



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE NEGOCIOS PARA LA
EMPRESA GPR CONSTRUCTORA & INMOBILIARIA**

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

PEDRO BENHUR INOSTROZA SÁNCHEZ

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA GPR CONSTRUCTORA & INMOBILIARIA

Las empresas líderes de la industria inmobiliaria están cambiando radicalmente la oferta de productos para ajustarse a un escenario de escasez de terreno y aumento el precio de los suelos. En los mercados maduros se han agotado los terrenos, por lo que se demuelen propiedades existentes para construir otras nuevas. Por otro lado, las preferencias de los consumidores han cambiado; Los Millennials son la mayor parte del mercado actual y manifiestan una tendencia al arriendo por sobre la compra. Ellos, consideran que al comprar una vivienda se pierde libertad y que el valor de estas es muy elevado para el nivel de salarios; Comprar una vivienda no es una meta en la vida y prefieren gastar su dinero en experiencias y viajes (CBRE, 2018).

El objetivo principal del presente proyecto de grado es desarrollar un plan de negocios para el mandante GPR Constructora & Inmobiliaria. Para ello se realizó un estudio de la industria mirando las 4 principales zonas de desarrollo mundial, estudiando las tendencias del mercado en cuanto a utilización de suelos, productos, precios, preferencias de los clientes y cambios en los patrones de compra de viviendas en la generación de Millennials. El estudio contempla una investigación de mercado en Chile, que concluye que el comportamiento en Chile no difiere de los hallazgos de los estudios internacionales de tendencias y preferencias del consumidor.

Se propone incorporar un modelo de negocios, observando oportunidades en los mercados más maduros, en los cuales se destaca un cambio en las preferencias de compras y atributos, especialmente una alta disposición a compartir espacios y servicios. Además, se evidencia un aceleramiento en la densidad habitacional acompañado de una estabilidad en el alza de precios, lo que permite utilizar más eficientemente los terrenos.

El modelo de negocio considera un plan de desarrollo a 5 años, periodo en el cual se establecen 3 localizaciones de desarrollo con capacidad de 150 unidades/año; El cual al final de periodo, presenta una rentabilidad en ventas después de impuestos del 12%, lo que es un 2% mayor que el promedio de las rentabilidades de las viviendas tradicionales de GPR. El proyecto demuestra capacidad de generar flujos (TIR, 17,5%).

Se concluye que es atractivo para GPR invertir en desarrollar esta nueva línea de negocios, tanto por la rentabilidad que genera, como por las recomendaciones estratégicas de diversificar la actual cartera de productos, así como el especializarse en la línea de viviendas multifamiliares en extensión en la cual ya posee experiencia en Chile; Atractivo de mercado que estaría presente también en Perú y Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. OBJETIVOS	3
<i>I.1.1. Objetivo General.....</i>	<i>3</i>
<i>I.1.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>3</i>
I.2. METODOLOGÍA.....	3
I.3. RESULTADOS ESPERADOS	3
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	4
II.1. PERSPECTIVA GLOBAL.....	4
II.2. PRINCIPALES MERCADOS	5
II.3. EMPRESAS EN EL MERCADO GLOBAL.....	7
II.4. MACROENTORNO LATINOAMERICANO	8
II.5. EL MERCADO Y EL MARKETING	9
<i>II.5.1. Los productos.....</i>	<i>9</i>
<i>II.5.2. El proceso de venta.....</i>	<i>10</i>
<i>II.5.3. Precios de venta.....</i>	<i>11</i>
<i>II.5.4. Precios de arriendo.....</i>	<i>12</i>
<i>II.5.5. Tendencias.....</i>	<i>13</i>
II.6. ESTADO DE LA COMPETENCIA	14
II.7. FUERZAS DE LA INDUSTRIA.....	15
<i>II.7.1. Amenaza de nuevos competidores.....</i>	<i>15</i>
<i>II.7.2. Amenaza de sustitutos.....</i>	<i>15</i>
<i>II.7.3. Poder negociador de los proveedores.....</i>	<i>16</i>
<i>II.7.4. Poder negociador de los compradores.....</i>	<i>16</i>
<i>II.7.5. Rivalidad de la industria.....</i>	<i>16</i>
III. ESTUDIO DE MERCADO	17
III.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
III.2. DEMOGRAFÍA DE LA MUESTRA	17
III.4. PREFERENCIAS POR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	18
III.5. TENDENCIAS DEL MERCADO	18
<i>III.5.1. Decisión de arriendo o compra.....</i>	<i>18</i>
<i>III.5.2. Compartir el uso de la vivienda o espacios interiores.....</i>	<i>18</i>
III.6. PRINCIPALES RESULTADOS.....	19
IV. MODELO DE NEGOCIOS: VIVIENDA MULTIFAMILIAR DE DENSIDAD MEDIA.....	19
IV.1. OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN.....	19
IV.2. MODELO CANVAS	20
IV.3. SUPUESTOS	21
IV.4. PLAN DE MARKETING	22
<i>IV.4.1. Segmentación.....</i>	<i>22</i>
<i>IV.4.2. Posicionamiento.....</i>	<i>23</i>
<i>IV.4.3. Propuesta de valor.....</i>	<i>23</i>
IV.5. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS	24
IV.6. PLAN FINANCIERO.....	24
<i>IV.6.1. Estimación de Ingresos del proyecto.....</i>	<i>24</i>
<i>IV.6.2. Estimación de Costos del proyecto.....</i>	<i>26</i>

IV.6.3. Rentabilidad.....	27
IV.6.4. Flujo de caja libre.....	28
IV.6.5 Análisis del punto de quiebre.....	29
IV.6.6. Análisis de Sensibilidad.....	30
V. RESULTADOS	32
VI. RECOMENDACIONES PARA GPR	34
VI.1. DESARROLLAR LA LÍNEA DE NEGOCIOS EN SEGMENTO MULTIFAMILIAR	34
VI.2. ESTUDIAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA ACTUAL.....	34
VI.2.1. Especializarse en el nicho del desarrollo de casas.....	34
VI.2.2. Potenciar la imagen de marca.....	35
VI.2.3. Revisar estrategia de producto y variables altamente relevantes.....	35
VI.2.4. Potenciar el marketing digital.....	35
VI.3. POSIBLES EXTENSIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS.....	36
VI.3.1. Servicio de administración de condominios.....	36
VI.3.2. Servicio de arriendo de maquinarias.....	36
VI. ANEXOS.....	37
ANEXO A. TIPOS DE VIVIENDAS.....	37
ANEXO B. MODELO PARA LAS FUERZAS DE PORTER (BESANKO, 2010).....	38
ANEXO C. DETALLE INVESTIGACIÓN EN EL MERCADO.....	42
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	53

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Principales indicadores del mercado	7
Tabla 2: Índices de precios de venta regionales.....	13
Figura 1: Atributos del producto	23
Tabla 3: Precios de arriendo en San Miguel.....	25
Tabla 4: Precios de venta en San Miguel	25
Tabla 5: Parámetros generales	26
Tabla 6: Ingresos del proyecto	26
Tabla 7: Costos del proyecto	27
Tabla 8: Rentabilidad del proyecto.....	28
Tabla 9: Plan de desarrollo de proyectos	29
Tabla 10: Análisis del punto de quiebre.....	30
Tabla 11: Análisis de sensibilidad	31

I. INTRODUCCIÓN

Luego de muchos años de recesión económica mundial, se esperan nuevas perspectivas de crecimiento, con pequeños incrementos de inflación y tasas de interés estables, de acuerdo con el último reporte de Perspectivas Económicas (FMI, 2018). Este crecimiento global depende importantemente de las economías en vías de desarrollo, en las cuales el desarrollo inmobiliario soporta distintas industrias, mediante el desarrollo de infraestructura para el comercio, oficinas, centros de distribución logística, hotelería, el mercado de terrenos y el desarrollo habitacional.

La industria ha mostrado movimientos en el mercado de capitales en la zona de Asia Pacífico en donde las ventas y el desarrollo de unidades han estado a la máxima capacidad. Norteamérica, muestra una tendencia al arriendo de inmuebles por sobre la compra, mercado en el cual los precios se han mantenido en un alza moderada durante el 2018 compensando el movimiento de las tasas interés, luego de haber experimentado una importante alza en los valores durante los últimos 10 años de acuerdo con el reporte de Perspectivas del Mercado Inmobiliario 2018 (CBRE, 2018).

El segmento del desarrollo habitacional ha madurado con matices en las diferentes regiones, dado por los aspectos económicos, políticos y culturales, así como también, por un cambio en el comportamiento de las nuevas generaciones frente a la decisión de compra de una vivienda (CBRE, 2018). Al mismo tiempo, la globalización ha generado mayor movilidad en el capital de trabajo, población flotante estudiantil e inmigración positiva hacia los países desarrollados, los cuales han experimentado una tendencia al arriendo de viviendas por sobre la compra en sus principales ciudades. Como ejemplo, la ciudad de Vancouver en Canadá posee en promedio de sus 24 vecindarios, un 53% de arrendatarios como usuarios de las viviendas y en zonas como WestEnd esta cifra alcanza el 80% (Kerry Gold, 2018). Sin embargo, la industria históricamente ha tenido una oferta limitada, la cual se puede observar a través del índice de déficit de viviendas en los distintos países. En el caso de Chile, existe una brecha total de más de 500.000 viviendas (CCHC, 2017).

El mandante de este plan de negocios es la empresa chilena GPR Constructora & Inmobiliaria, empresa con 60 años de trayectoria; Fundada como constructora en el año 1957 dedicada originalmente a urbanizaciones rurales. Posteriormente comenzó el desarrollo de proyectos sociales y a la construcción de viviendas del segmento económico. En los últimos 10 años GPR se integró verticalmente participando en el negocio inmobiliario y desarrolla los mecanismos de venta, marketing, diseño de proyectos y compra de terrenos.

