese que en esta evaluación, que considera un horizonte de 3 años, se han considerado sólo aquellas inversiones que alcanzan a generar un retorno dentro de ese

³¹ Si la solución no cambia la superficie construida (± 5%) no se requiere, y se ingresa junto con la recepción final municipal.

período. En la sección 8.3 se hace una sensibilización de resultados, considerando programas de inversiones de hasta 5 años.

La carga mensual de trabajo asociada a este programa de inversiones, considerando el ciclo de cada proyecto, se muestra en el Anexo G.

7.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo fundamental del plan de recursos humanos será asegurar que la empresa cuente con las personas necesarias para presentar, desarrollar y ejecutar los proyectos inmobiliarios, en concordancia con el plan de inversiones de la empresa.

La empresa en esta primera etapa contará con un total de 4 empleados, enfocados en el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Se irán incorporando a la empresa a medida que se vayan desarrollando las etapas preliminares de los primeros proyectos. Éstos son:

- 1 gerente de proyectos
- 1 asistente comercial
- 2 jefes de proyectos

El personal propio estará a cargo de gestionar los proyectos inmobiliarios en los que invierta la empresa. Tanto el gerente de proyectos como los jefes de proyectos serán responsables directos de los proyectos que se les asignen a cada uno de ellos. Deberán licitar y administrar los contratos con el arquitecto y constructor adjudicados a cada proyecto.

En esta etapa, el plan de recursos humanos no considera la contratación de personal propio para el diseño y construcción de los proyectos, debido a que los proyectos en su ciclo de vida presentan una importante variabilidad de la carga de trabajo por fase, a lo que se suma la incertidumbre en los plazos de aprobación y ventas de cada uno. Es por ello que estos servicios serán subcontratados, privilegiando la formación de alianzas estratégicas.

7.6.1. ORGANIGRAMA

En la Figura 22 se muestra el organigrama de la empresa y los principales subcontratos a ser administrados por el personal clave de la empresa. (en celeste).

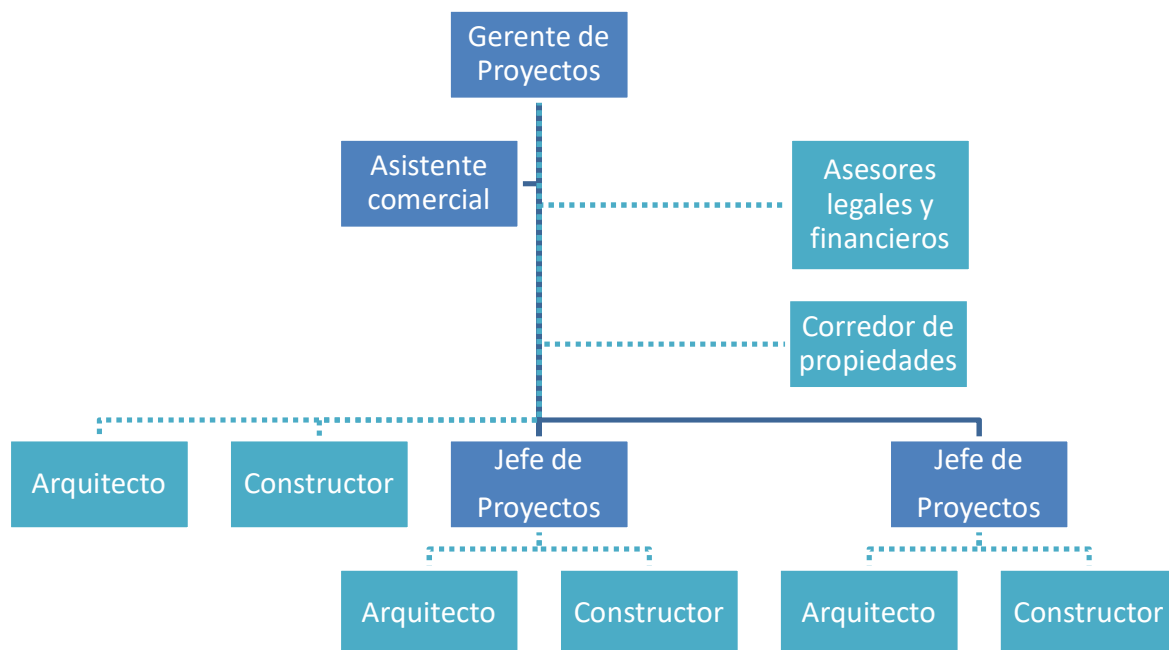


Figura 22: Organigrama.

7.6.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Tabla 25: Descripción de cargo gerente de proyectos.

Cargo	Gerente de Proyectos	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil Industrial o Comercial
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando proyectos inmobiliarios. Experiencia en el manejo de contratos.
	Competencias y Habilidades	Conocimientos de planificación estratégica de nuevos negocios.
		Capacidad para licitar y administrar contratos.
		Habilidades de negociación y toma de decisiones.
		Capacidad para formar equipos.
		Orientado al negocio.
		Conocimientos financieros para evaluar proyectos.
	Conocimientos del negocio inmobiliario.	
Remuneraciones	\$2.000.000 al mes + bonos de desempeño	
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones estratégicas de la empresa.		
Responsable de conseguir y negociar el financiamiento para los proyectos de la empresa.		
Gestionar y administrar los proyectos de inversión de la empresa, en cada una de sus etapas.		
Autorizar y gestionar los contratos de la empresa con clientes y proveedores.		

Preparación, evaluación y aprobación de presupuestos e inversiones.
Dirigir las actividades generales de la empresa.

Tabla 26: Descripción de cargo jefe de proyectos.

Carg o	Jefe de Proyectos	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de profesión Ing. Civil en Construcción
	Experiencia Laboral	> 5 años liderando proyectos de construcción. Experiencia en el manejo de contratos.
	Competencias y Habilidades	Proactivo, autónomo, responsable.
		Capacidad para licitar y administrar contratos.
		Habilidades de negociación y toma de decisiones.
		Capacidad para evaluar proyectos.
		Orientación a resultados.
		Trabajo en equipo.
	Remuneraciones	\$1.500.000 al mes + bonos de desempeño
Modalidad de Contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo Completo	
Funciones		
Estará a cargo de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar proyectos inmobiliarios de la empresa, en cada una de sus etapas.		
Gestionar, administrar y supervisar los contratos de los proyectos, en particular aquellos con el arquitecto y con el constructor.		
Gestionar la relación con los clientes.		
Preparación y evaluación de presupuestos e inversiones.		
Preparar bases de licitación.		
Gestionar la aprobación de permisos municipales para los proyectos.		

Tabla 27: Descripción de cargo asistente comercial.

Carg o	Asistente Comercial	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario, de preferencia arquitecto o diseñador
	Experiencia Laboral	Experiencia en ventas.
	Competencias y Habilidades	Proactivo, creativo, responsable.
		Orientado al cliente.
		Uso de Office y redes.
		Optimista, determinado, honesto, puntual
		Excelente capacidad de comunicación, empático, capacidad de escucha, asertivo, influyente.
	Remuneraciones	\$500.000 al mes + bonos de desempeño
	Modalidad de Contrato	Indefinido
Disponibilidad	Horario flexible	
Funciones		
Responsable de buscar las maneras más efectivas de promocionar los proyectos de la empresa, así		

como desarrollar y actualizar las campañas.
Responsable de ventas y asesoramiento al cliente, para que éste adquiriera el producto ofrecido. Realizar visitas a las propiedades.
Apoyar al equipo en la gestión los proyectos inmobiliarios de la empresa, en cada una de sus etapas.
Realización de trámites y otros requerimientos.

7.6.3. CONTRATACIÓN Y FORMACIÓN.

La estrategia considera contratar personal con perfiles creativos y alta motivación para desarrollar proyectos. El equipo que lidera la empresa se encargará de inducir adecuadamente a los trabajadores nuevos en la estrategia de la empresa y los objetivos de cada cargo.

En virtud del plan de inversiones, se considera el siguiente vector de contrataciones:

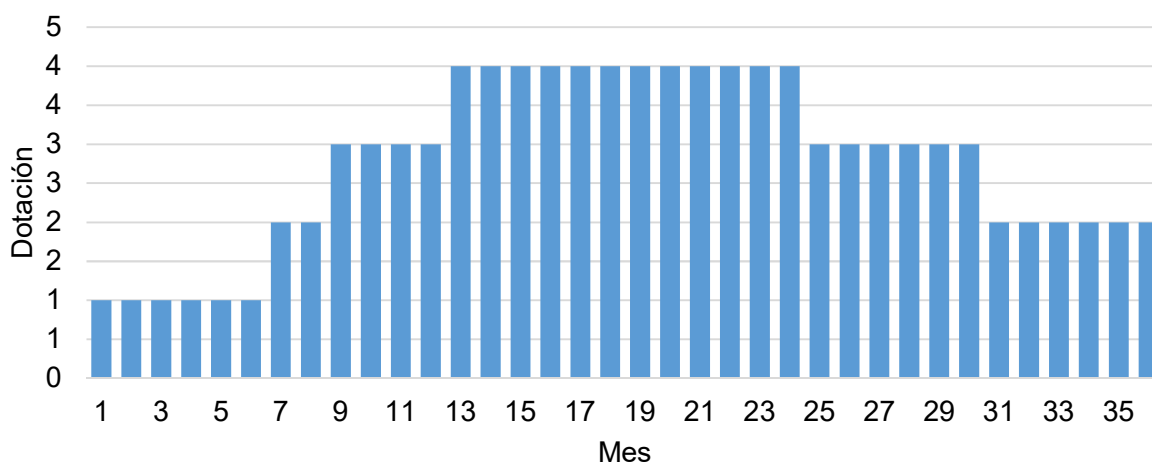


Figura 23: Curva dotacional.

7.6.4. SISTEMA DE INCENTIVOS

Se considera la incorporación de bonos de acuerdo con el cumplimiento de métricas de desempeño individuales alineadas con los KPI's que defina la empresa, cada vez que se finalice con éxito un proyecto.

Los trabajadores tendrán 1 día libre al mes, de libre disposición.

Se considera además una gratificación anual de 4,75 sueldos mínimos.

7.6.5. PLANILLA DE REMUNERACIONES

La planilla de remuneraciones tiene un costo empresa anual de 88 millones de pesos en régimen.

Tabla 28: Planilla de remuneraciones anuales.

	Año 1	Año 2	Año3
Gerente de proyectos	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Jefe de proyectos	9.000.000	36.000.000	9.000.000
Asistente Comercial	2.000.000	6.000.000	6.000.000
Gratificación legal	2.508.000	5.472.000	3.420.000
Provisión bonos anuales	2.916.667	5.500.000	3.250.000
Provisión de vacaciones	1.458.333	2.750.000	1.625.000
Provisión de indemnización	2.916.667	5.500.000	3.250.000
Leyes laborales	1.417.500	2.673.000	1.579.500
EPP y herramientas básicas de control de obra	66.000	144.000	90.000
Staff	46.283.167	88.039.000	52.214.500

7.7. PLAN DE FINANCIAMIENTO

El objetivo principal del plan de financiamiento es asegurar que la empresa cuente con financiamiento tanto para su operación normal como para los proyectos en los que invierta.

Para ello se ha definido la siguiente estructura de financiamiento, según ítem de costo:

Tabla 29: Estructura de financiamiento.

Ítem de costo	Tipo de financiamiento	
	Capital	Deuda
Compra de las propiedades	20%	80%
Comisión y gastos de adquisición	100%	0%
Configuración de proyecto	100%	0%
Construcción	100%	0%
Administración y ventas	100%	0%
Total (referencial)	40%	60%

De acuerdo con las proyecciones, se estima que se deberá levantar un capital social cercano a los \$1.000 millones y emitir una deuda de cercana a los \$1.500 millones. Esto representa una razón de endeudamiento de 1,5, lo cual resulta factible debido a que la deuda se respalda en hipotecas inmobiliarias.

La figura siguiente muestra la curva de financiamiento requerido, la cual alcanza el régimen al mes 19. Nótese que durante los primeros 8 meses de operación se requiere un financiamiento relativamente bajo (45 millones de pesos), cambiando drásticamente al mes 9, cuando se realiza la primera inversión inmobiliaria.