Actualmente GPR se dedica al desarrollo de proyectos propios en 8 ubicaciones del país, con un número aproximado total de 1.200 empleados directos e indirectos, y una facturación anual cercana a los USD 40 MM. Durante los últimos 5 años GPR ha buscado oportunidades de crecimiento en los países vecinos.

El presente plan de negocios se enmarca en el segmento habitacional, el cual ofrece una variedad de productos que por simpleza serán agrupados en viviendas unifamiliares y multifamiliares.

La vivienda unifamiliar corresponde a una edificación, constituida por una o dos unidades interiores, diseñadas para grupos familiares individuales las cuales pueden ser pareadas, adosadas o aisladas, estas viviendas pertenecen en un 100% al propietario, tanto interior como exteriormente, junto al terreno en donde está edificada. Por otra parte, las viviendas multifamiliares corresponden principalmente a edificaciones de tres o más unidades, diseñadas para múltiples familias las cuales comparten muros y losas, así como el terreno en donde se emplazan las unidades, junto con servicios y bienes de propiedad común.

Los clientes enfrentan una compleja decisión y un largo proceso de compra que involucra frecuentemente altos montos de financiamiento a largo plazo. Las ventas han tenido un des-aceleramiento, impulsado principalmente por un cambio idiosincrático de las nuevas generaciones, quienes prefieren gastar su dinero en experiencias versus bienes, gatillado por la sensación de que comprar una vivienda les quita libertad. Los Millennials manifiestan que existe una brecha muy alta entre los dividendos de las viviendas y sus salarios, se muestran abiertos a compartir viviendas para mejorar la ubicación y compartir la responsabilidad. Sin embargo, ellos declaran que tienen intención de comprar durante los próximos 4 años (CBRE, 2018).

Las perspectivas del mercado inmobiliario mencionadas anteriormente, como una aparente pérdida del poder adquisitivo, el difícil acceso al financiamiento, los cambios en las preferencias de los nuevos consumidores, un mayor interés por arrendar viviendas y los factores tecnológicos, han aumentado la rivalidad en la industria.

Se estudiará, en el presente plan de negocio, las oportunidades de importación de las soluciones de viviendas en mercados más maduros, observadas en Norteamérica y el Reino Unido, en los cuales el segmento de viviendas multifamiliares han sido la estrella de mayor desempeño en los durante el 2018 (CBRE, 2018), o el caso de Canadá en donde una de las ciudades líderes en el desarrollo inmobiliario, modificó su plan regulador y estrategia de desarrollo, el cual busca hacer que las viviendas sean más abordables para los ciudadanos y llegar por diseño a un 65% de viviendas para el arriendo (City of Vancouver, 2018).

I.1. Objetivos

I.1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la introducción de nueva línea de negocios para la empresa GPR Constructora & Inmobiliaria.

I.1.2. Objetivos Específicos.

- Analizar globalmente la industria del desarrollo habitación, analizando sus tendencias y las actuales oportunidades de globalización para Chile y Latinoamérica.
- Comprender las fuerzas de la industria, las regiones y segmentos más atractivos.
- Conocer las preferencias de los consumidores chilenos en la decisión de compra.
- Conocer los atributos más valorados de los productos y los diferentes segmentos.
- Diseñar estrategias para introducir una nueva línea de viviendas para GPR en Chile.
- Evaluar económicamente la nueva línea de productos.
- Diseñar recomendaciones de estrategia y de crecimiento en Latinoamérica.

I.2. Metodología

Se estudiará el macroentorno de las principales economías a observar, para luego pasar a las perspectivas globales de la industria inmobiliaria el mercado de Norteamérica, Eurozona, Asia Pacífico y Latinoamérica. Para ello se estudiarán indicadores financieros, demográficos y de la industria, así como entorno político, legal, cultural y tecnológico; Luego se analizarán las fuerzas que mueven la industria, el marketing, los productos, la competencia y las tendencias. Posteriormente, se realizará un estudio de clientes para determinar la realidad en Chile respecto de las variables que movilizan la preferencia por los productos, la valoración de los principales atributos, y los nichos de interés más atractivos con especial cuidado en los Millennials y su visión frente a la adquisición de viviendas. Finalmente se realizará un análisis conjunto de los estudios de la industria y clientes para pasar a las recomendaciones sobre la estrategia corporativa, comercial, operacional y financiera para la introducción de una línea de negocios para GPR.

I.3. Resultados Esperados

Se espera desarrollar un plan de negocios con una evaluación económica que permita determinar la rentabilidad y atractivo de la creación de una nueva línea de negocios para la empresa GPR, basado en un estudio de la industria del desarrollo habitacional desde una perspectiva global, analizando las tendencias y las actuales oportunidades de globalización para importar modelos de alto desempeño en el exterior para Chile y recomendaciones para expansión en países de Latinoamérica. Adicionalmente se espera que el plan de negocios permita comprender las variables que están influyendo en el mercado, específicamente en las decisiones de los clientes y en la preferencia por los productos en un mercado con un des-aceleramiento de la velocidad de venta y un entorno altamente competitivo en donde la tecnología genera cada día un aumento en la rivalidad. Finalmente se espera aportar recomendaciones para la estrategia corporativa de GPR para los próximos años.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

II.1. Perspectiva global

La proyección de crecimiento económico global para el 2018 se sustenta principalmente en el crecimiento de China y en el creciente desempeño de las economías en vías de desarrollo. En dichas economías la industria del desarrollo inmobiliario soporta la gran mayoría de los principales sectores económicos, ya sea a través del desarrollo de la infraestructura para el comercio, los servicios, el transporte o directamente en la construcción de centros de logística, oficinas y viviendas habitacionales.

La Industria del desarrollo Inmobiliario descompone principalmente en los siguientes sub-segmentos:

Infraestructura para el comercio

Este es el segmento con mayor capital de inversión de la industria a través de la creación de infraestructura para el comercio, desde centros comerciales de gran escala, hasta los pequeños stripcenter. Este segmento ha mostrado una tendencia dominante y creciente en base al aumento de la confianza de los consumidores (CBRE, 2018).

Oficinas de negocios

Segmento de mercado dedicado a la construcción de edificios e instalaciones para oficinas empresariales, el cual se ha mantenido estable el último año debido a las bajas tasas de desempleo bajas en la mayoría de los mercados y países.

Centros de distribución logística

Corresponde al desarrollo de la infraestructura de grandes centros de distribución de bienes el cual ha sido un ala dominando y con alto crecimiento en la industria, gatillada por una fuerza mayor del incremento del comercio online.

El mercado de los terrenos

Corresponde al mercado de la compraventa de terrenos con sus respectivos derechos y potencial desarrollo en distintos ámbitos según las regulaciones locales. El mercado de los terrenos responde a movimientos estratégicos de los inversionistas en una mirada de desarrollo a largo plazo.

El desarrollo habitacional

Sub-segmento dinámico, el cual responde a la demanda por viviendas de habitación la cual es bastante inelástica y se mueve de acuerdo con el desarrollo demográfico y economía. Regulado por las instituciones del desarrollo de viviendas, leyes de edificios, planes reguladores y otras regulaciones locales de cada país, es un segmento con una variedad de productos muy alta.

La industria del desarrollo habitacional ha mostrado movimientos en el mercado de capitales en la zona de Asia Pacífico en donde las ventas han estado a la máxima capacidad del desarrollo de unidades. Adicionalmente, en los últimos años ha habido una tendencia al arriendo más que a la compra en el mercado norteamericano y en Reino Unido. En general, los precios se han mantenido en alza moderada en el último año

compensando el movimiento de las tasas interés, luego de haber experimentado una importante alza en los valores durante los últimos 10 años (Nick Boisvert, 2018)

II.2. Principales mercados

Para efectos del estudio, se ha seleccionado una muestra de los principales países dentro de cada una de las 4 zonas con mayor desarrollo de la industria e inversión de capital, definidas por montos de inversión, tamaño del sector en cada país, países pioneros en el rubro y otras variables económicas como el PIB, tamaño de la población y desarrollo urbano. Dicho lo anterior, los grupos de estudio son: 1) Asia Pacífico y 2) Norteamérica por ser las regiones que concentran la mayor cantidad de inversiones en el sector, Asia representado por los países con mayor PIB y población, China, Japón y Corea del Sur, así como también Los Emiratos Árabes Unidos por ser uno de los mercados de mas alto inversión y desarrollo en la industria; Norteamérica representado por Estados Unidos, Canadá y México; 3) Europa representado por los países de mayor PIB y población como Alemania e Inglaterra, así como países de alto desarrollo en la industria como Los Países Bajos, Bélgica y Suiza (ULI, 2016); 4) Sudamérica, representado por los países con mayor inversión y PIB Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Uruguay (FIIC, 2015). Cada uno de estos mercados tiene diferentes tamaños, crecimientos de la economía y poder adquisitivo de los habitantes, así como también, distinta demografía cultura y potencial desarrollo urbano inmobiliario.

Europa

Es la zona con mayor PIB per cápita de la cual lo países de la muestra presentan una media de USD 57.264. Zona que además es la de mayor inversión extranjera liderado lejos por los Países Bajos. Lo atractivo de esta zona es países con economías maduras de tamaños importantes, aunque de lento crecimiento poblacional y que presentan la variable demográfica de edad media en 42 años. Adicionalmente, se hace atractivo para la inversión la versatilidad del movimiento interno de capitales dentro de la zona así como la unicidad del euro. Alemania e Inglaterra, son los mayores mercados en esta zona los cuales tienen una alta inmigración e inversión extranjera directa. Los Países Bajos tienen la más alta inversión extranjera de la zona y son reconocidos por empresas líderes en tecnología que están desarrollando viviendas y partes con impresoras 3D.