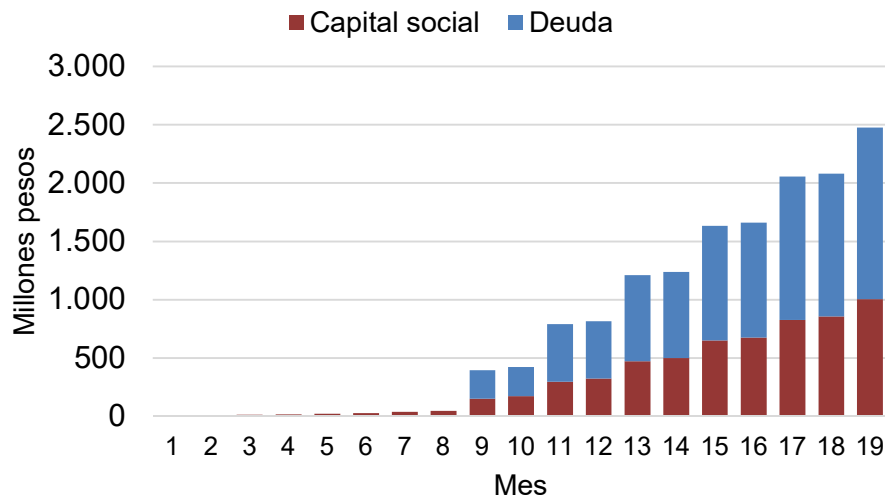


Figura 24: Curva de financiamiento requerido.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

En la siguiente sección se desarrolla la evaluación económica de la empresa. Esta evaluación contiene todos los elementos que dan soporte a la estrategia y planes del negocio. Se ha considerado un horizonte de evaluación a 3 años, en línea con los objetivos estratégicos. Dada la extensión del ciclo de vida de los proyectos, la evaluación de flujos y VAN se calcula con detalle mensual.

La evaluación económica se hace desde el punto de vista del dueño de la empresa.

8.1. BASE DE ESTIMACIÓN

La estimación de flujos de caja se realiza en valores reales. La moneda utilizada son pesos de octubre de 2018. Los tipos de cambio considerados son los que siguen:

Precio UF: \$27.366,56 Precio USD: \$670,4 Precio Euro (€) = \$771,11

8.2. FLUJOS DE CAJA

8.2.1. INGRESOS

Para hacer una mejor estimación tanto de ingresos como de los costos asociados a los proyectos de inversión, se definió un proyecto de referencia en base a dos propiedades reales. La metodología consideró seleccionar dos casas a la venta, una como base para el proyecto y otra como referencia del valor de mercado de la propiedad remodelada.

El criterio considerado fue que ambas casas tuvieran los mismos atributos básicos, tales como ubicación, superficie construida, superficie del terreno, tipo de estructura y cantidad de dormitorios. En base a sus similitudes y diferencias, se estimó el proyecto

de remodelación necesario para que la casa de menor valor igualara las condiciones y atributos específicos de la casa de mayor valor. Usando el método de valor de mercado³² se puede estimar el precio de mercado de la propiedad remodelada.

El detalle y especificaciones de las dos propiedades seleccionadas se muestra en el Anexo H. De las dos propiedades seleccionadas, la primera tiene un precio de 11.900 UF (51,7 UF/m², bastante por debajo de la media), mientras que la segunda, recién remodelada, tiene un precio de 18.500 UF (77,1 UF/m²). Se estima que el valor de mercado de la casa remodelada es de 17.729 UF³³. El alza es de un 49%, lo que es coherente con los rangos estimados en la Tabla 10.

Por último se agrega a este monto el valor que agrega la diferenciación del producto, principalmente por la diferenciación y comodidad de la solución (8%).

Cabe indicar que los flujos por ingresos se consideran el mes que se realiza la escritura de compraventa de cada propiedad.

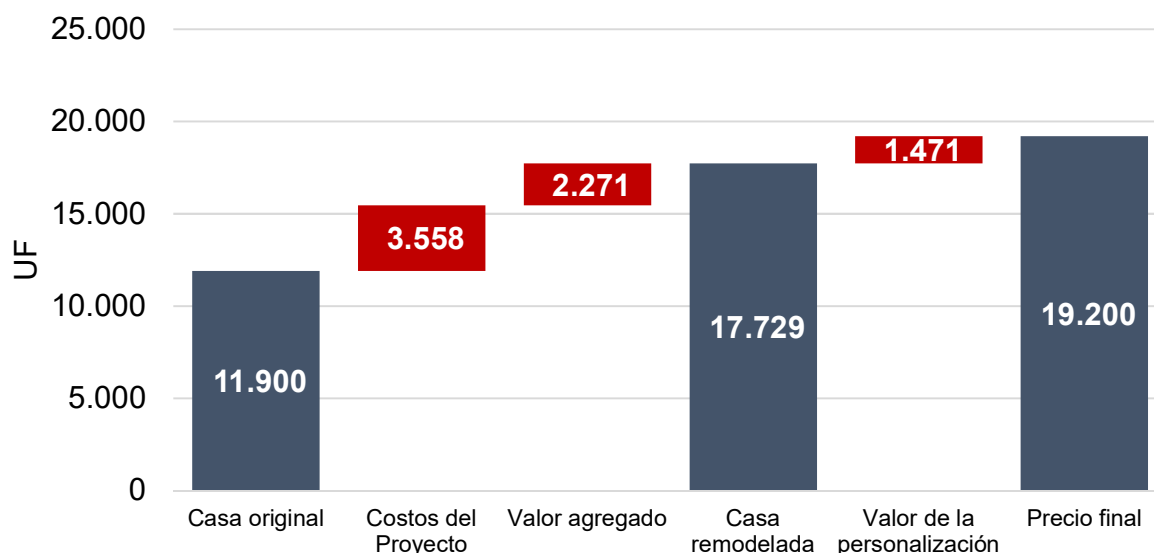


Figura 25: Modelo de estimación económica de un proyecto.

8.2.2. COSTOS VARIABLES

La estructura de costos variables asociados a cada proyecto considera los siguientes ítems:

³² Ver sección 5.2.1.

³³ El valor de publicación de la casa de mayor valor es de 18.500 UF. Ésta tiene una superficie de 200 m² construidos y 280 m² de terreno (superficie equivalente de 240 m²), mientras que la de menor valor tiene una superficie construida de 190 m² y 270 m² de terreno (superficie equivalente de 230 m²). Para compensar esto, se estima el valor de ajuste, de acuerdo con el método de valor de mercado. El valor de mercado ajustado se estima en $18.500 * 230/240 = 17.729$ UF.

- Costo de compra de la propiedad: Corresponde al precio de publicación de la propiedad, con un descuento negociado de un 5% (dentro de lo razonable, según estudio de mercado).
- Costos iniciales de adquisición: Corresponde a los costos operacionales tales como la tasación, estudio de título, el borrador de la escritura, la notaría, impuestos, inscripción en el conservador de bienes raíces y gastos de gestión.
- Comisiones al corredor de propiedades: Corresponde a un 2% del valor de venta.
- Costos de configuración del proyecto: El criterio considera la ejecución de 2 anteproyectos por cada proyecto aprobado, con una tarifa de 0,25 UF/m² cada uno. El proyecto definitivo que desarrollar tiene una tarifa adicional de 1,00 UF/m², incluyendo las visitas a obra.
- Costos de construcción: Basado en el mismo par de propiedades considerado para la estimación de ingresos, se desarrolla el presupuesto para la construcción del proyecto de remodelación. Éste incluye las condiciones preliminares, la obra gruesa, las instalaciones, las terminaciones y las obras complementarias.

El resumen de costos asociado a un proyecto se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30: Resumen de costos de un proyecto.

Ítem	Descripción	Unid.	Cantidad	PU (\$)	Monto (\$)
1	ADQUISICIÓN DEL INMUEBLE				
1.1	Adquisición de la casa (proyecto ref.)	un	0,95	\$ 325.662.064	\$ 309.378.961
1.2	Comisión corredora	Gl	2%		\$ 6.187.579
1.3	Gastos iniciales	Gl			\$ 2.500.000
2	CONFIGURACIÓN DEL PROYECTO				
2.1	Anteproyecto (x2)	m2	380,0	\$ 6.842	\$ 2.599.823
2.2	Proyecto (x1)	m2	190,0	\$ 27.367	\$ 5.199.646
	IVA		19%		\$ 1.481.899
3	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO				
3.1	Condiciones preliminares				\$ 250.000
3.2	Obra gruesa				\$ 8.113.926
3.3	Instalaciones				\$ 8.418.807
3.4	Terminaciones				\$ 34.671.419
3.5	Obras complementarias				\$ 4.925.000
3.6	Gastos Generales	Gl	10%		\$ 5.637.915
3.7	Utilidades	Gl	15%		\$ 8.456.873
	IVA (excepto materiales, ya incluido)		19%		\$ 8.926.699
COSTO UNITARIO					\$ 404.248.548

El presupuesto de costos detallado se muestra en el Anexo I.

Para la estimación de flujos, se han considerado los siguientes factores de planificación asociados a cada uno de estos costos (el mes de origen corresponde al mes de compra de la propiedad):

Tabla 31: Factores de planificación, costos variables (en meses).

Tipo de costo	n+4	n+3	n+2	n+1	n	n-1	n-2	n-3	n-4
Adquisición					100%				
Configuración	17%						17%	33%	33%
Construcción	30%		20%	20%	30%				

8.2.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

La estructura de gastos de administración y ventas de la empresa considera básicamente los siguientes aspectos:

- Remuneraciones Staff
- Costos de oficina
- Servicios
- Publicidad y promoción

Los costos fijos se han parametrizado en función de los proyectos en ejecución, proyectos en venta y dotación vigente, según corresponda. El resumen de gastos por año se muestra en la Tabla 32. El detalle de cantidades mensuales y precios se muestra en el Anexo J.

Tabla 32: Gastos anuales.

Ítem de gasto	Año 1	Año 2	Año3
Staff	46.283.167	88.039.000	52.214.500
Gerente de proyectos	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Jefe de proyectos	9.000.000	36.000.000	9.000.000
Asistente Comercial	2.000.000	6.000.000	6.000.000
Gratificación legal	2.508.000	5.472.000	3.420.000
Provisión bonos anuales	2.916.667	5.500.000	3.250.000
Provisión de vacaciones	1.458.333	2.750.000	1.625.000
Provisión de indemnización	2.916.667	5.500.000	3.250.000
Leyes laborales	1.417.500	2.673.000	1.579.500
EPP y herramientas básicas de control de obra	66.000	144.000	90.000
Oficina	5.060.785	5.476.785	5.188.785
Arriendo oficina 50 m2	3.940.785	3.940.785	3.940.785
Artículos de oficina (incluye tintas impresoras)	420.000	576.000	468.000
Misceláneos	420.000	576.000	468.000

Mantenimiento software	280.000	384.000	312.000
Servicios	5.798.101	6.339.492	5.964.683
Agua	42.389	92.484	57.803
Electricidad	378.752	826.368	516.480
Gas	36.960	80.640	50.400
Teléfono e internet	480.000	480.000	480.000
Cafetería	600.000	600.000	600.000
Vigilancia	360.000	360.000	360.000
Aseo	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Asistencia contable	500.000	500.000	500.000
Asistencia legal	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Publicidad y promoción	2.490.768	8.457.501	7.143.906
Portales Inmobiliarios online	328.399	1.970.392	656.797
Google Adwords	937.670	2.813.009	2.813.009
Facebook Ads	375.068	1.125.204	1.125.204
El Mercurio	849.632	2.548.896	2.548.896
e-Mailing	709.421	2.128.264	2.128.264
Total Gastos	59.632.820	108.312.778	70.511.874

La evaluación considera además un gasto inicial de 4,4 millones de pesos asociados a la puesta en marcha de la empresa, que se carga el primer mes de la evaluación.

Tabla 33: Gastos iniciales.

Ítem	Monto (\$)
Mobiliario y acondicionamiento oficina	2.500.000
Plotters e impresoras	200.000
Base de datos y software	200.000
Gastos de iniciación de la empresa	1.000.000
Desarrollo página web	500.000
Total gasto inicial	4.400.000

8.2.4. OTROS FLUJOS

- Depreciación y amortización: No aplica, ya que la empresa no tiene activos fijos que depreciar.
- Préstamos e intereses: Se considera la utilización de créditos hipotecarios que permitan financiar el 80% de las adquisiciones de propiedades inmobiliarias. La proyección de pagos, considerando intereses y amortizaciones se realiza con una tasa del 4,74% anual a 30 años plazo. Los créditos se actualizan con la compra o venta de cada propiedad.
- Impuestos: Se considera el pago de IVA (19%) sobre el valor agregado en la venta de cada casa y el pago de impuesto a la renta de primera categoría (27%) sobre las utilidades.

- Capital de trabajo: Dado el importante desfase que se produce entre los pagos de egresos e ingresos de la empresa y la duración de cada proyecto, la evaluación de flujos de caja se hace con detalle mensual en lugar de incorporar capital de trabajo.

8.2.5. TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo de VAN se ha considerado una tasa de descuento de un 11,4%, correspondiente al costo de capital propio. Éste ha sido calculado utilizando la teoría de CAPM. Las ecuaciones consideradas para el cálculo del costo de capital propio son las siguientes:

$$\text{Beta apalancada: } \beta_L = \beta_U \left[1 + (1 - T) \frac{D}{E} \right]$$

$$\text{Costo de capital propio: } r_e = r_f + \beta_L (r_m - r_f)$$

Como referencia se calcula y presenta también el WACC, que corresponde al costo de capital promedio ponderado de todos los capitales que financian a la empresa (incluyendo capital propio y deuda):

$$WACC = \frac{D}{D + E} (1 - T) r_d + \frac{E}{D + E} r_e$$

Los parámetros utilizados y los costos de capital resultantes son los siguientes:

Tabla 34: Costo de capital.

Parám. / Variable	Valor	Referencia
D/E	1,47	Razón de endeudamiento en régimen
Rf	4,10%	BCP a 5 años licitados en septiembre 2018
Rm	9,88%	http://www.elmercurio.com/inversiones/acciones/Ficha.aspx?id=IPSA . Otra referencia: la rentabilidad anual promedio de haber invertido en el IPISA desde un tiempo t cualquiera entre oct.13 - oct.17, hasta hoy, es de 9,42%.
Premio por riesgo	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
β_U	0,61	Real Estate (Development) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
β_L	1,26	
Re	11,4%	
Rd	4,74%	Costo final anual promedio de créditos hipotecarios emitidos con tasa fija a 25 años con 20% pie, publicado en julio 2018 (incluye gastos iniciales)
T	27%	Impuesto a la renta

WACC 6,68%

Nótese que la beta de la industria de sólo 0,61, lo que muestra que la rentabilidad de los proyectos de desarrollo inmobiliario tiene una baja correlación con el mercado. Los bienes inmobiliarios tienen una volatilidad baja (rara vez se producen caídas relevantes), lo que hace de ésta una industria de bajo riesgo.

8.2.6. FLUJO DE CAJA Y VAN

Los flujos de caja mensuales para el dueño de acuerdo con el plan de inversiones a 3 años resultan en un total acumulado de \$427 millones. El detalle se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 36: Flujos de caja anuales (incluye valor terminal).

Flujo de caja (Millones de \$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total	% /ing.
Ingresos	0	1.576	3.153	3.153	3.153	3.153	3.153	3.153	3.153	3.153	26.797	100%
- Costo compra de la propiedad	-619	-1.856	-1.856	-1.856	-1.856	-1.856	-1.856	-1.856	-1.856	-309	-15.778	-59%
- Costo comisiones	-12	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-6	-316	-1%
- Costos iniciales adquisición	-5	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-3	-128	0%
- Costos de configuración de proyecto	-29	-56	-56	-56	-56	-56	-56	-56	-50	-5	-473	-2%
- Costos construcción	-95	-476	-476	-476	-476	-476	-476	-476	-476	-143	-4.049	-15%
- IVA	0	-57	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-114	-966	-4%
Margen operacional	-761	-921	598	598	598	598	598	598	605	2.573	5.087	19%
- Gastos de administración y ventas	-55	-102	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-102	-61	-990	-4%
- Intereses	-6	-58	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-41	-594	-2%
Utilidad antes de impuestos	-822	-1.081	417	417	417	417	417	417	433	2.472	3.503	13%
Impuesto calculado	222	292	-113	-113	-113	-113	-113	-113	-117	-667	-946	-4%
Utilidad después de impuestos	-600	-789	304	304	304	304	304	304	316	1.804	2.557	10%
+ Préstamos	493	735	0	0	0	0	0	0	0	-1.228	0	0%
- Crédito impositivo por pérdidas acum.	-222	-292	113	113	113	113	64	0	0	0	0	0%
Flujo de caja para el dueño	-329	-347	417	417	417	417	368	304	316	577	2.557	10%
Flujo descontado	-301	-315	304	272	243	217	171	126	118	193	1.028	

La empresa evaluada para el dueño con un plan de inversiones a 10 años tiene un VAN de \$1.028 millones y una TIR de un 35%, con un payback de 3,7 años.

Particularmente, la empresa evaluada con un plan de inversiones a 3 años (objetivo estratégico) tiene un VAN de \$204 millones y una TIR de un 27,9%, con un payback de 2,7 años.

Cabe señalar que la empresa tiene un margen operacional de un 19% y una utilidad de un 10%, lo que es razonable.

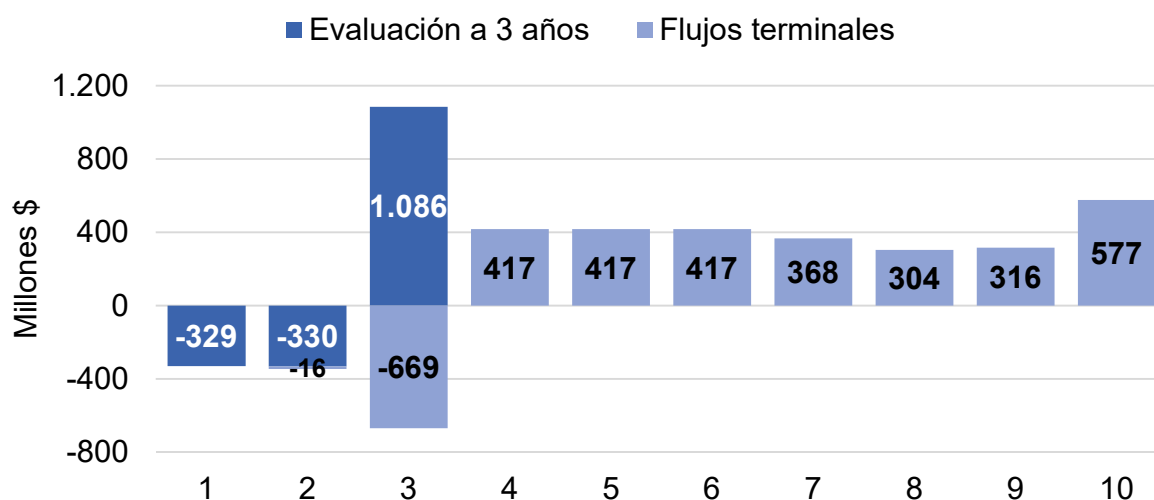


Figura 26: Flujos de caja anuales.

8.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se estudió la sensibilidad económica en VAN y TIR respecto de dos variables: El plazo de venta, estimado originalmente en 5,5 meses, se hace variar entre 3,5 y 9,5 meses. Por su parte, el porcentaje de recargo en el precio de venta, definido originalmente en 8%, se hace variar entre un 0% y un 12%.

Para medir el efecto de estas variaciones, se modificaron estos parámetros en el modelo de evaluación económica, determinando el efecto resultante de la variación combinada de ambos, lo que se muestra a continuación:

Tabla 37: Análisis de sensibilidad del VAN.

VAN (millones \$)		Recargo en el precio de venta			
		0%	4%	8%	12%
Plazo de venta (meses)	3,5	474	838	1.188	1.530
	5,5	315	676	1.028	1.371
	7,5	65	417	764	1.103
	9,5	-175	166	504	838

Tabla 38: Análisis de sensibilidad de la TIR.

TIR		Recargo en el precio de venta			
		0%	4%	8%	12%
Plazo de venta (meses)	3,5	26%	36%	45%	53%
	5,5	19%	27%	35%	42%
	7,5	12%	18%	24%	29%
	9,5	9%	14%	18%	22%

Los resultados muestran que tanto el VAN como la TIR son muy sensibles a estas dos variables. El VAN sigue siendo positivo en la mayoría de los casos, volviéndose negativo sólo en el escenario en que el recargo en el precio de venta sea de un 0% (sin recargo) y el plazo de venta sea de más de 9 meses. Por su parte, la TIR queda bajo el 14% que se planteó como objetivo en los escenarios en que no se aplique recargo sobre el precio y el plazo de venta sea de más de 7 meses.

9. CONCLUSIÓN

- La empresa propuesta es factible técnica, económica y estratégicamente. El plan de negocios a 3 años tiene una rentabilidad de un 27,9%. Por lo tanto, se cumple el objetivo planteado de alcanzar una rentabilidad mínima de un 14% anual a 3 años.
- Se detectan necesidades insatisfechas de los consumidores, lo que abre una oportunidad para diferenciarse (estudio de mercado indica un 30% de satisfacción con el servicio entregado por la competencia).
- La propuesta de valor se diferencia por la personalización de la solución inmobiliaria y la comodidad del servicio. Ésta es altamente atractiva para aquellas personas que buscan comprar una casa en el sector nororiente de Santiago (estudio de mercado indica un 92% de interés).
- Se recomienda implementar la empresa con un plan de proyectos a 3 años, y extenderlo si los primeros proyectos se ejecutan en forma satisfactoria. El plan de negocios a 10 años tiene una rentabilidad de 35% y un VAN de \$1.028 millones.
- El VAN es muy sensible al plazo de venta, cayendo en un 51% en el caso de no lograr vender antes de 9 – 10 meses. Es clave que la empresa logre promoverse en forma efectiva para vender rápidamente y evitar esta pérdida de valor.

10. BIBLIOGRAFÍA

1. GfK Adimark. 2017. Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago 2017-4 [en línea] <https://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/20180112_ioi%204t2017.pdf> [Consulta: 03 enero 2018]
2. Arquitecto Chile. Remodelación de Casas: Cambiando y remodelando el diseño de su casa [en línea] <<http://arquitectochile.com/remodelacion-de-casas>> [Consulta: 18 agosto 2017]
3. THUN BRAVO, Pablo. Factibilidad Técnico Económica de Empresa Constructora de Obras Menores en Oficinas y Viviendas Existentes [en línea]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2011. <<http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/102593>> [Consulta: 18 agosto 2017]
4. Grant, R. M. 2014. Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. 8ª ed. Civitas. 560 p.
5. Chase, J. 2014. Administración de Operaciones: Producción y Cadenas de Suministros. 13ª ed. México, McGraw Hill. 780 p.
6. Principios de Finanzas Corporativas. 2010. Por Richard A. Brealey "et al". 9ª ed. México, McGraw Hill. 1066 p.
7. Tubino, F. 2017. Curso IN75R-2 Gestión de Operaciones I. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
8. Kohler, E. 2017. Curso IN79P-3 Política de Negocios. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
9. Diez, C. 2017. Curso IN77R-3 Gestión Comercial II. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
10. Cruz, J. M. 2018. Curso IN74R.01 Gestión Financiera II. En: MAGISTER EN Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

ANEXO A. CARACTERIZACIÓN MUESTRAL, ENCUESTA DE MERCADO A POTENCIALES COMPRADORES DE PROPIEDADES

La encuesta se aplicó a 137 personas. El principal método de aplicación fue presencial en distintos puntos de circulación de las comunas del sector nororiente de Santiago, tales como centros comerciales, supermercados y colegios, entre otros. También se aplicó en formato digital vía WhatsApp.

La muestra tiene la siguiente caracterización general:

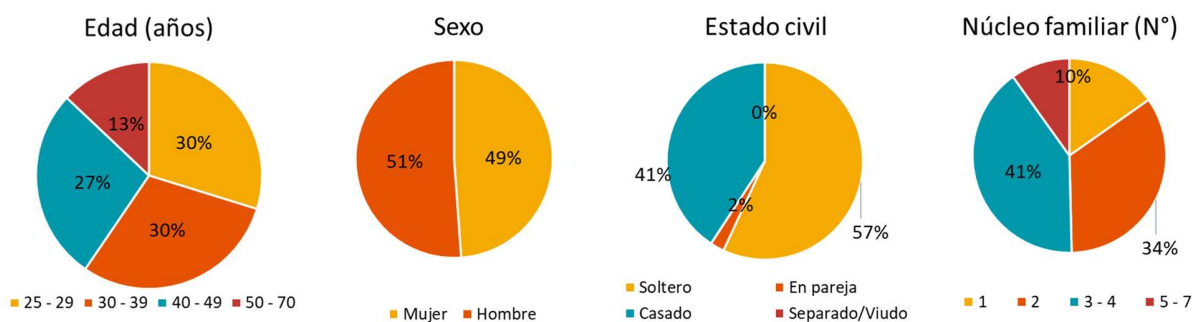


Figura 27: Caracterización encuestados (potenciales compradores).