Norteamérica

Estados Unidos es atractivo por sí mismo, su tamaño de mercado, el PIB per cápita y la alta inversión extranjera sobresaliente en zona. Seguido por Canadá con un alto PIB per cápita de USD 48.470, alto porcentaje de inmigración y baja densidad poblacional, su cercanía a Estados Unidos lo convierte en un mercado secundario interesante con potencial de crecimiento. Adicionalmente, Estados Unidos y Canadá son los países locales de las mayores empresas de inversión inmobiliaria en el mundo (Forbes, 2018). México por otra parte, se comporta como los países de la zona de Latinoamérica en cuanto al producto interno bruto, sin embargo, presenta un índice de desarrollo urbano con espacio para desarrollar y un gran tamaño de mercado con la población más joven de la muestra a observar.

Asia Pacífico

Sin duda China destaca por su enorme tamaño de mercado y bajísima población urbana, sin embargo, tiene presenta un PIB per cápita similar al de México o al de los países de Latinoamérica, alrededor de USD 10.090. China presenta un alto nivel de inversión extranjera directa y es la economía de mayor crecimiento en el mundo, la cual se espera se convierta en potencia durante los próximos 10 años. Adicionalmente, China comenzó el desafío económico de regular los precios de las viviendas mediante políticas que fomentan desarrollo de viviendas de alquiler, para combatir la burbuja económica ocasionada por un constante aumento en los precios de las viviendas desde el 2010 (Bloomberg, 2018). Japón es el segundo en tamaño de mercado, sin embargo, su índice de población en zonas urbana es de los más altos en el mundo. Corea del Sur por otro lado, presenta un crecimiento económico de 3% un tamaño de mercado interesante de alrededor de los 50 millones de de habitantes y un índice de desarrollo urbano con potencial de crecimiento. Finalmente, UAE presenta un alto PIB per cápita, sin embargo, un tamaño de mercado reducido y un alto índice de desarrollo de población urbana.

Sudamérica

Destacan por su tamaño de mercado Brasil, Colombia y Argentina, seguidos luego por Perú, de los cuales Colombia y Perú, tienen el menor índice de población urbana de la región, lo que indicaría un potencial para desarrollar y alcanzar los niveles de Chile y Uruguay. La zona en general presenta crecimientos económicos positivos y mayores que las demás regiones del mundo, así como elevadas tasas de inversión en los países de Brasil, Uruguay y Colombia. Es interesante observar que la media de la población de Latinoamérica es 9 años más baja que la media de la edad de las otras regiones. Finalmente, Uruguay y Chile lideran la zona en términos del PIB per cápita y poder adquisitivo.

Con el propósito de tener una mirada de alto nivel, se construyó la tabla 1 a modo de resumen:

Tabla 1: Principales indicadores del mercado

Zona	País	Poblacion 2018	Densidad (P/km2)	Inmigracion	Edad Media	Poblacion Urbana	Growth Rate	PIB (Bill USD)	PIB/Capita (USD)	FDI (Bill USD)	PBI PPP
Europa	Países Bajos	17,084,459	507	12,537	42	91%	3.2%	945	55,190	314.9	0.7
	Alemania	82,293,457	236	355,425	46	76%	2.5%	4,210	50,840	78.0	3.2
	Belgica	11,498,519	380	51,734	41	96%	1.9%	562	49,270	(31.1)	0.4
	Suiza	8,544,034	216	79,453	42	73%	2.3%	742	86,840	37.9	0.4
	Inglaterra	66,573,504	275	198,000	40	81%	1.6%	2,940	44,180	46.7	2.2
Norteamérica	Estados Unidos	326,766,748	36	900,000	38	83%	2.9%	2,041	62,150	348.7	15.1
	Canada	36,953,176	4	229,144	41	81%	2.1%	1,800	48,470	27.5	1.4
	Mexico	130,759,074	67	(60,000)	28	78%	2.3%	1,210	9,720	31.7	1.9
Asia Pacifico	China	1,415,045,928	151	(339,690)	37	58%	6.6%	14,090	10,090	168.2	18.7
	Japón	127,185,332	349	364,555	46	94%	1.2%	5,170	40,850	18.8	4.2
	Korea del Sur	51,164,435	526	33,927	41	81%	3.0%	1,690	32,770	17.1	1.6
	UAE	9,541,615	114	96,000	33	90%	2.0%	412	39,480	ND	0.5
Latinoamérica	Chile	18,197,209	24	16,164	34	90%	3.4%	280	15,090	6.4	0.4
	Colombia	49,464,683	45	(29,000)	30	79%	2.7%	328	6,580	14.5	0.6
	Peru	32,551,815	25	(48,000)	27	78%	3.7%	232	7,200	6.8	0.3
	Brasil	210,867,954	25	3,185	31	84%	2.3%	2,140	10,220	70.3	2.5
	Argentina	44,688,864	16	6,000	31	88%	2.0%	625	14,040	11.9	0.7
	Uruguay	3,469,551	20	(6,000)	35	95%	3.4%	63	18,070	26.8	0.1
Mundo	Mundo						3.9%		ND		

Fuente: Elaboración del autor, basado en:

* World Economic Outlook, IMF Julio 2018, obtenido de:

<http://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/UKR?year=2018>

* United Nations Populations Division estimates, obtenido de:

<http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>

* Foreign direct Investment, obtenido de:

<https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>

II.3. Empresas en el mercado global

Existen grandes holdings de inversión y desarrollo inmobiliario a nivel global, de acuerdo con el ranking en el reporte Fortune 500 del 2017, hay 7 empresas de desarrollo inmobiliario que están dentro de las primeras 25 firmas del ranking general. Dentro de las mayores empresas de inversión destacan CBRE, Cushman y JLL empresas que cuentan con operaciones en alrededor de 70~80 países, así como con un número de empleados que oscila entre los 45.000 y 75.000 entre la primera y la tercera mayor empresa (Fortune500, 2017).

Dentro de las empresas que se dedican al segmento de desarrollo de viviendas Brookfield es la firma de origen canadiense de inversión más grande del mercado estadounidense, seguida por las firmas Gecina y Avalon Bay de Estados Unidos. Estas últimas manejan un volumen de ventas de alrededor de USD 2.190 Millones (Forbes, 2018).

Respecto a las constructoras, China es por lejos el mayor desarrollador de proyectos, seguido por Canadá y Japón, países que tienen firmas dentro del top 10 del ranking Inmobiliario y dentro del top 2000 global, con ventas entre USD 10 y 50 mil millones; De acuerdo con el ranking Forbes 2000 largest public companies 2018. (Forbes, 2018). Los países de China, Japón, Francia y Estados Unidos tienen firmas que ocupan lugares en el top 20 del mismo ranking con ventas registradas entre los USD 2 y 8 mil millones y con posiciones en el ranking global dentro de las primeras 1000 firmas. Finalmente, UAE,

Australia, Alemania e Inglaterra presentan compañías destacadas con participación en variedad de submercados y países.

En Latinoamérica 15 de las 20 empresas desarrolladoras más grandes de la región son brasileñas, entre ellas destacan CCR Rodovias, Norberto Odebrecht y Grupo Oas, Seguidas por la empresa peruana GyM, las Mexicanas ICA y CICSA en el mercado de infraestructura y OHL, Pinfra e IDEAL en el mercado habitacional; Finalmente los desarrolladores SalfaCorp y SigdoKoppers de Chile. (Structuralia, 2018)

II.4. Macroentorno Latinoamericano

II.4.1. Entorno político-legal

Desde la perspectiva política, Latinoamérica es considerada una de las regiones más inestables del mundo con instituciones democráticas débiles y estado de derecho. Desde su regreso a la democracia en 1998, Chile es una de las pocas excepciones en la región. La región es testigo constantemente de disputas entre los partidos de izquierda y de derecha, en su mayoría, los líderes populistas que interrumpen el crecimiento económico y amenazan las prácticas comerciales y la inversión. El ejemplo más extremo de esto es actualmente Venezuela, después de 15 años de gobierno de Hugo Chávez seguido de 4 años por el sucesor Nicolás Maduro, el país tiene ahora más de 3 años de crecimiento económico en declive y una tasa de inflación estimada de 2000% en 2018 (FMI, 2017). Sin embargo, Venezuela no es el único caso, desde 2000, Argentina se ha enfrentado a una severa crisis política y económica. Recientemente, los presidentes de Brasil y Perú se han visto obligados a renunciar debido a las acusaciones de corrupción generalizadas. Sin embargo, existen ciertas políticas locales que favorecen la inversión extranjera y el desarrollo del negocio inmobiliario.

Colombia tiene un presidente recién electo de centro democracia, sin embargo, su partido tiene una alta tendencia a liberar el mercado, el gobierno está fomentando que fondos de inversión colectivos extranjeros sean gestionados por agentes profesionales del sector inmobiliario, los que buscan desarrollar del mercado de capitales con rentabilidades atractivas, protección y transparencia para los inversionistas. Corporaciones como 'Ahorro y vivienda' han flexibilizado las condiciones de préstamo para aplanar las cuotas de los créditos hipotecarios.

México tiene un nuevo presidente recién electo de partido de izquierda, el cual ha prometido interrumpir el modelo comercial lo que aumenta la incertidumbre para la inversión extranjera.

Perú, tiene una política pro-vivienda la cual ha venido promoviendo mayores y amplias condiciones de acceso a la vivienda, como, por ejemplo, el poder utilizar el fondo de previsión social para destinarlo a la compra de una vivienda o la nueva ley del leasing inmobiliario actualmente en el congreso, la cual busca que sea posible adquirir una vivienda sin la necesidad de pagar una cuota inicial (Surbhi Jain, 2018).