Particularmente quienes buscan casa tienen la siguiente caracterización muestral:

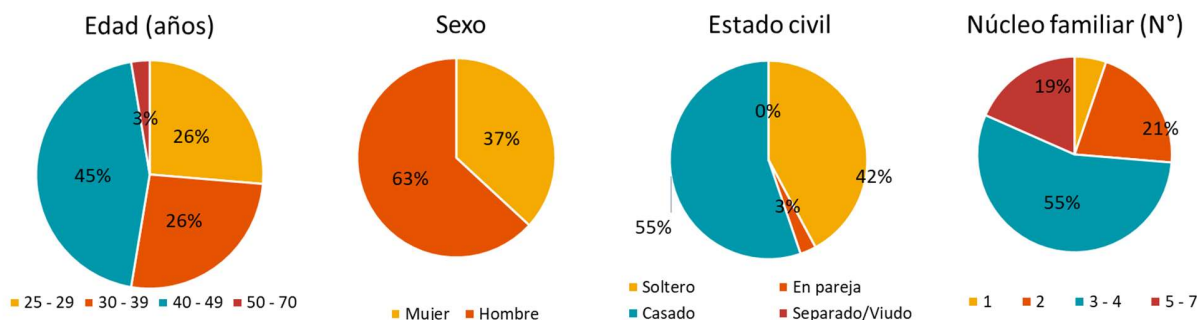


Figura 28: Caracterización encuestados (potenciales compradores de casas).

En las siguientes figuras, la gráfica azul representa a la muestra total y la celeste al grupo que señaló tener intención de comprar particularmente una casa en los próximos años.

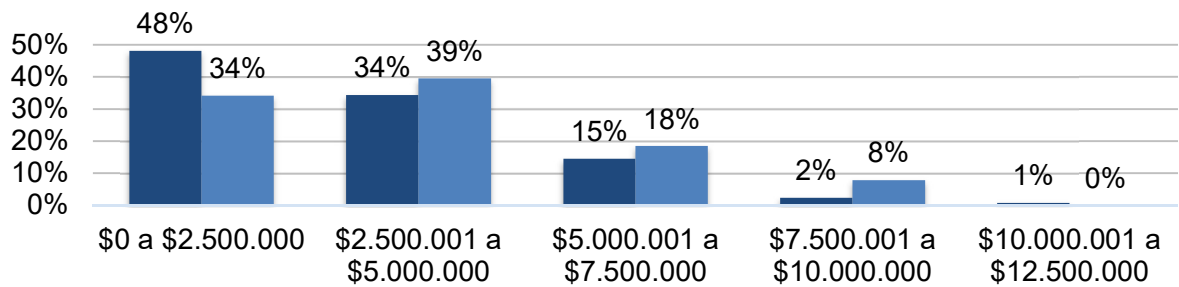


Figura 29: Ingreso mensual familiar.

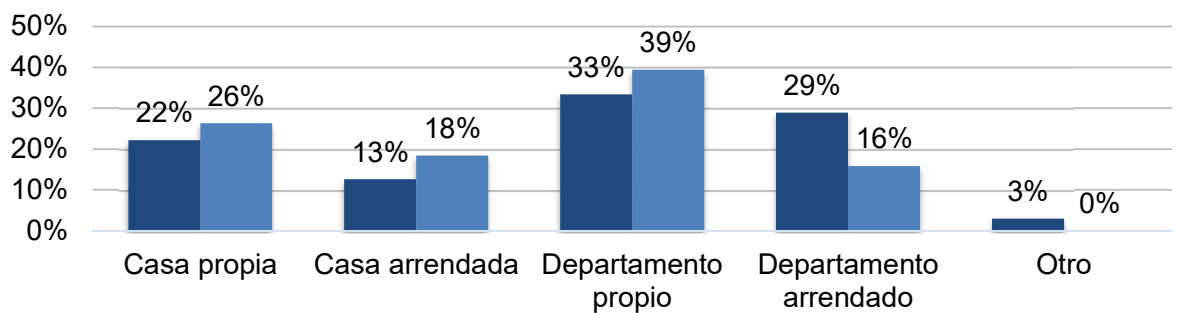


Figura 30: Propiedad en la que vive actualmente.

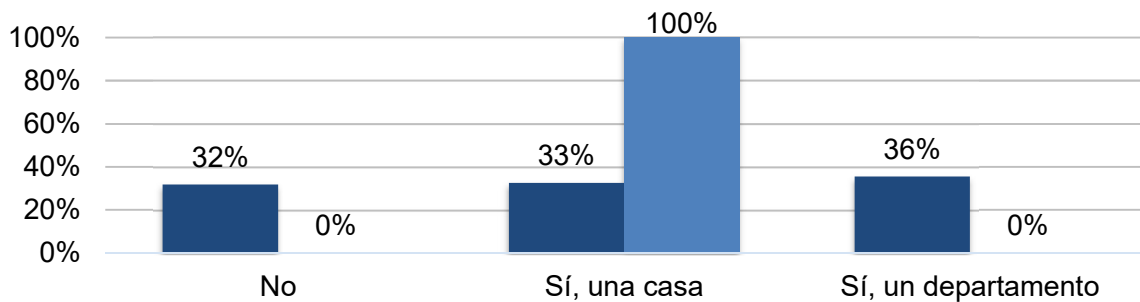


Figura 31: Intención de comprar una propiedad en los próximos años.

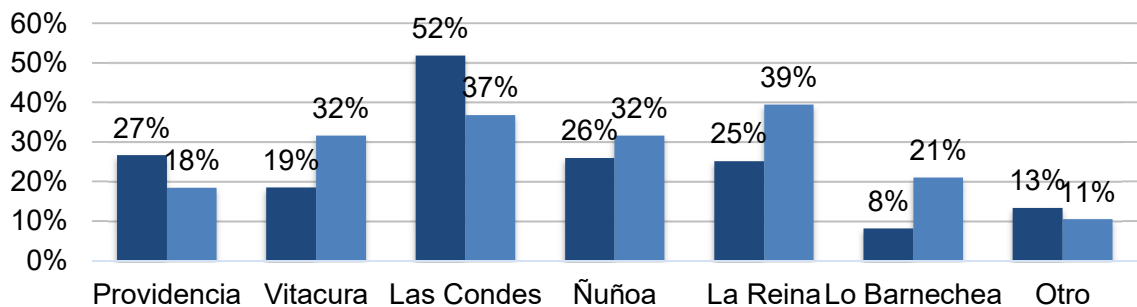


Figura 32: Comunas donde buscaría.

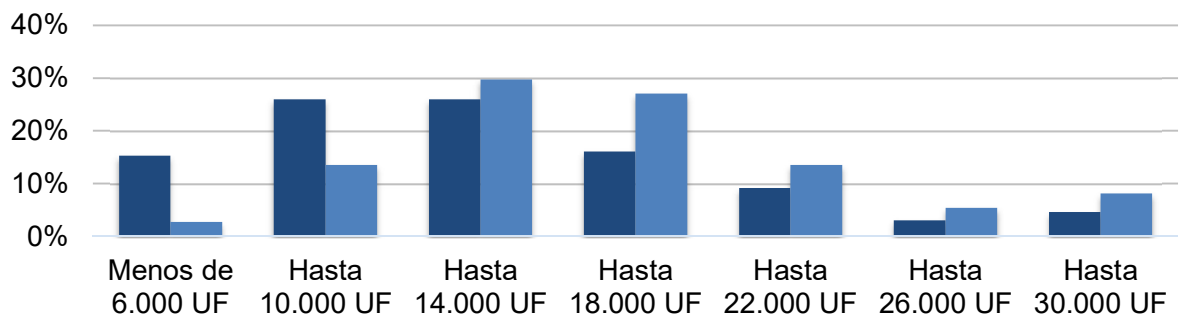


Figura 33: Rango de precio en que buscaría.

Preguntar por el rango de precios en el cual estarían buscando permite validar la muestra. El chequeó fue exitoso ya que en promedio, el rango de búsqueda se encuentra entre un 85% - 110% del precio medio real de venta de la comuna donde señalaron interés, lo que es razonable. La excepción fue Providencia en donde esta razón fue de un 65%. Esto es una alerta ya que en promedio este grupo de personas no estaría en posición de hacer la compra.

ANEXO B. PREGUNTAS ENCUESTA DE MERCADO A POTENCIALES COMPRADORES DE PROPIEDADES

Mercado inmobiliario

Buenos días. Estamos haciendo una encuesta para un proyecto de tesis de magíster, que busca identificar preferencias en el mercado inmobiliario. ¡Gracias por tomarte el tiempo de responder estas preguntas!

1. ¿En qué tipo de propiedad vive actualmente?

- Casa propia Departamento arrendado
 Casa arrendada Otro
 Departamento propio

2. ¿Pensaría comprar una propiedad, en los próximos años?

- No
 Sí, una casa
 Sí, un departamento

3. ¿En qué comunas pensaría vivir?

- Providencia Ñuñoa
 Vitacura La Reina
 Las Condes Lo Barnechea
 Otro (especifique)

4. ¿Cuáles son los requisitos mínimos infaltables con los que elige una vivienda?

N° Dormitorios:

N° Baños:

Superficie construida (m²):

Superficie total (m²):

5. Para las siguientes preguntas, piense siempre en el contexto de una casa que cumple con los requisitos mínimos indicados por usted en las preguntas anteriores. ¿Qué tan importantes son para usted los siguientes atributos complementarios?

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Bastante importante	Muy importante	Extremadamente importante
Luminosidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amplitud de los espacios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de las terminaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modernidad de las instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado de la propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad y distribución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acondicionamiento térmico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia energética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Al elegir una ubicación, cuánto valora los siguientes aspectos?

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Bastante importante	Muy importante	Extremadamente importante
Composición socio-económica del sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a farmacias, supermercados y restaurantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía de colegios y jardines infantiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía de plazas y parques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso expedito al transportarse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a servicios de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilidad y poco ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Cuánto valor le da a cada una de las habitaciones principales?

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Bastante importante	Muy importante	Extremadamente importante
Cocina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Living	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dormitorio principal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dormitorios secundarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baño principal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baños secundarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Qué tan importantes considera los siguientes espacios secundarios?

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Bastante importante	Muy importante	Extremadamente importante
Recibo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jardín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quincho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piscina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bodega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios de lavado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dormitorio de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segundo estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antejardín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terraza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Walking closet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comedor de diario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Hasta qué rango de precios buscaría una propiedad si se cambiara de casa?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Menos de 6.000 UF | <input type="radio"/> Hasta 22.000 UF |
| <input type="radio"/> Hasta 10.000 UF | <input type="radio"/> Hasta 26.000 UF |
| <input type="radio"/> Hasta 14.000 UF | <input type="radio"/> Hasta 30.000 UF |
| <input type="radio"/> Hasta 18.000 UF | <input type="radio"/> Más de 30.000 UF |

10. ¿Para comprar, qué porcentaje de la propiedad cree que pagaría con la venta de otra propiedad o con ahorros?

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 0% | <input type="radio"/> 75% |
| <input type="radio"/> 25% | <input type="radio"/> 100% |
| <input type="radio"/> 50% | |

11. ¿Qué medios prefiere para buscar una propiedad? Seleccione los que apliquen.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Inmobiliaria | <input type="checkbox"/> Avisos económicos en el diario |
| <input type="checkbox"/> Directo con corredor de propiedades | <input type="checkbox"/> Por recomendación |
| <input type="checkbox"/> Portal inmobiliario en internet | <input type="checkbox"/> Otro |

12. ¿Al buscar una propiedad, cuánto le interesarían los siguientes aspectos del servicio que le entregan? Evalúe del 1 al 7, dónde 7 es lo más atractivo.

	1	2	3	4	5	6	7
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad para personalizar la propiedad a su gusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de propiedades que ofrece el proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de búsqueda de propiedades personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas o acceso a la propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo en la tramitación del crédito hipotecario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en el trato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Para cada uno de los aspectos de la pregunta anterior, seleccione los proveedores que evalúa positivamente:

	Inmobiliaria	Corredor de propiedades	Construcción de casa propia en terreno	Contacto directo con el propietario
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad para personalizar la propiedad a su gusto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad de propiedades que ofrece el proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de búsqueda de propiedades según preferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visitas o acceso a la propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acceso a planos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de los profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia en la tramitación del crédito hipotecario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparencia en el trato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costo del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Imagine que al buscar una casa usada para comprar, le ofrecieran la casa con un set de opciones de mejoramiento personalizables. Le darían a elegir entre remodelaciones que incluirían ampliaciones, renovaciones, modernizaciones, eficiencia energética, tecnología, seguridad y otros. Le mostrarían diseños o planos de las alternativas y usted elegiría cual le interesa, con lo que la propiedad tendría un carácter personalizado desde el principio. ¿Qué tan interesado estaría?

- Muy interesado
- Interesado
- Indiferente
- Nada de interesado

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? Marque todas las que apliquen.

- Un valor superior al de mercado de casas, ya que sería más personalizada
- El valor de mercado de una casa de similares características
- El valor de la casa original más el costo de las mejoras
- Ninguna de las anteriores

16. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir la casa remodelada?

- Más de 5 meses
- 3 a 4 meses
- 1 a 2 meses
- 3 semanas
- No esperaría

17. ¡Muchas gracias por tu ayuda!

Datos generales

Edad	<input type="text"/>
Sexo	<input type="text"/>
Estado civil	<input type="text"/>
Nº integrantes del núcleo familiar	<input type="text"/>
Comuna	<input type="text"/>

18. Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total medio)

- \$0 a \$2.500.000
- \$2.500.001 a \$5.000.000
- \$5.000.001 a \$7.500.000
- \$7.500.001 a \$10.000.000
- \$10.000.001 a \$12.500.000
- \$12.500.001 a \$15.000.000
- Más de \$15.000.000

Figura 34: Encuesta a potenciales compradores de propiedades

ANEXO C. CARACTERIZACIÓN MUESTRAL, ENCUESTA DE MERCADO A POTENCIALES VENDEDORES DE PROPIEDADES (DUEÑOS)

La encuesta se aplicó a 94 personas, que fueran propietarios de su casa. El principal método de aplicación fue presencial en distintos puntos de circulación de las comunas del sector nororiente de Santiago, tales como centros comerciales y supermercados y colegios, entre otros. También se aplicó en formato digital vía WhatsApp.

El 48% de la muestra vive en casa propia y el 47% en departamento propio³⁴. El 98% de son de las comunas del sector Nororiente de Santiago.

Se observa que:

1. La mayoría de los propietarios encuestados (67%) se encuentra casado.
2. La mayoría de los propietarios encuestados (70%) tiene un núcleo familiar de 3 o más personas.

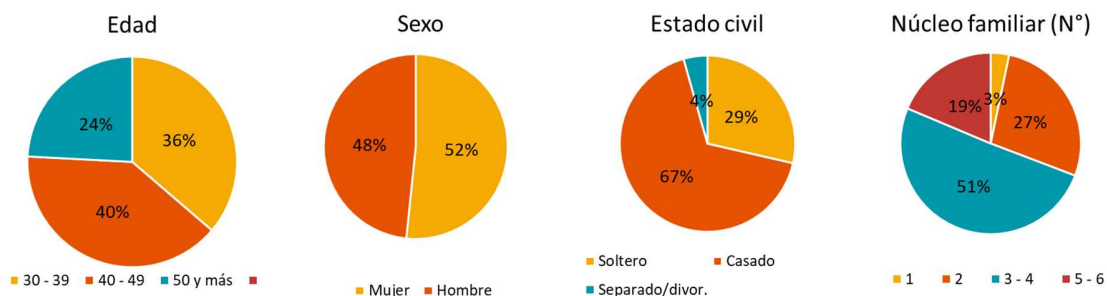


Figura 35: Perfil personal de propietarios encuestados.

Particularmente, al caracterizar a los encuestados propietarios de casas, se observa que:

1. La gran mayoría (86%) se encuentra casado. Nótese que existe una tendencia al alza respecto del grupo total de propietarios.
2. La gran mayoría (91%) tiene un núcleo familiar de 3 o más personas (es razonable suponer la presencia de hijos). Ninguno de los encuestados vive sólo.

³⁴ 5% restante señala ser arrendatario u otro.

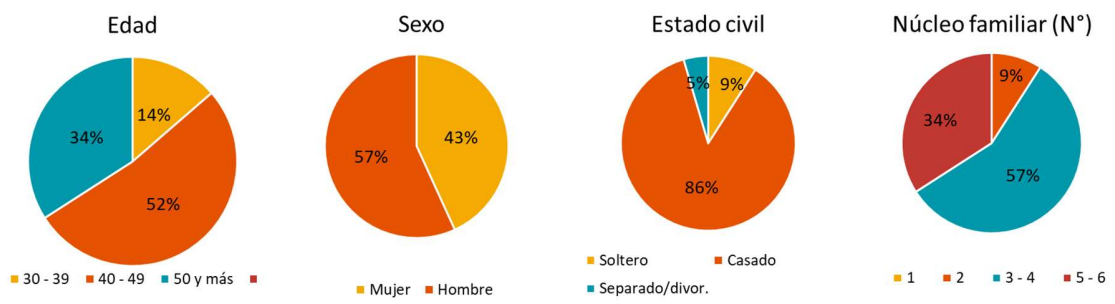


Figura 36: Perfil personal de propietarios de casas encuestados.

ANEXO D. PREGUNTAS ENCUESTA DE MERCADO A POTENCIALES VENEDORES DE PROPIEDADES (DUEÑOS)

Mercado inmobiliario (propietarios)

Buenos días. Estamos haciendo una encuesta para un proyecto de tesis de magíster, relacionado con el mercado inmobiliario. ¡Gracias por tomarte el tiempo de responder estas preguntas!

1. ¿En qué tipo de propiedad vive actualmente?

- Casa propia Departamento arrendado
 Casa arrendada Otro
 Departamento propio

2. ¿Pensaría vender su propiedad en los próximos años?

- En 0 - 5 años
 En 6 - 10 años
 En 11 - 20 años
 En más de 20 años

3. ¿Si fuera a vender, qué medios preferiría para ponerla a la venta? Seleccione los que apliquen.

- Corredor de propiedades
 Portal inmobiliario en internet
 Avisos económicos en el diario
 Venta como particular
 Otro (especifique)

4. ¿Por qué razón pensaría en vender?

- Los hijos ya se fueron de la casa Herencia
 Separación o divorcio Recambio de propiedad
 Viudez Edad
 Otro (especifique)

5. ¿Específicamente, qué lo motivaría a hacer este cambio? Marque todas las que apliquen.

- Seguridad
- Tamaño excesivo
- Se hace pesado mantener la casa
- Contribuciones y costo de mantener la propiedad
- Propósitos económicos
- Otro (especifique)

6. ¿Al vender una propiedad, cuánto le interesarían los siguientes aspectos del servicio que le entregan? Evalúe del 1 al 7, dónde 7 es lo más atractivo.

	1	2	3	4	5	6	7
El precio al que logre vender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad y recomendaciones para poder arreglar su propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de clientes que le llegan al proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder elegir los horarios de visita a la propiedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidez de los agentes inmobiliarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Imagine que al empezar a vender la propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: Una empresa evaluaría su propiedad y la ofrecería a los clientes con 3 opciones de remodelación, incluyendo por ejemplo ampliaciones, renovaciones, modernizaciones, eficiencia energética, tecnología, seguridad y otros. El vendedor le mostraría a los clientes modelos o planos de las alternativas y ellos elegirían cual de las opciones les interesa comprar. La empresa se haría cargo de la remodelación y de los costos, a cambio de una ganancia. ¿Qué tan interesado estaría?

- Muy interesado
- Un poco interesado
- Indiferente
- Nada de interesado

8. ¿Qué es lo mínimo razonable que debería ofrecerle la empresa para que usted estuviera interesado?

- Creo que tendría mejores opciones para vender, por lo que estaría bien si me aseguraran el precio de la casa original
- El precio original más un 5% de la ganancia adicional
- El precio original más un 10% de la ganancia adicional
- El precio original más un 20% de la ganancia adicional
- El precio original más un 40% de la ganancia adicional
- No me interesaría

9. ¿Cuál de estas opciones preferiría?

- La empresa se hace cargo de la remodelación y de los costos, repartiendo entre ambos la ganancia adicional
- Usted se hace cargo de los costos y la empresa de la remodelación, cobrando por el trabajo realizado
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuál de estas opciones preferiría?

- La remodelación se hace antes de ofrecer al público
- La remodelación se hace una vez que el cliente elige lo que quiere
- Ninguna de las anteriores

11. ¡Ya casi termina! :)

¿A su juicio, cuáles son las principales debilidades de su propiedad, que podrían ser mejoradas con este servicio?

12. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su propiedad?

13. Indique las características generales de su vivienda:

N° Dormitorios:

N° Baños:

Superficie construida (m2):

Superficie terreno (m2):

Comuna:

Otro:

14. ¡Muchas gracias!

Datos generales (sólo para uso estadístico)

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Composición del grupo familiar:

Figura 37: Encuesta a potenciales vendedores de propiedades (dueños).

ANEXO E. PROPUESTA DE VALOR DE CORREDORES DE PROPIEDADES

A continuación se muestra la propuesta de valor que hacen algunos corredores de propiedades consolidados.

Invierte propiedades:

- *“Gestión de venta: Ficha de propiedad: Capturamos material audiovisual de su propiedad y creamos una descripción que llame la atención de los interesados. Publicaciones: Su propiedad es publicada en nuestros propios portales y en los portales tradicionales, para que su propiedad capture mayor audiencia. Red de contactos: Trabajamos con alianzas de colaboración con corredoras de todo Chile, facilitando el encontrar un interesado. Gestión hipotecaria: Realizamos la gestión de crédito hipotecario para el comprador, acelerando el proceso de tramitación y liberación del dinero. Corredor personalizado: Asignamos un único corredor a su propiedad, para que la conozca a la perfección al momento de mostrarla. Coordinamos visitas: Coordinamos visitas de forma organizada con los posibles compradores. Exclusividad: No exigimos exclusividad, sin embargo, si nos otorga exclusividad le daremos mayor prioridad. Costo: Nuestro completo servicio tiene una comisión del 2%+IVA del valor de venta, pago sólo si vendemos su propiedad. Comisión mínima de 40 UF + IVA.*
- *Tasación: Precio adecuado: Salga de las dudas y evalúe el precio de mercado de su propiedad. Antecedentes: Se solicitan y recopilan antecedentes municipales y legales de la propiedad. Visita terreno: Constatación presencial de los antecedentes recopilados por un tasador con experiencia. Informe: Hacemos envío vía email de un informe de tasación con un completo análisis de valoración de su propiedad. Plazos: Todo el proceso, hasta la entrega de informe vía email, se realiza en menos de 7 días corridos. Costo: El servicio tiene un costo de 4 UF por casa y 3.5 UF por departamento, IVA incluido.*
- *Gestión hipotecaria*
- *Arriendo y administración*
- *Asesoría de compra e inversión”*

Corredores Integrados

- *“Expertos en el rubro y con una vasta trayectoria que nos avala.*
- *Red de corredores de trayectoria. Contamos con una cartera de más de 3.200 propiedades disponibles por lo que nuestras ejecutivas podrán encontrar siempre la propiedad que más se acomoda a sus necesidades.”*

Ossandón Corredores Asociados S.A.