II.4.2. Entorno económico

América Latina es una región en desarrollo que muestra importantes disparidades en términos de crecimiento económico; por ejemplo, países como Perú, Uruguay y Chile muestran un crecimiento superior al promedio entre 3,4%~3,7%, mientras que hay disminución del PIB de países como Venezuela y un reciente regreso de Brasil al crecimiento económico (FMI, 2018). Chile y Uruguay son los países con el PIB / per cápita más alto de la región con USD \$15.090~\$18.070, sin embargo, esto es menos de la mitad del promedio de la OCDE de USD ~\$40.000 o el de Canadá USD \$48.470. Otros países de la región en donde el PIB es atractivo son Argentina, Brasil y México. Sin embargo, son aún significativamente más bajos que los países desarrollados (OCDE, 2017).

Finalmente, América Latina se caracteriza por altos niveles de desigualdad de ingresos, donde una amplia base de la pirámide de la población sobrevive bajo las líneas de pobreza. Además, teniendo en cuenta que la región depende en gran medida de las exportaciones de recursos naturales a países como China y los Estados Unidos, las fluctuaciones monetarias tienen un impacto significativo en la economía y el poder adquisitivo. Esto es especialmente importante para los insumos importados en el desarrollo de viviendas.

II.4.3. Entorno sociocultural

En términos de crecimiento de la población, Latinoamérica tiene la edad media más baja de las regiones y una de las tasas de fecundidad más altas del mundo con un promedio de 2,10, variable que se relaciona de manera directa con la necesidad de vivienda. Esto es significativo porque si bien económicamente Chile es un mercado atractivo es uno de los más pequeños comparado con los otros países de la región como Brasil con ~210 millones, México con 131 millones, ~45 millones en Argentina, ~32 millones en Perú, y Chile con ~18 millones de personas (OCDE, 2018). Por último, dado que Brasil es el país más grande de la región tanto en términos de población, es importante considerar las diferencias culturales e idiomáticas entre Brasil y otros países de la región que hablan español, así como el sentimiento nacionalista que prevalece en el Brasil y que tiene un impacto en las preferencias locales de consumo.

II.4.4. Entorno tecnológico

El mercado inmobiliario del desarrollo de la infraestructura para el comercio ha tenido un increíble desarrollo, debido principalmente al crecimiento del comercio electrónico en mercados maduros como Europa y América del Norte. Sin embargo, esta tendencia también cambia los patrones de consumo para las viviendas. Latinoamérica se destaca con un crecimiento del 46% entre 2012 y 2017 en el comercio electrónico, mientras que México y Uruguay muestran un crecimiento del 29% en el mismo período (Euromonitor, 2018). Se destaca en que en la Ciudad de Lima el 50% de los consumidores adquieren su propiedad por internet (ASEI, 2018)

II.5. El mercado y el marketing

II.5.1. Los productos

El mercado inmobiliario ofrece diversos productos, entre ellos la infraestructura para centros comerciales de diferentes escalas, oficinas de negocios, centros de distribución logística e intermedios, hotelería y el producto habitacional. El alcance del siguiente plan

de negocios está en el segmento habitacional, el cual a su vez puede subdividirse en una variedad enorme de productos que van desde viviendas sociales hasta grandes mansiones y que atraviesan un amplio espectro de precios, por ejemplo: una vivienda social en Chile se vende al gobierno aproximadamente entre UF 800 y UF 1000 ó equivalentemente USD 30.000 ~ 40.000 (El Mercurio, 2017), pero una vivienda en el segmento de alto valor de Santiago se vende entre UF 15.000 a UF 25.000 ó equivalentemente USD 600.000 ~ 1MM. Sin embargo, las viviendas tienen diferente arquitectura, tipos de diseño y son llamadas de distintas formas a través de las regiones y países. Por simpleza usaremos dos grandes grupos de viviendas, Unifamiliares y Multifamiliares de las cuales pueden encontrarse detalles con fotografías en el Anexo A.

<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2013/04/24/precio-de-viviendas-sociales-se-incrementa-mas-de-160-en-la-rm/>

La vivienda unifamiliar corresponde a una edificación, constituida por una o dos unidades interiores, diseñadas para grupos familiares individuales las cuales pueden ser pareadas, adosadas o aisladas, estas viviendas pertenecen en un 100% al propietario, tanto interior como exteriormente, junto al terreno en donde está edificada. El 90% de las operaciones de GPR están en este segmento.

Las viviendas multifamiliares corresponden principalmente a edificaciones de tres o más unidades, diseñadas para múltiples grupos familiares, las viviendas comparten muros y losas, así como el terreno en donde se emplazan, junto con servicios y bienes de propiedad común.

Por otra parte, la urbanización y entorno, también diferencia el producto de una manera importante, las unidades pueden ser emplazadas en loteos públicos o bien en condominios de copropiedad privada.

Un ejemplo interesante en el mercado son los Townhouses¹, que corresponden a edificaciones generalmente de 3 pisos, las cuales son adosadas y por consecuencia comparten muros, pero no losas, por lo que no tienen otras unidades arriba, ni debajo. Este producto corresponde entonces a una vivienda unifamiliar de propiedad exclusiva, salvo el muro de adosamiento que es común con las unidades laterales.

II.5.2. El proceso de venta

El modelo de ventas es complejo y diverso; Complejo ya que puede durar desde 3 meses cuando un cliente compra al contado una vivienda para entrega inmediata lo que es inusual, o bien hasta 36 meses, desde que un cliente reserva una unidad, se evalúa el riesgo crediticio, se concreta una promesa de compra, se documenta un porcentaje de la vivienda directamente al desarrollador durante el periodo de edificación que puede ir desde los 6 hasta los 36 meses dependiendo del producto en los casos más amplios, hasta finalmente la etapa de escritura, revisión y entrega del inmueble. Hay procesos distintos que dependen de las políticas gubernamentales como en el caso de Perú, en el cual los clientes firman la promesa de compra venta y el compromiso de crédito

¹ Revisar Anexo A, para ejemplos de tipos viviendas.

hipotecario al momento de pagar el pie, por lo que prácticamente no existe riesgo de desistimiento de la venta (Buscar fuente).

El proceso de promoción del producto es complejo también. General y tradicionalmente las empresas construyen edificaciones piloto para que los clientes puedan visitar y revisar físicamente como será la vivienda que comprarán. En todas las regiones se utilizan campañas de correo electrónico principalmente para la promoción temprana, así como publicaciones en portales especializados en donde los clientes pueden comparar precios, atributos de productos e incluso estadísticas lo que hace cada vez más transparente y competitiva la oferta. Tal es el caso de la plataforma web pionera VanMaps² para la ciudad de Vancouver, ciudad en que básicamente las ventas están a la máxima velocidad que se puede construir y los proyectos se venden completos en periodos de 2 a 3 semanas durante la preventa, inclusive antes del inicio de la construcción.

La tecnología actualmente está desafiando los modelos tradicionales, las compañías pioneras están utilizando la realidad virtual para que los clientes exploren desde una oficina su futura casa y los espacios, revisen los atributos y puedan ver anticipadamente la vista hacia el exterior que tendrá unidad, esto les permite eliminar costos fijos de las unidades pilotos y ser más competitivos.

II.5.3. Precios de venta

Así como las economías entre los países pueden ser muy diferentes, también lo son los precios de las viviendas. El indicador más relevante es el precio por metro cuadrado (USD/m²). Sin embargo, existen factores comunes que afectan los precios locales, entre ellos están, la ubicación de la propiedad, la densidad potencial de sector, las características de urbanización y servicios del proyecto, el segmento de producto y la rentabilidad exigida por el desarrollador entre los principales.

La ubicación de la propiedad es el elemento de mayor gravitación en la explicación del precio, el cual tiene detrás factores como la cercanía al lugar de trabajo, la oferta de servicios de entretenimiento y gastronomía, así como los tiempos de transporte a puntos de interés. Estos factores explican porque el atributo 'ubicación', es el más valorado por los Millennials en UK el 2018 (CBRE, 2018). Como se mostrará más adelante, el precio se mueve de acuerdo con las zonas de mayor preferencia, las cuales usualmente están cerca de las grandes capitales en donde se concentra la mayor cantidad de oferta laboral. Es interesante observar que el precio de venta por m² cambia importantemente en el centro y en las afueras de la ciudad, mientras que en Norteamérica y Europa los precios son 40% y 41% más altos que en la ciudad, en Asia Pacífico esta cifra alcanza un 83%, por último, en Latinoamérica la diferencia de precios es 32% mayor en el centro de las ciudades que en las afueras.

Otra variable es el potencial del desarrollo local es representado usualmente por la densidad permitida, la cual permite determinar la cantidad máxima de unidades que se pueden desarrollar en una hectárea y cuáles son las restricciones constructivas adicionales. Esto es clave en el proceso de evaluación económica de los proyectos y

² <https://vancouver.ca/your-government/vanmap.aspx>

cambia de acuerdo con los planes reguladores locales en cada distrito, ciudad y comuna en algunos casos.

Las características de urbanización pueden ser muy diferentes: en el caso de loteos públicos, las calles y servicios de urbanización pertenecen al estado y a las empresas de servicios, quienes a su vez son responsables de la mantención. En los condominios, hay una mayor flexibilidad en el diseño y ejecución, sin embargo, la canalización de servicios dentro del condominio que es de los copropietarios y por ende la mantención, usualmente se paga a través de un servicio de administración vía el cobro del gasto común mensual.

Los productos también apuntan a diferentes segmentos, hay viviendas sociales que venden al estado, un segmento privado de producto de conveniencia económica, productos de segmento alto y otros de exclusividad.

Por último, un factor determinante en el precio es la rentabilidad exigida por los inversionistas al proyecto, denominada comúnmente tasa de capitalización la cual se define por ubicación y es sutilmente distinta para cada inversionista, representando el grado rentabilidad exigido a la propiedad, o en otras palabras, una estimación de la ganancia futura del activo.

Finalmente, existen otros factores, como el grado de rivalidad local o saturación de un sector que empuja los precios a la baja, así como las condiciones económicas fluctuantes y otras como la facilidad al acceso financiero a créditos bancarios.

II.5.4. Precios de arriendo

Así como los precios de las viviendas cambian por diferentes factores, también lo hacen los precios de arriendo, de tal manera que el precio de arriendo en un sector es determinante para la definición del precio futuro de una vivienda y el cual representa la disposición a pagar del mercado en una determinada zona. Es interesante notar una tendencia similar y levemente más suave en que la del precio de venta de las viviendas en los arriendos. Así, el precio de arriendo por m² también cambia importantemente en el centro y en las afueras de la ciudad. Mientras que en Norteamérica y Europa los precios son 28% y 29% más altos que en la ciudad, en Asia Pacífico esta cifra alcanza un 53%, por último, en Latinoamérica la diferencia de precios es 30% mayor en el centro de las ciudades que en las afueras.

En la Tabla 2, se muestran los precios de venta y arriendo en los países a observar por región, junto con el sueldo medio en cada país, cifras expresadas en dólares americanos al mes de Julio de 2018.

Tabla 2: Índices de precios de venta regionales

Zona / País / Ciudades Importantes	Poblacion País	Edad Media	Sueldo Medio USD	Venta USD/m2		Arriendo USD / Vivienda 3 dormitorios		Arriendo USD / Departamento 1 dormitorio	
				Afuera de la ciudad	Centro de la ciudad	Afuera de la ciudad	Centro de la ciudad	Afuera de la ciudad	Centro de la ciudad
Europa									
Países Bajos Ámsterdam, Delft	17,084,459	42	2715.9	3086.3	4691.1	1358.0	1851.8	864.2	1148.1
Alemania Berlín	82,293,457	46	2715.9	3580.1	5308.4	1185.1	1604.9	617.3	827.1
Belgica Gent, Annwerp, Brussels	11,498,519	41	2345.6	2962.8	3580.1	1111.1	1358.0	728.4	864.2
Suiza Berná	8,544,034	42	4913.3	8781.2	12335.5	2299.8	2822.5	1149.9	1463.5
Inglaterra Londres	66,573,504	40	2550.0	3824.9	5241.6	1303.3	1700.0	850.0	1062.5
			3048.1	4447.1	6231.3	1451.5	1867.4	841.9	1073.1
Norteamérica									
Estados Unidos Nueva York, Los Angeles, Chicago, Houston, Boston, Seattle, San Francisco, Washington DC, Miami, San Diego, Baltimore, Dallas, Phoenix, Orlando, Denver, Nueva Orleans, Filadelfia, Detroit	326,766,748	38	2700.0	1700.0	2300.0	1500.0	1900.0	950.0	1200.0
Canada Ottawa, Vancouver, Montreal, Toronto, Ontario, Calgary	36,953,176	41	2458.4	2696.3	3885.8	1189.5	1506.8	753.4	951.6
Mexico Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Ecatepec, Puebla, Ciudad Juárez, Nezahualcóyotl, Chihuahua, Mérida	130,759,074	28	514.0	749.1	1077.2	410.1	590.6	196.9	289.8
			1890.8	1715.1	2421.0	1033.2	1332.4	633.4	813.8
Asia Pacífico									
China Shanghai, Shenzhen, Beijing, Guangzhou	1,415,045,928	37	970.5	3388.7	7381.9	620.5	1177.3	318.2	556.8
Japón Tokio, Kioto, Osaka	127,185,332	46	2625.0	4267.7	8682.7	995.3	1618.4	517.7	763.1
Corea del Sur Seul	51,164,435	41	2444.1	5412.2	9029.6	982.3	1563.7	389.9	601.1
UAE Abu Dabi, Dubai	9,541,615	33	3131.4	2559.6	3703.2	2314.5	3213.1	1116.4	1606.5
			2292.7	3907.0	7199.3	1228.1	1893.1	585.5	881.9
Latinoamérica									
Chile Santiago, Valparaíso, Concepción, La Serena, Antofagasta, Temuco, Rancagua, Puerto Montt, Iquique.	18,197,209	34	828.1	1870.8	2387.6	710.3	866.0	383.4	488.2
Colombia Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena de Indias, Soledad, Cúcuta, Ibagué, Soacha, Bucaramanga	49,464,683	30	369.5	1278.8	1506.9	443.8	512.5	247.4	296.8
Peru Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo	32,551,815	27	432.0	1110.9	1697.2	555.5	833.2	308.6	401.2
Brasil São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador de Bahía, Brasília, Fortaleza, Belo Horizonte, Manaus, Curitiba, Recife, Porto Alegre	210,867,954	31	526.3	1432.7	2076.0	526.3	731.0	257.3	380.1
Argentina Buenos Aires, Córdoba, Rosario, La Plata, San Miguel de Tucumán, Mar del Plata, Salta, Lanús, Santa Fe, Corrientes	44,688,864	31	807.7	1561.0	2150.7	555.0	738.4	292.4	376.6
Uruguay Montevideo, Salto, Paysandú, Maldonado, Rivera, Tacuarembó, Melo, Artigas, Mercedes, Minas	3,469,551	35	713.8	2205.1	2646.9	830.5	1003.6	431.1	551.3
			569.9	1517.7	2015.5	582.2	763.7	307.4	401.2

Fuente: Índice de precios/m2 y región, en dólares americanos a Julio de 2018. Elaboración del autor, basado en

* United Nations Populations Division estimates, obtenido de:

<http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>

* Índice de precios, obtenido de: <https://preciosmundi.com/japon/precio-vivienda-salarios>

II.5.5. Tendencias

Las tendencias del mercado en los últimos años muestran a Chile como el futuro del mercado inmobiliario latinoamericano. Chile se encuentra en la posición número 5 en la región según el ranking easy to do business, el país tiene estabilidad macroeconómica y expectativas de crecimiento moderado y estable, sin embargo, el tamaño de mercado es pequeño. (Easytodobusiness, 2018).

Perú es el país con mayor crecimiento de la región y de mayor rentabilidad para los inversionistas en Latinoamérica y se espera que mejore importantemente la

infraestructura para los inversionistas hacia el 2021 de acuerdo con el ministerio de economía y finanzas, para reactivar inversionistas brasileros como fuente primaria para el crecimiento. Adicionalmente, las ventas de viviendas nuevas en Perú aumentaron un 32% el primer trimestre de 2018 (Gestión, 2018) y los consumidores peruanos demuestran un aumento en la confianza en la economía y las compras de viviendas online alcanzan ya, el 50% de las ventas.

Por otro lado, Colombia es el país de Latinoamérica con la mayor cantidad de inversión extranjera en comercio, lo que se ha ido potenciando durante los últimos años, lo que indirectamente podría fomentar el desarrollo urbano local de manera importante.

En Uruguay, un estudio del portal inmobiliario InfoCasas, sostiene que el 67% de las personas busca vivienda para alquilar y el resto para comprar. Entre quienes pretenden arrendar un 64% busca departamentos, (Eobservador, 2018).

Finalmente, dado que los precios de las viviendas han ido al alza de manera importante especialmente en el centro de las ciudades, y que cada vez más las condiciones de acceso a la compra de vivienda se han ido estrechando; El mercado ha ajustado su oferta disminuyendo el tamaño de las unidades y aprovechando mejor las superficies de los terrenos.

II.6. Estado de la competencia

Tal como existen grandes jugadores globales los cuales tienen presencia en Latinoamérica, también existen empresas locales con una participación significativa en la zona, siendo cuatro, los principales países de Latinoamérica.

Chile

Dos grandes empresas chilenas multinacionales participan en el gran mercado inmobiliario de infraestructura en Latinoamérica (SalfaCorp y SigdoKoppers). Mientras tanto, el sector de viviendas chileno se encuentra más atomizado. En Julio de 2018, 338 empresas mantuvieron proyectos publicados a la venta en uno de los principales portales inmobiliarios del país (Portalinmobiliario.com, 2018). De los cuales los tres principales jugadores son Aconcagua (perteneciente a SalfaCorp) con 122 proyectos en venta, Socovesa, Paz y Manquehue, los cuales tienen 48, 28 y 26 proyectos en venta respectivamente. Otros jugadores siguen la lista, a saber: Enaco, Siena, Armas, Almagro, Pocuro, Urmeneta, RVC, e Imagina, esta última con 21 proyectos. GPR mantiene a la misma fecha 8 proyectos a la venta. Finalmente, las comunas en donde más se venden propiedades en Chile son Santiago, Ñuñoa, Las Condes, Providencia y Macul (Portalinmobiliario, 2018).

Perú

En el sector habitacional peruano al mes de Julio de 2018, hay 208 empresas que mantienen proyectos en venta permanentemente en uno de los mayores portales inmobiliarios de Perú (Urbania.pe, 2018). El mercado peruano está bastante menos concentrado, contando con 150 empresas que mantienen solo 1 proyecto en venta.

Destacan las empresas: GYM, Odebrecht Perú ingeniería y construcción, Mota-Engil Perú, Cosapi, lccgsa, mientras que el segmento multifamiliar la empresa con mayor

cantidad de proyectos en dicho portal, la empresa Imagina, con 12 proyectos de edificios, otras empresas destacadas son: Valora, V&V, Edifica, Maas, Paz, Galilea, Siena. Es importante notar que hay 5 empresas chilenas participando en el mercado peruano, a saber: Siena, Imagina, Besco (Besalco), Galilea, Paz. (Americaeconomia.com, 2018)

Brasil

El mercado de Brasil es bastante diferente en tamaño y muestra una mayor concentración y empresas que han logrado economías de escala. Hay 4 empresas que mantienen más de 100 proyectos en venta, tal son: Plano & Plano, Gafisa, Plaenge Empreendimentos y A. Yoshil Mingá, seguidos por Constructora Barbosa, Rossi Residencial y Casa Alta, los cuales tienen 85, 85 y 23 proyectos publicados a la venta en uno de los portales inmobiliarios más importantes de Brasil (ZonaPropiedades, 2018).