- *“Entregamos al mercado inmobiliario en general y a nuestros clientes en particular, un canal de negocios que permita tanto a la oferta como a la demanda de bienes inmuebles, un servicio eficaz y eficiente, de calidad y alto nivel*

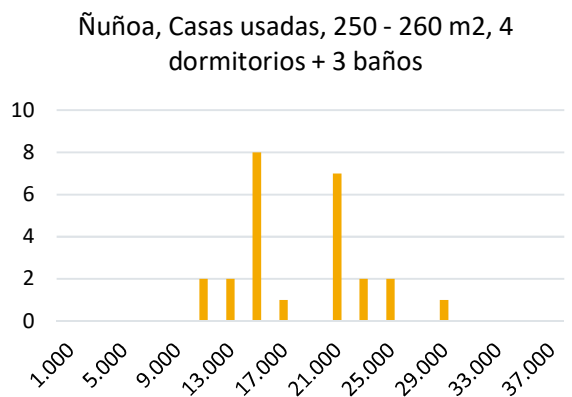
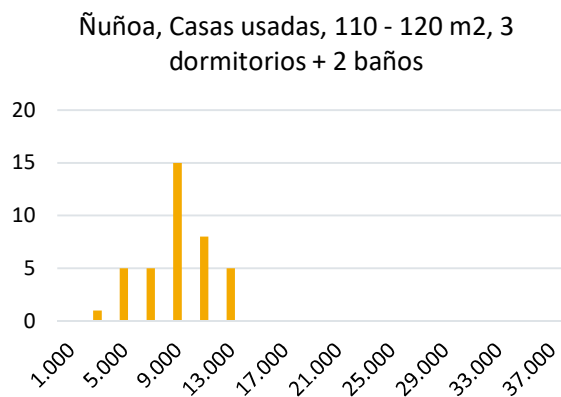
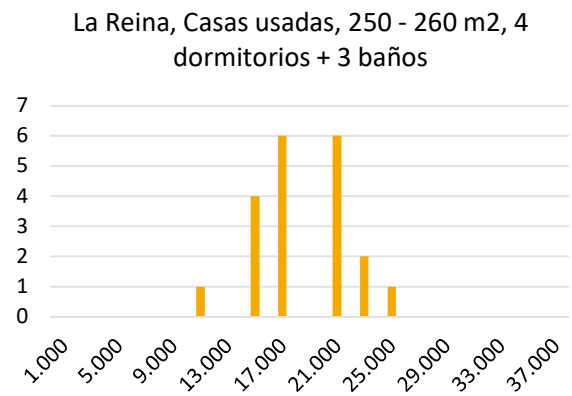
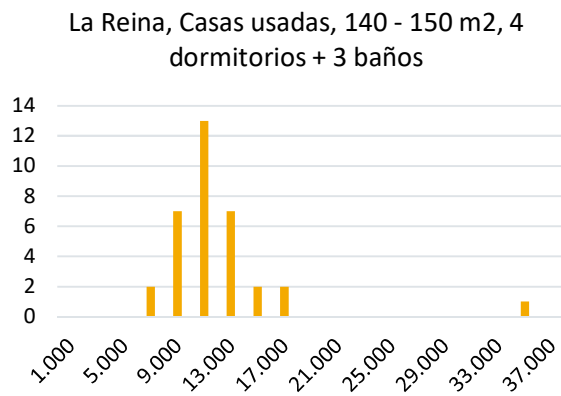
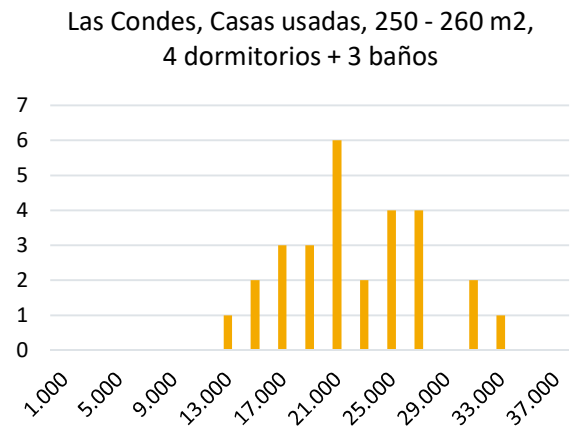
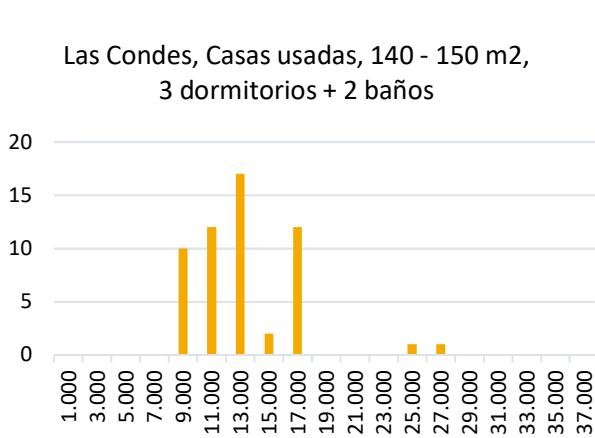
profesional, que les genere confianza y les facilite la labor de transacción de sus propiedades.

- *Venta de propiedad: Orientamos a nuestro cliente en la valorización comercial de su propiedad. Promocionamos a través de los múltiples canales de difusión y mediante nuestra plataforma. Mantenemos informados a nuestros clientes mediante informes periódicos para estar actualizados en la evolución del negocio, únicos en el mercado.*
- *Compra de propiedad: Orientamos a nuestros clientes en la búsqueda dentro de una de las carteras de propiedades más grandes del país. Asesoramos con alto nivel de profesionalismo en la elección de su propiedad, cierre de negocio, preparación de documentación para la entrega a su abogado y posterior firma de escritura. En la etapa posterior a la firma, mantenemos activa disposición para garantizar el correcto procedimiento hasta la entrega de su nueva propiedad.”*

Alejandro Jaime V. & Asociados

- *“Compraventa: Nos encargamos de gestionar la compraventa de sus propiedades. Nuestro servicio comprende la tasación de la propiedad, la gestión comercial y publicitaria, la negociación y el trabajo administrativo de post venta.*
- *Arriendo, administración y consultoría.”*

ANEXO F. VARIABILIDAD DE PRECIO EN UN SECTOR



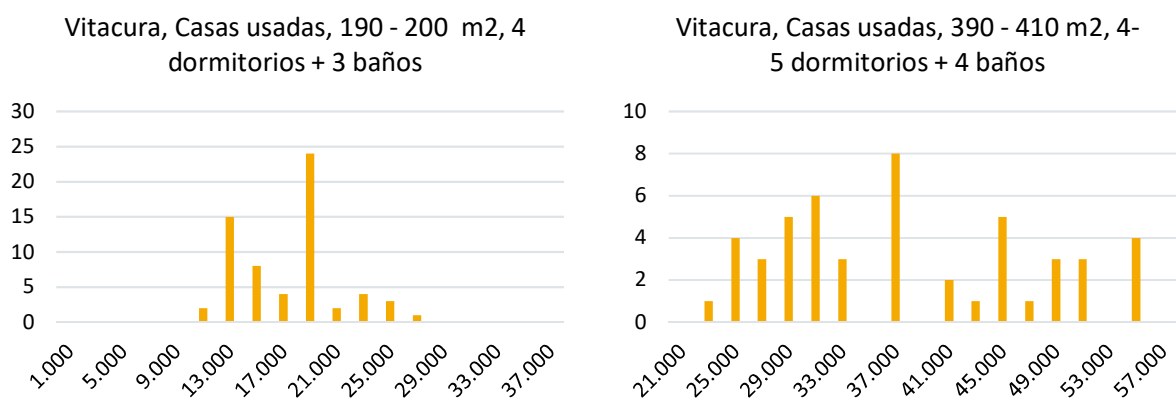


Figura 38: Histogramas de datos de precio, propiedades similares

Los resultados de indicadores de sobreprecio de grupos de propiedades similares son los siguientes:

Tabla 39: Detalle indicadores de sobreprecio, grupos propiedades similares

Comuna	Tipo	m2	Distribución	P50/P20	P80/P20
Las Condes	Casa	140 - 150	2D + 2B	18%	55%
Las Condes	Casa	250 - 260	4D + 3B	24%	59%
La Reina	Casa	140 - 150	4D + 3B	22%	44%
La Reina	Casa	250 - 260	4D + 3B	13%	40%
Ñuñoa	Casa	110 - 120	3D + 2B	57%	86%
Ñuñoa	Casa	250 - 260	4D + 3B	21%	50%
Vitacura	Casa	190 - 200	4D + 3B	31%	46%
Vitacura	Casa	390 - 410	4D + 4B	28%	62%
Providencia	Casa	170 - 180	3D + 3B	15%	31%
Providencia	Casa	250 - 260	4D + 4B	15%	46%
Lo Barnechea	Casa	200 - 220	4D + 4B	14%	21%
Lo Barnechea	Casa	390 - 410	5D + 4B	16%	40%

ANEXO G. CARGA MENSUAL DE TRABAJO DE ACUERDO CON EL PROGRAMA DE PROYECTOS

La siguiente tabla muestra la carga mensual de trabajo por actividad, de acuerdo con el programa integrado de ejecución de proyectos. Los valores representan la dedicación mensual a cada actividad (por ejemplo, un valor de 2 quiere decir que se está ejecutando en dos proyectos en paralelo durante todo el mes).

Tabla 40: Programa integrado de ejecución de proyectos.

Programa de proyectos	Año 1												Año 2												Año 3															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
A. Programa de generación de proyectos	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
A1. Programa de inversiones				0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
A2. Inversiones en paralelo				0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1				
B. Programa de ejecución de proyectos																																								
Etapa Planificación preliminar																																								
Búsqueda y selección de una propiedad	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Solicitud certificado informes previos	-	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Revisión de la casa y su potencial	-	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Negociación precio y oferta	-	-	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Promesa compraventa	-	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Desarrollo proyecto para ingreso municipal	-	-	-	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Estudio de título y aprobación financiamiento	-	-	-	-	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Aprobación municipal al proyecto de remodelación	-	-	-	-	0,3	1,0	1,3	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,5	2,0	1,3	1,0	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Envío de bases de propuesta licitación, recepción de presupuestos y adjudicación obras	-	-	-	-	-	-	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	1,0	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Compra de la propiedad	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Etapa Construcción y venta																																								
Publicación y venta	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	-	-	-	-	-	-	-			
Construcción 1era etapa	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	1,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5	1,0	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Personalización del proyecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-	-	-	-
Promesa compraventa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	0,5	-	-	-	-
Construcción 2da etapa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	-	-	-	-	
Ingreso del proyecto as built y recepción municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-	-	-
Venta (aprobación de financiamiento y otros)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0
Entrega de la propiedad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3	-	0,3

ANEXO H. PROYECTO DE REFERENCIA

Para la evaluación económica se consideraron 2 propiedades de referencia. Ambas son propiedades reales, que se encontraban en venta en septiembre de 2018. Fueron escogidas debido a que cumplían con los siguientes criterios:

1. Ambas tienen las mismas características básicas.
2. Una necesita una remodelación, mientras que la otra se encuentra en perfectas condiciones (de hecho, está completamente remodelada).

Las características de cada una se muestran a continuación:

Tabla 41: Características generales propiedades de referencia.

	Casa A	Casa B (Remodelada)
Ubicación	Vitacura, sector Kennedy con Padre Hurtado	Vitacura, sector Kennedy con Padre Hurtado
Tipo estructura	Hormigón	Hormigón
M² construidos	190	200
M² terreno	270	280
Primer piso	1 dormitorio + 1 baño	1 dormitorio + 1 baño
Segundo piso	3 dormitorios amplios + 1 baño	3 dormitorios + 2 baños (1 en suite)
Cocina	Amplia, en mal estado y con distribución poco funcional.	Cocina empotrada, mesón integrado, cubiertas granito
Espacios comunes	Living, comedor, sala estar en segundo piso	Living- comedor, sala de estar en segundo piso
Pisos	Cerámica en baños, piso flotante en dormitorios, baldosas en cocina	Porcelanato en baños, piso flotante en dormitorios Porcelanato en cocina
Patio	Antejardín, jardín trasero con baldosas, bodega, terraza trasera en mal estado	Jardín, terraza, piscina, quincho
Estacionamiento	2 autos	2 autos
Suministros:	Calefón	Gas natural, calefacción central con radiadores
Otros	Hall de entrada, despensa, lavadero, pieza de planchado, ascensor	
Terminaciones	Puertas, ventanas y closets antiguos	Puertas nuevas, ventanas termopanel y closets nuevos
Precio	11.900 UF	18.500 UF

La distribución de la Casa A es inadecuada, no existe buena circulación entre la cocina y el comedor. En el medio de la propiedad hay un espacio usado por un ascensor, que impide la continuidad de la propiedad. La cantidad de baños es inadecuada para el número de dormitorios. La cocina está mal utilizada y no logra ser un espacio de integración familiar. El living y comedor son oscuros. El

antejardín es amplio, pero al estar tener una reja abierta queda expuesto y no sirve como espacio de recreación familiar. Además, el portón interior para los autos corta el patio en dos partes. La Figura 39 muestra el diseño de la propiedad en forma esquemática.