Colombia

Colombia es un mercado muy atomizado con cerca de 3.500 empresas en el sector inmobiliario relacionados de manera permanente, las principales ventas se las llevan las ciudades de Cali y Medellín.

Según el ranking de constructores urbanos líderes de Colombia (lanota.com, 2017), 96 empresas lideran el mercado, siendo las principales Amarilo, grupo Marval, Constructora Bolívar Bogotá Capital Bogotá, Capital Medellín y la empresa inmobiliaria RV se destaca con 34 años en el mercado.

II.7. Fuerzas de la industria

Dado el estado general de la industria y estado de la competencia, se presenta a continuación las fuerzas de Porter para el análisis inicial de desarrollo de estrategias de negocio.

II.7.1. Amenaza de nuevos competidores

La potencial amenaza de nuevos competidores es una fuerza **alta**. En primer lugar, si bien se requiere un alto capital de inversión para comprar un terreno, es fácil levantar capital social levantar el desarrollo de un proyecto. Básicamente, no existen externalidades de red, es decir, los bienes complementarios pueden ser de cualquier marca y las mantenciones pueden ser realizadas por cualquier contratista de servicios. Las ventas se realizan en baja cantidad de unidades por lo que la velocidad es reducida y no permite fácilmente generar economías de escala. Si bien es cierto que se necesita un grado de conocimiento técnico para el desarrollo de una vivienda, este es abundante en el mercado y de fácil acceso. Por otro lado, el acceso a los materiales de construcción es fácil y hay muchas opciones a través de las tiendas de venta por departamento y mejoramiento del hogar de gran escala y presencia internacional, así como proveedores locales y especializados, lo que facilita la distribución.

II.7.2. Amenaza de sustitutos

Si bien no existe un sustituto directo para una vivienda, si bien la mayoría del mercado prefiere comprar casas, dado la permanente alza creciente del precio de los terrenos, los departamentos están sustituido las casas. A su vez, independiente del tipo de vivienda, un sustituto es la alternativa de arriendo en vez de la compra, tendencia que se está haciendo particularmente fuerte en el Reino Unido y Norteamérica; Los Millennials

prefieren arrendar en vez de comprar una vivienda y están altamente dispuestos a compartir la habitación, servicios y las responsabilidades (CBRE, 2018). También, están dispuestos a compartir otros bienes como vehículos de acuerdo con el reporte de McKinsey & Company (Grosse-Ophoff, Hausler, Möller, & Heineke, 2017). Otro potencial sustituto es la compraventa de viviendas usadas.

Este cambio idiosincrático podría generar diferentes preferencias por productos de nuevas características, ubicaciones y atributos. Por lo anterior, la fuerza es **media alta**.

II.7.3. Poder negociador de los proveedores

La fuerza negociadora de los proveedores es débil. Los proveedores de la industria son principalmente otros desarrolladores, constructoras, contratistas, proveedores de materiales, transporte, combustible y empresas de distribución. Los mayores proveedores son las constructoras con las cuales se realizan contratos a suma alzada por proyecto, los cuales en la mayoría de los países tienen responsabilidad legal por la correcta ejecución, cumplimiento cabal de las especificaciones y garantías a largo plazo, por lo que las constructoras asumen un alto riesgo. El acceso a las materias primas es sencillo y es difícil obtener ventajas significativas frente a los rivales. Para los proveedores de materiales de construcción de viviendas, su demanda está altamente concentrada en las constructoras las cuales usualmente realizan contratos anuales con descuentos elevados. Por lo anterior, los proveedores manifiestan un poder **bajo**.

II.7.4. Poder negociador de los compradores

Las viviendas se venden individualmente y la velocidad está limitada a la capacidad de desarrollo, en general las ventas se ejecutan en un largo proceso con diferentes contratos, garantías y acuerdos de pago que involucran asistencia legal y que toman bastante tiempo concretar, generalmente se vende durante las etapas de desarrollo del proyecto. En Canadá y Asia las ventas están a máxima capacidad, lo que se traduce en que los proyectos se venden completamente en 15 días, sin embargo, en Latinoamérica con diferentes condiciones económicas, adquisitivas, un proyecto puede tardar meses en la venta. Adicionalmente, existe una asimetría de información técnica en tanto las especificaciones de los productos, procesos constructivos, plazos reales y en los aspectos legales. Los clientes manifiestan un poder **bajo** y solo a través de sus preferencias por un producto u otro.

II.7.5. Rivalidad de la industria

La rivalidad de la industria es **alta**. Existe un número grande de inmobiliarias y constructoras en cada una de las regiones. En Chile, a Julio de 2018 hay más de 338 empresas ofreciendo proyectos de viviendas nuevas (Portal Inmobiliario, 2018). En Perú, se registran a la misma fecha 208 empresas con proyectos publicados, sin embargo, más de 150 de ellas solo publican 1 proyecto (Urbania, 2018). La popularidad de los portales inmobiliarios genera transparencia de información y de precios generando una agresiva competencia. Al mismo tiempo, los costos de transferencia no existen, los clientes pueden elegir libremente a cualquier proveedor con la mejor oferta, la tecnología para la publicidad está al alcance de todos y el acceso a las constructoras es fácil y abundante, por lo que los desarrolladores pueden optar a los mismos precios. Referirse al Anexo 1 para ver los criterios de elección ver anexo B.

III. ESTUDIO DE MERCADO

En el análisis de la industria, se analizó el mercado, el marketing y los estudios de tendencias por segmentos y a nivel general la oferta de precios medios por región. La principal conclusión es que la industria se mueve aceleradamente hacia la densificación y a la eficiencia en la utilización de terrenos; Al mismo tiempo, los clientes han cambiado, por lo que en el siguiente estudio de mercado se analizan variables de la demanda para el mercado de viviendas y las preferencias por los productos y sus atributos.

Se espera comparar el comportamiento del mercado chileno con las tendencias de los consumidores en el mundo, comparando estudios de grandes empresas que participan en el mercado global. Finalmente analizar si tiene sentido para la demanda chilena, el desarrollo de casas multifamiliares de mayor densidad como en los países en que el mercado es más maduro y los terrenos se han agotado; Se estudiara especialmente los Millennials que compran el producto multifamiliar, ya que este ha sido el segmento que ha sido la estrella de mayor desempeño en el mercado Inmobiliario de Estados Unidos en el último año. (CBRE, 2018).

III.1. Investigación de mercado

Se vio que las tendencias del mercado indican que los Millennials prefieren vivir a una distancia máxima de 30 minutos desde su casa a su lugar de trabajo, que prefieren comprar versus arrendar, que la decisión de comprar significa perder libertad y que este grupo manifiesta una alta disposición a compartir.

Se diseñó una investigación para capturar las preferencias por los productos, los atributos más valorados, las principales variables que afectan la decisión de compra de una vivienda, la decisión de compra o arriendo, y la disposición a compartir viviendas y espacios comunes. Se realizó un levantamiento de datos demográficos relevantes para poder identificar diferentes apreciaciones de clientes en los segmentos, situación socioeconómica y situación de hogar entre otras. La encuesta fue diseñada en la plataforma de investigación de mercados Qualtrics y fue distribuida por redes sociales.

Se definió estudiar la población estadística de la ciudad de Santiago. Esto, debido a que los estudios comparables están enfocados en las principales ciudades. El mercado anual de venta de viviendas en Santiago es de 8 millones de unidades anuales, es decir, 8 millones de clientes por año. La muestra incluye a 226 personas dentro de las cuales se consideró 141 cuestionarios considerados válidos. El cálculo de la muestra representa el 2% de la población. Detalles del cálculo de la muestra mínima en el Anexo C.

III.2. Demografía de la muestra

Del total de la muestra, el 81% corresponde a chilenos, mientras que el 19% se encuentra poco concentrado en 12 países de Latinoamérica principalmente.

El 59% de la muestra se compone de hombres, el 40% mujeres, y el 1% prefiere no decir. Dentro del total de la muestra cerca del 60% de las personas tienen entre los 24 y 35 años, a los cuales se les llamará en adelante la primera generación de Millennials; El 29% se concentra en personas entre los 35 y 44 años, mientras que el resto está distribuido en las otras categorías.

Respecto de la situación de vivienda, el 47% de la muestra son propietarios (la media nacional es del 60%) y el 39% arrendatarios, mientras que 14% restante, declara estar en otra situación. Dentro del grupo de los propietarios de viviendas, la media es de 1,8 viviendas por persona y el 72% de ellos tienen 2 o más viviendas.

El 43% pertenece al segmento socioeconómico C1A, mientras que un 24% sería clasificado como C3, un 23% como C2, un 7% como D y un 3% en el segmento AB, lo anterior, siguiendo la nueva metodología de segmentación y clasificación económica de Chile publicada por la asociación de investigadores de mercado (AIM, 2018).

III.4. Preferencias por los productos y servicios

El 71% prefiere vivir en casa que en departamento. La preferencia por más alta por departamentos está dentro del grupo de los Millennials, mientras que el 98% del segmento etario por sobre 45 años prefiere vivir en casa.

Más del 80% de las personas consideran que la ubicación y el tiempo de transporte al lugar de trabajo son variables clasificadas como “importante” o “muy importante” para la elección de una vivienda; Cuando se preguntó, por el tiempo aceptable para el viaje al trabajo, se concluyó que la media es de 32 minutos y siendo los medios de transporte favoritos para viajar el automóvil, caminar al trabajo, el metro y la bicicleta, en ese orden de importancia.

El grupo manifiesta una alta Importancia por la cercanía a lugares estratégicos, dentro de ellos, el lugar de trabajo es la variable más importante. También son importantes la apariencia y prestigio del vecindario, seguidos por la cercanía a colegios, jardines infantiles y servicios de salud.

Al momento de evaluar a la empresa inmobiliaria, los atributos más destacados resultaron la seriedad de la compañía, el número de reclamos y las experiencias previas, y el soporte para obtener el financiamiento.

III.5. Tendencias del mercado

III.5.1. Decisión de arriendo o compra

El 79% de las personas declaran que prefieren comprar versus arrendar. Esto argumentado principalmente que es una inversión a largo plazo, un negocio y que aumenta el patrimonio personal. Dentro del grupo que prefieren arrendar la mayoría son personas entre los 24 y 35 Años. El 67% de los entrevistados prefiere pagar adicional por la seguridad que provee un condominio.

Como se argumentó anteriormente en el análisis de la industria, la decisión de compra de una vivienda, tanto como el proceso de compra pueden tardar meses o años, e involucran altos riesgos; Se les preguntó a las personas, cuáles es el orden de importancia de las principales variables que hacen que la decisión de compra sea difícil y bien pensada. Se detectó, que el ‘alto valor’ de una vivienda y la ‘responsabilidad a largo plazo’ son las variables de mayor peso, seguidos por ‘la pérdida de libertad para hacer otras cosas’, ‘El sentirse atado a un lugar’ y finalmente, la ‘inseguridad de la solvencia futura’.

III.5.2. Compartir el uso de la vivienda o espacios interiores.

Se investigó también si las personas están dispuestas a compartir el uso de la vivienda con otra persona (distinta a su pareja) con el objetivo de disminuir o compartir los riesgos de la compra. Los resultados muestran que mayoritariamente el 31% está en desacuerdo absoluto sobre compartir, sin embargo, un 25% dice estar fuertemente de acuerdo y 20% dice estar de acuerdo. Al mirar el segmento de los Millennials, el 33% está altamente dispuesto a compartir, el 17% de acuerdo y el 25% en total desacuerdo.

Finalmente, independiente de la decisión de compartir la habitación de la vivienda se preguntó por la disposición a compartir espacios y servicios comunes. Se encontró, que cercano al 60% de la muestra están de acuerdo o fuertemente de acuerdo en compartir 'la jardinería y exteriores', la 'sala de basura-reciclaje', 'la zona de asados', 'la sala de lavado', el 'acceso y la seguridad' y el 'patio común', contrariamente se encontró que el 55% está en total desacuerdo por compartir la cocina. Adicionalmente se encontró que las personas por sobre los 45 años manifiestan una fuerte tendencia a no compartir habitación, ni servicios.

III.6. Principales resultados.

Se observa que el 79% de las personas prefieren comprar que arrendar, y el 71% prefiere vivir en casa que en departamento.

Se puede identificar que del total de personas que prefieren arriendo versus compra pertenecen al grupo de Millennials entre los 24 y 35 años; Los cuales le dan una alta importancia a la ubicación y tiempos de transporte al lugar de trabajo. También el 58% tiene una alta o muy alta disposición a compartir la habitación de una vivienda y también a compartir los servicios.

Por otro lado, se identifica el 98% de las personas mayores a 45 años prefieren casa que departamento y tienen una muy baja intención de compartir la habitación de una vivienda, sin embargo, se identifica una alta disposición a compartir servicios del hogar.

Finalmente, tal como lo indican los estudios, la muestra de la población de Santiago valora con mayor importancia principalmente los mismos atributos de los productos, como el tiempo de transporte. También, resulta coincidente el comportamiento de los grupos más jóvenes y es consistente además con la alta disposición a compartir de estos clientes mostrada en los estudios (CBRE, 2018)

IV. MODELO DE NEGOCIOS: VIVIENDA MULTIFAMILIAR DE DENSIDAD MEDIA

IV.1. Oportunidad de globalización

En el análisis de la industria se vio que los valores de las propiedades se han incrementado considerablemente en todo el mundo durante los últimos 10 años (CBRE, 2018), en Norteamérica y el Reino Unido se ha observado un comportamiento mayor en arriendo en que compra de propiedades, sobre todo en las nuevas generaciones, siendo el segmento multifamiliar el de mayores ventas en los últimos 2 años.

En las ciudades de alto desarrollo inmobiliario, el fenómeno de la escasez de terrenos urbanos ha provocado que el mercado se ajuste hacia la reconstrucción de viviendas existentes y al crecimiento del mercado para arriendo. Como ejemplo de este motivo la ciudad de Vancouver ha diseñado su estrategia para una capacidad por sobre el 65% de viviendas en calidad de arriendo a través de cambios en los planos reguladores y las emisiones de permisos de edificación para tener más arrendatarios y hacer las viviendas más abordables.

Dentro del entorno latinoamericano, es posible observar que Chile es el país con mayor inmigración extranjera, estabilidad política y uno de los de mayor crecimiento en el mercado inmobiliario y poder económico de la región. Y aunque aún existen terrenos urbanos para comprar y construir, estos terrenos son cada vez más escasos y van al alza

aceleradamente, lo que genera que comprar terrenos sea vez más competitivo y difícil de mantener la rentabilidad del negocio. Del análisis externo se desprende que las ciudades de Santiago, seguido por Lima, Arequipa, Medellín y Cali, serían las ciudades Latinoamericanas más cercanas a la situación de los mercados más desarrollados.

Los mercados maduros, se han ajustado para desarrollar productos de mayor densidad, basados en la demolición de unidades existentes y reconstrucción de nuevos diseños para las mismas localizaciones, mejorando la utilización de los terrenos y han diseñado espacios compartidos para algunos servicios; Esto siempre privilegiando la ubicación cercana a los lugares de trabajo, tiempo de transporte y cercanía con servicios.

Los estudios sobre las nuevas tendencias demográficas nos muestran que los Millennials buscan ubicaciones cerca del lugar de trabajo y de zonas de entretenimiento, así como también que ellos están más dispuestos a compartir el uso y los servicios de una vivienda. De la investigación de mercado se puede observar que los chilenos presentan tendencias similares a las encontradas en los estudios, respecto de la preferencia por arriendo, disposición a compartir, atributos deseables, servicios relevantes y preferencias por medios de transporte y valores de los atributos de una marca para la elección de una propiedad.

En el análisis de la industria se mostró como el segmento de viviendas multifamiliares de densidad media ha sido el producto de mayor crecimiento en el mercado norteamericano, a su vez, como. Por otro lado, los Millennials representan Chile la mayor concentración poblacional alcanzando el 33% de la población del país, los cuales según la investigación de mercado manifiestan una alta disposición a compartir la habitación de la vivienda y los servicios de esta, los cuales prefieren vivir en casa (producto de baja densidad).

En GPR el 88% de las operaciones están en el segmento de casas o viviendas unifamiliares de baja densidad y 78% de los proyectos son loteos públicos. La empresa ha mostrado una sobrecapacidad productiva en los últimos 2 años específicamente en el negocio de la construcción y la empresa ha desarrollado anteriormente proyectos multifamiliares.

Se propone utilizar la sobrecapacidad productiva del área de negocio constructora, para explorar el producto de viviendas de densidad media en las cercanías de la ciudad de Santiago. Estas viviendas multifamiliares, están principalmente destinadas para el mercado de inversionistas, con características para compartir el uso, los servicios y para el mercado del arriendo. Es importante mencionar que pequeñas empresas han explorado el desarrollo la comuna de San Miguel en este segmento, la cual tuvo ventas el 2018 destinadas altamente al mercado de inversión.

IV.2. Modelo Canvas

Para comprender más fácilmente el mundo de los clientes, la infraestructura, la oferta y la viabilidad económica, se presenta un análisis bajo el método de canvas.

Propuesta de Valor:

“Ofrecer viviendas de calidad al alcance de los jóvenes, diseñadas flexiblemente para su habitación, arriendo o uso compartido de la vivienda, espacios y servicios. Dar facilidades para la vida de hoy, en ubicaciones privilegiadas y seguras, de rápido acceso al trabajo y al entretenimiento, pensado en vivir hoy e invertir para mañana”.

Clientes: Personas con necesidad de compra de una vivienda en el mercado chileno, especialmente Millennials, inversionistas y familias pequeñas de la ciudad de Santiago.

Relación con clientes: La relación con clientes debe ser cercana y generando vínculos de confianza, esto es por las asimetrías de información entre vendedores y compradores, los clientes requieren asesoría técnica y financiera. Es importante mencionar que cerca del 50% de los clientes de GPR son referidos.

Canales: Los canales principales deben ser el boca a boca, las salas de ventas y showrooms, los portales web especializados, las redes sociales y la página web.

Ingresos: Al existir un déficit de viviendas en el país, es seguro decir, que los ingresos en el mercado inmobiliario están “asegurados”; Es decir, todo se vende. Sin embargo, lo importante es la rotación y la velocidad de venta, ahí está la rentabilidad.

Los ingresos por venta en este mercado están casi totalmente definidos por los valores de arriendo del m² en cada zona. Los precios varían levemente al alza o baja por las características y atributos de cada producto. Cómo el acceso al financiamiento es una limitante, un producto accesible es mucho más atractivo (unidades pequeñas). Detalles se encontrarán en el plan financiero.

Costos: Los costos relevantes para el estudio del desarrollo de un proyecto son: El costo de construcción, usualmente entre un 60 y 70% del valor total del producto, generalmente se subcontrata a suma alzada e incluye el valor de los gastos generales en el precio. Un precio de mercado para viviendas entre las 2.000 y 4000 UF es de 22UF/m². El segundo Costo más relevante es el costo del Terreno, usualmente pesa un 30% del total de costos. Luego, el diseño de proyectos, costos financieros, las comisiones de venta y marketing.