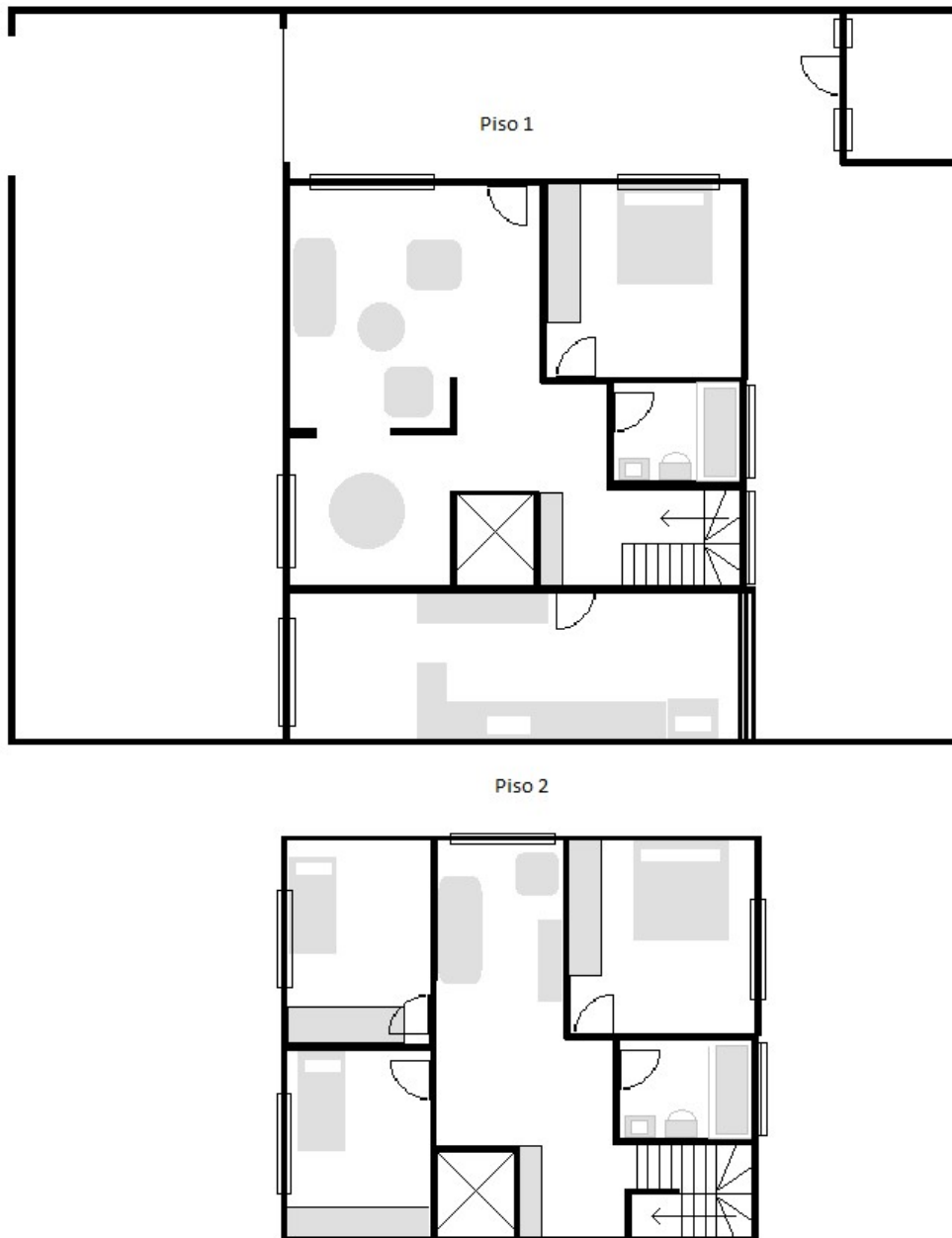


Figura 39: Diseño esquemático Casa A.

A continuación se muestran algunas fotografías descriptivas de la Casa A:

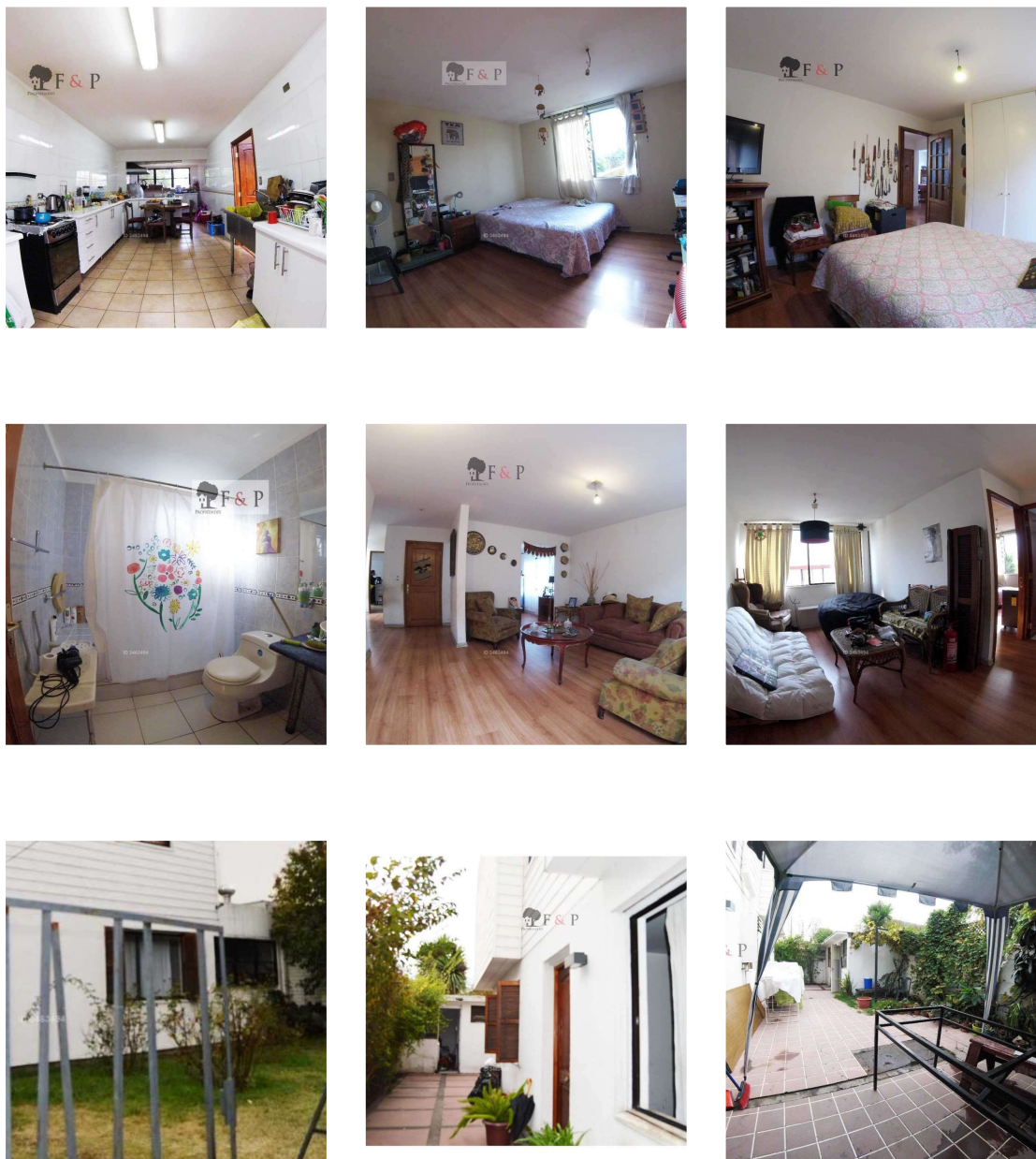


Figura 40: Fotografías Casa A.

Por su parte, la siguiente figura muestra algunas fotografías de la Casa B, durante su proceso de remodelación:

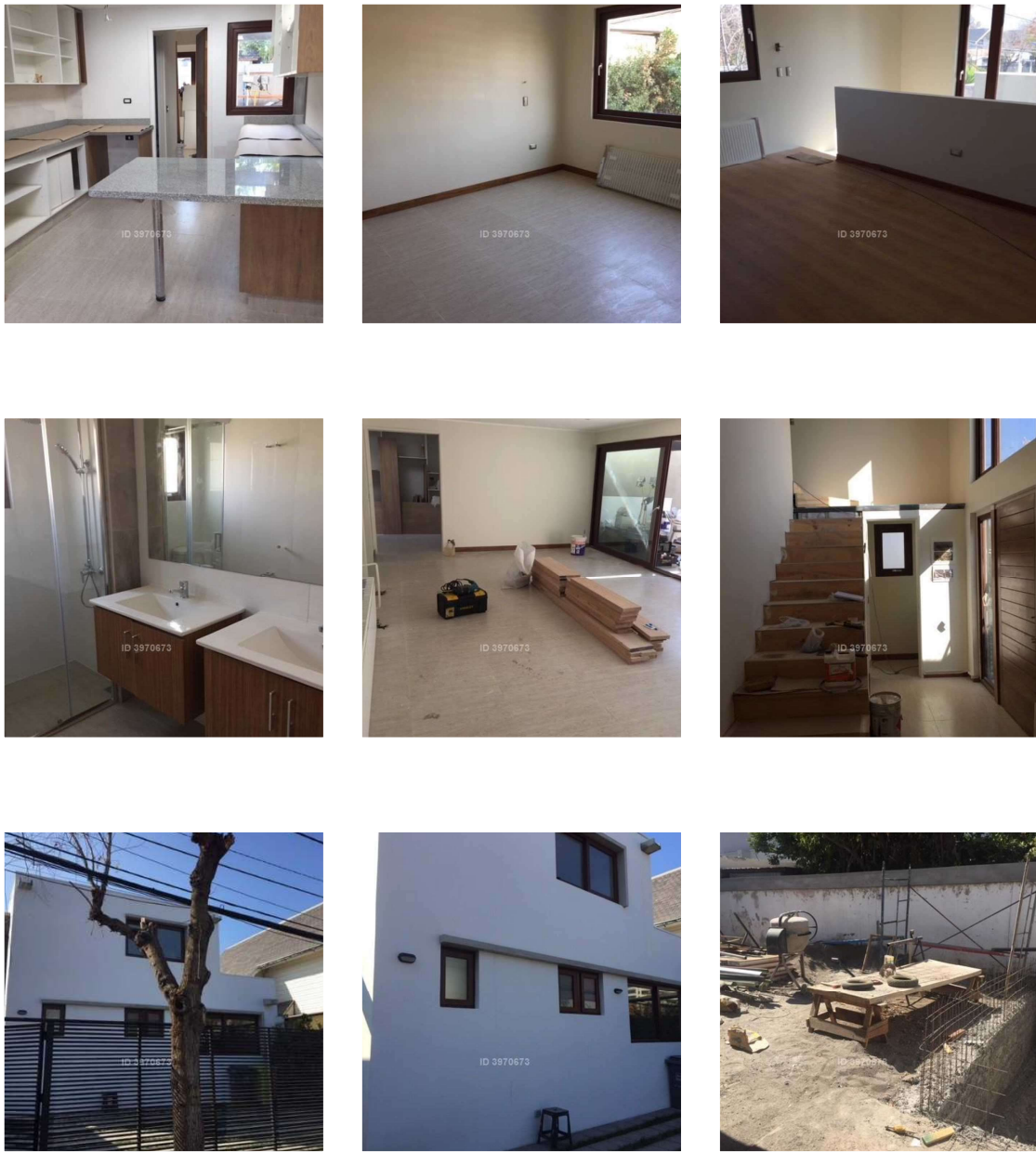


Figura 41: Fotografías Casa B.

Finalmente se define que el siguiente alcance para el proyecto de remodelación de referencia:

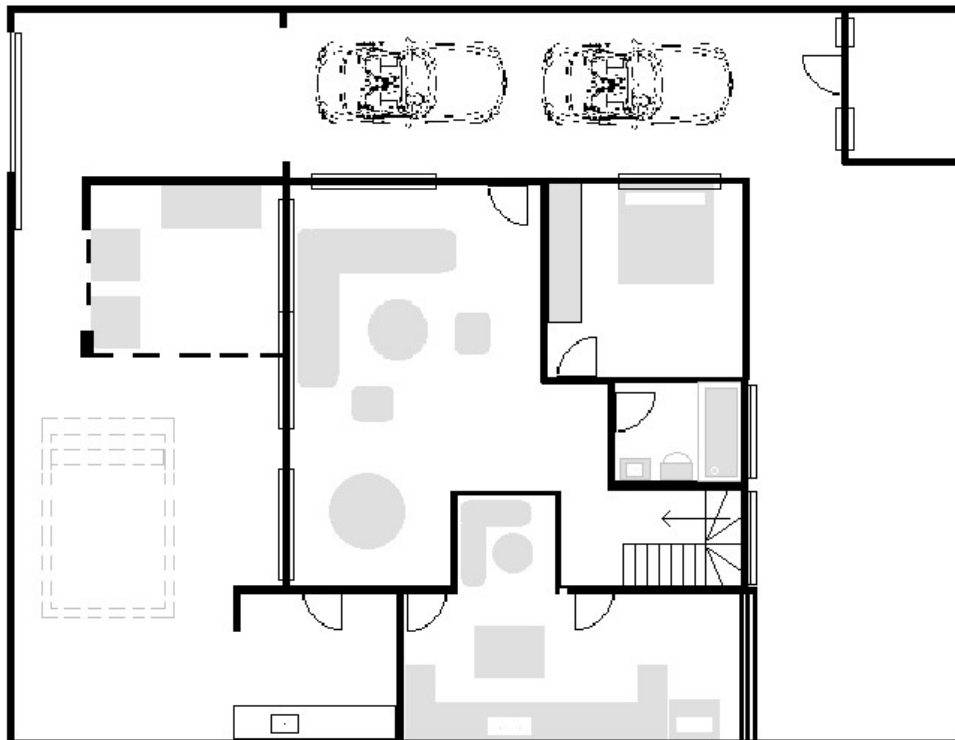
Alcance del proyecto:

- Adaptación el baño del segundo piso para que quede en suite. Instalación de shower door y columna ducha. Recambio de WC y lavatorio.

- Construcción de un segundo baño en segundo piso, en reemplazo del ascensor. Incluye adaptación de la instalación de agua potable y alcantarillado.
- Remodelación cocina (recambio de todo el mobiliario, cocina empotrada, mesón integrado, cubiertas granito).
- Pisos: Recambio de piso de la cocina y del baño (en suite) del segundo piso por porcelanato.
- Recambio de todas las ventanas por termopanel. Instalación de un gran ventanal con puerta corredera en living y comedor.
- Recambio de closets.
- Recambio de puerta principal.
- Recambio de manillas, guardapolvos y cornisas en general.
- Cierre perimetral del frente para dar privacidad al patio delantero.
- Instalación de calefacción central en toda la casa.
- Eliminación de zona frontal de la cocina. Construcción de terraza y quincho. Construcción de una segunda puerta para acceder directamente desde la cocina al comedor, sin pasar por la zona de la escalera.
- Construcción de un comedor de diario integrado a la cocina en reemplazo del espacio destinado al ascensor del primer piso.
- Integración del living y el comedor.
- Arreglo del jardín. Recambio de baldosas en patio trasero. Eliminación del portón interior.
- Pintura.
- Arreglo de la instalación eléctrica.
- Arreglo del tejado.
- Renovación de otras terminaciones varias que presentan desgaste.
- Instalación de portón eléctrico en entrada.
- Reparación hojalatería aguas lluvia.
- Instalación de cerámicos en muros de baños (2) y cocina.
- Opcional: Construcción de piscina en patio delantero (no incluido).

La

Figura 42 muestra el diseño de la propiedad remodelada en forma esquemática:



Piso 2

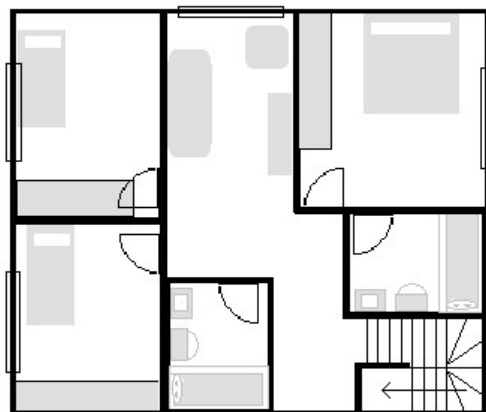


Figura 42: Diseño esquemático Casa A remodelada.

ANEXO I. DETALLE PRESUPUESTO PROYECTO DE REMODELACIÓN

Tabla 42: Presupuesto proyecto de remodelación.

Ítem	Descripción	Unid.	Cant.	PU (\$)	Monto (\$)
0	ADQUISICIÓN DEL INMUEBLE				
0.1	Adquisición de la casa (proyecto ref.)	un	0,95	\$ 325.662.064	\$ 309.378.961
0.2	Comisión corredora	gl			\$ 6.187.579
0.3	Gastos iniciales	gl			\$ 2.500.000
	TOTAL ADQUISICIÓN DEL INMUEBLE				\$ 318.066.540
1	CONFIGURACIÓN DEL PROYECTO				
1.1	Anteproyecto (x2)	m2	380,0	\$ 6.842	\$ 2.599.823
1.2	Proyecto (x1)	m2	190,0	\$ 27.367	\$ 5.199.646
	TOTAL CONFIGURACIÓN PROYECTO				\$ 7.799.470
	IVA		19%		\$ 1.481.899
	CONSTRUCCIÓN				
2	CONDICIONES PRELIMINARES				
2.1	Despeje y acondicionamiento de terreno	gl	1,0	\$ 150.000	\$ 150.000
2.5	Instalación de faenas	gl	1,0	\$ 100.000	\$ 100.000
	TOTAL CONDICIONES PRELIMINARES				\$ 250.000
3	OBRA GRUESA				
3.1	Trazado y niveles	gl	1,0	\$ 251.800	\$ 251.800
3.2	Excavaciones y movimiento de tierras				
3.2.4	Extracción de escombros	m3	24,0	\$ 4.000	\$ 96.000
3.5	Radier				
3.5.2	Hormigón H-20	m2	45,0	\$ 10.940	\$ 492.278
3.8	Tabiquerías				
3.8.1	Tabiquería 2x4"	m2	50,6	\$ 6.928	\$ 350.557
3.8.2	Dinteles 4x 8"	ml	14,0	\$ 3.213	\$ 44.985
3.8.3	Desarmes y protecciones mobiliario	gl	1,0	\$ 1.101.600	\$ 1.101.600
3.13	Estructura de techumbre				
3.13.1	Tijerales a la vista	gl	1,0	\$ 1.868.800	\$ 1.868.800
3.13.2	Costaneras	m2	150,0	\$ 3.232	\$ 484.800
3.14	Cubierta				
3.14.1	Placa OSB 15 mm	m2	150,0	\$ 4.922	\$ 738.360
3.14.3	Fieltro #15	m2	150,0	\$ 736	\$ 110.400
3.14.4	Zinc 5V 0,35 mm	m2	150,0	\$ 4.240	\$ 636.000
3.15	Hojalatería termo-esmaltada				
3.15.1	Caballetes y limatones	ml	25,0	\$ 8.000	\$ 200.000
3.15.3	Forros zinc-alum	ml	30,0	\$ 5.000	\$ 150.000
3.15.4	Canal aguas lluvia	ml	48,0	\$ 14.000	\$ 672.000
3.15.5	Bajada aguas lluvia	ml	20,0	\$ 4.000	\$ 80.000
3.15.6	Remate inferior traslapos	ml	72,0	\$ 3.500	\$ 252.000
3.16	Aislación térmica				
3.16.1	Aislante Glass 100 mm Cielo	m2	150,0	\$ 2.907	\$ 436.080
3.16.2	Aislante Glass 100 mm Muro	m2	51,0	\$ 2.907	\$ 148.267
	TOTAL OBRA GRUESA				\$ 8.113.926

4	INSTALACIONES				
4.1	Agua potable				
4.1.3	Adecuaciones Red agua potable	gl	1,0	\$ 467.712	\$ 467.712
4.2	Alcantarillado				
4.2.3	Adecuaciones Red alcantarillado	gl	1,0	\$ 337.720	\$ 337.720
4.4	Calefacción				
4.4.1	Sistema calefacción central	gl	1,0	\$ 3.057.575	\$ 3.057.575
4.5	Instalaciones eléctricas				
4.5.1	Adecuación instalación eléctrica	gl	1,0	\$ 1.170.000	\$ 1.170.000
4.5.4	Faroles iluminación exterior	gl	1,0	\$ 200.000	\$ 200.000
4.5.5	Automatización del hogar	gl	1,0	\$ 450.000	\$ 450.000
4.5.6	Sistema de riego automático	gl	1,0	\$ 200.000	\$ 200.000
4.8	Sistema de seguridad				
4.8.2	Portón automático entrada	un	1,0	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
4.8.3	Seguridad de muros	m	32,0	\$ 14.400	\$ 460.800
4.8.4	Iluminación de seguridad	un	2,0	\$ 37.500	\$ 75.000
4.8.5	Cerco perimetral cerrado	m	16,0	\$ 50.000	\$ 800.000
	TOTAL INSTALACIONES				\$ 8.418.807
5	TERMINACIONES				
5.3	Pavimentos				
5.3.2	Piedra pizarra lavandería y porche	m2	30,0	\$ 21.300	\$ 639.000
5.3.3	Porcelanato	m2	46,0	\$ 36.290	\$ 1.669.340
5.3.7	Guardapolvos	ml	137,0	\$ 4.300	\$ 589.100
5.4	Revestimientos interiores de muros				
5.4.4	Cerámica muros	m2	110,0	\$ 18.300	\$ 2.013.000
5.5	Revestimientos interiores de cielo				
5.5.1	Vulcanita ST 10 mm	m2	10,0	\$ 6.866	\$ 68.660
5.5.2	Forro	m2	10,0	\$ 8.309	\$ 83.088
5.5.3	Cornisas	ml	137,0	\$ 2.900	\$ 397.300
5.6	Molduras de remate				
5.6.1	Pilastras y endolados	gl	1,0	\$ 38.400	\$ 38.400
5.7	Puertas				
5.7.1	Puertas c/marco	un	8,0	\$ 107.988	\$ 863.904
5.7.2	Puerta Acceso c/marco	un	1,0	\$ 631.485	\$ 631.485
5.7.3	Ventanas correderas termopanel	un	5,0	\$ 1.188.000	\$ 5.940.000
5.7.4	Puertas para closets (incluye estructura)	un	24,0	\$ 109.485	\$ 2.627.640
5.8	Ventanas				
5.8.1	Retiro ventanas	m2	38,0	\$ 50.000	\$ 1.900.000
5.8.3	Subcontrato Aluminio Folio Madera Term.	m2	38,0	\$ 260.000	\$ 9.880.000
5.10	Quincallería				
5.10.1	Recambio de cerraduras, bisagras y topes	gl	1,0	\$ 274.300	\$ 274.300
5.11	Artefactos sanitarios				
5.11.1	Instalación WC c/accesorios	un	2,0	\$ 209.400	\$ 418.800
5.11.5	Columna ducha Sensi Dacqua		2,0	\$ 575.000	\$ 1.150.000
5.11.7	Mueble vanitorio simple/doble	un	2,0	\$ 480.987	\$ 961.974
5.12	Griferías y accesorios de baño				
5.12.1	Griferías	gl	1,5	\$ 338.000	\$ 507.000
5.13	Muebles				

5.13.2	Kit muebles cocina		3,0	\$ 329.985	\$ 989.955
5.13.3	Cubierta de granito	m2	5,0	\$ 55.485	\$ 277.425
5.14	Griferías y accesorios de cocina/ lavadero				
5.12.1	Griferías	gl	2,0	\$ 134.985	\$ 269.970
5.15	Artefactos de cocina				
5.15.1	Horno eléctrico empotrado	un	1,0	\$ 692.989	\$ 692.989
5.15.2	Microondas eléctrico empotrado	un	1,0	\$ 604.989	\$ 604.989
5.17	Pinturas y tratamientos interiores				
5.17.1	Empastes cielos	m2	20,0	\$ 1.210	\$ 24.200
5.17.2	Látex acrílico	m2	20,0	\$ 2.220	\$ 44.400
5.17.3	Barniz incoloro forros interiores	m2	50,0	\$ 2.936	\$ 146.800
5.18	Pinturas y trat. superficiales exteriores				
5.18.1	Pintura techo	m2	150,0	\$ 3.144	\$ 471.600
5.18.2	Sherseal	m2	145,0	\$ 2.940	\$ 426.300
5.18.3	Impregnante terraza	m2	25,0	\$ 2.792	\$ 69.800
	TOTAL TERMINACIONES				\$ 34.671.419
6	OBRAS COMPLEMENTARIAS				
6.2	Terraza cubierta	gl	1,0	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
6.4	Quincho	gl	1,0	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
6.4	Jardines	gl	1,0	\$ 245.000	\$ 245.000
6.5	Aseo general	gl	1,0	\$ 80.000	\$ 80.000
	TOTAL OBRAS COMPLEMENTARIAS				\$ 4.925.000
	SUBTOTAL CONSTRUCCIÓN				\$ 56.379.152
	GASTOS GENERALES		10%		\$ 5.637.915
	UTILIDADES		15%		\$ 8.456.873
	IVA (materiales ya incluido)		19%		\$ 8.926.699
	TOTAL UNITARIO				\$ 404.248.548