Actividades claves: Dentro de actividades claves se encuentra hacer alianzas con proyectistas, ingenieros de cálculo y mecánicos de suelo; Desarrollar la arquitectura de acuerdo con la propuesta de valor (contratable y considerado en los costos de diseño de proyectos)

Recursos claves: Los recursos claves son el respaldo de la empresa constructora, la imagen proyectada, la calidad de la mano de obra y la calidad de la construcción, alianzas con proyectistas claves.

IV.3. Supuestos

Se considera un plazo de 12 meses para lanzar el primer proyecto a la venta; Durante el primer año se desarrollará el producto y mecanismos de venta.

Se considerará que en un plazo de 5 años esta línea de negocios puede llegar a tener 3 proyectos de desarrollo simultáneamente.

Se evaluará el proyecto puro, para que los socios puedan definir la mejor forma de financiar el flujo del proyecto de acuerdo con su rentabilidad pura; Entendiendo adicionalmente que apalancar el proyecto, aumentará sus indicadores de rentabilidad.

Se considerará que existe capacidad financiera para absorber este crecimiento.

Se considerará un aumento en el capital de trabajo equivalente al 1,5% de las ventas del proyecto.

Se consideró una comuna de la principal ciudad del país, para que sea comparativo con los estudios internacionales analizados; Específicamente, se tomó como muestra y analizó la comuna de San Miguel, debido a que es el foco más próximo al centro de la ciudad principal con disponibilidad de terreno y en donde principalmente se estudian proyectos de reconstrucción; Esto para efectos de realizar las estimaciones de valores de arriendo, costo de terreno y estimación de precios de venta para una muestra del mercado en noviembre de 2018 y tener datos concretos para la aplicación del producto de mayor densidad en Santiago de Chile. Adicionalmente, ayuda en la comparativa de mercado los excelentes tiempos de transporte, cercanía a la ciudad y las tendencias del mercado para el arriendo de esa comuna.

Se considerará que las recuperaciones de dinero ocurrirán a finales de cada año de evaluación, y será utilizada una tasa de descuento igual del 10%, igual al costo de oportunidad de crecer en el negocio tradicional el cual tiene esa rentabilidad. Finalmente, los valores serán trabajados en valor real moneda chilena expresado en UF.

IV.4. Plan de Marketing

IV.4.1. Segmentación

Siguiendo la investigación de mercado, el grupo de personas entre los 24 y 35 años, muestran una alta disposición a compartir el uso de las viviendas, espacios comunes, los cuales prefieren vivir en casa que en departamento. Este grupo, se encuentra en el segmento de medio-bajo, ingresos familiares entre los USD 1.000 y 2.100 mensuales; Los cuales en términos de la capacidad económica y han mostrado una alta preferencia por disminuir el riesgo de compra de una vivienda dado el alto valor y la responsabilidad a largo plazo. Este grupo manifiesta que comprar vivienda significa perder libertad. Además, expresan un alto interés por vivir a 30 minutos del lugar de trabajo; En este grupo, 'caminar' es el segundo medio favorito para transportarse al lugar de trabajo.

Se puede clasificar a este grupo como Millennials de primera generación, que en Chile corresponden aproximadamente al 50% de la fuerza laboral, y al 30% de los chilenos superando la población de 5,3 Millones (Montes, 2018). Esta generación busca estilo de vida y ahorro, los cuales privilegian las experiencias y piensan que los bienes raíces son una alta responsabilidad que los limita en otros aspectos, sin embargo, los ve estos activos como una inversión.

Por otro lado, las estrechan condiciones de acceso al financiamiento y el alza en el precio de los arriendos, han incrementado el mercado de inversionistas en propiedades. La comuna de San Miguel concentra la mayor cantidad de ventas de Santiago cifra que alcanzó un 13% nacional en el 2017, de las cuales el 70% de las ventas fueron para clientes de inversión (CCHC, 2017).

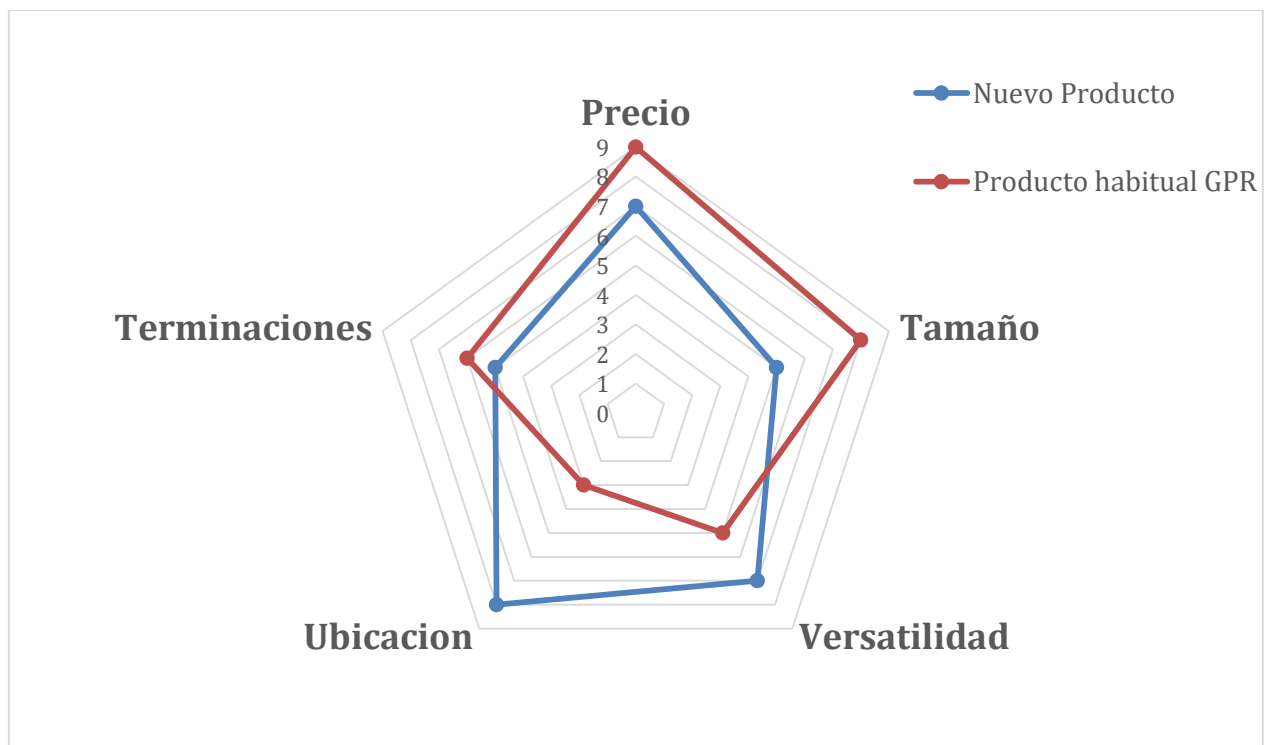
IV.4.2. Posicionamiento

El producto, tiene que ser visto como un producto abordable económicamente, el cual es una inversión flexible que está pensado para la posibilidad de habitación, arriendo o para compartir el uso y/o costo. Pensado para aquel que quiere invertir o aquel que quiere comprar con un menor riesgo, siempre mostrarse como una oportunidad de inversión a largo plazo. Deben destacar los atributos ubicación como excelentes para la vida social y laboral, así como la facilidad de compartir servicios del hogar y espacios comunes, sin alterar la privacidad individual.

Por otro lado, un producto fácil para la inversión y administración, con las rentabilidades estudiadas para todas las partes, podría ser atractivo para los clientes que buscan inversiones en comunas de alta demanda por arriendo.

A continuación se presenta una comparación esquemática entre el nuevo diseño y el producto convencional de GPR.

Figura 3: Atributos del producto



IV.4.3. Propuesta de valor

Dada la justificación, segmentación y posicionamiento, el producto debe ser diseñado especialmente para los Millennials. Eligiendo ubicaciones privilegiadas con excelente conectividad a los lugares de concentración de trabajo de las ciudades más importantes y lugares de entretenimiento. Las viviendas deben ofrecer flexibilidad para vivir, arrendar o compartir, así como también estar diseñadas en espacios con modernos servicios compartidos que permitan que la propiedad sea lo más abordable posible por este segmento.

En la venta se debe resaltar importantemente a oportunidad de inversión para el comprador, y la accesibilidad en precios debido al alto riesgo percibido por este

segmento. Adicionalmente, se debe destacar el diseño flexible pensado en habitación, arriendo o en compartir el espacio.

IV.5. Estructura de recursos humanos

Actualmente, la constructora GPR tiene la capacidad de desarrollar entre 8 y 10 proyectos con una estructura organizacional compuesta por 3 gerencias regionales y 5 departamentos de gestión; Los servicios de administración y finanzas, son servicios transversales del grupo.

Esta nueva línea de negocios requerirá de una nueva gerencia de proyectos, que permita aumentar la capacidad productiva con 3 puntos de venta o puntos de desarrollo adicionales pensados para entrar en operación uno a uno, durante un periodo de 5 años, Al quinto año, esta nueva gerencia debería desarrollar 3 proyectos simultáneamente con una capacidad de producción de 200 unidades anuales.

La producción anual pasaría de 500 unidades anuales alrededor de 700, lo que significa un 40% de aumento en la producción de unidades. Para lo que se estima, se necesitaría crear una gerencia de proyectos adicional para esta línea de negocios, que de acuerdo con la estructura de costos indirectos de la empresa, incurriendo en el mismo costo con el que se financian las actuales gerencias de proyectos; Se puede estimar un 7% de costos indirectos, lo cual ya está considerado en el costo de construcción a utilizar en los proformas de evaluación de proyectos y será considerado desde el segundo año en adelante en la evaluación económica, ya que durante el primer año que no habrá desarrollo o ventas en el flujo.

IV.6. Plan financiero

Se realizó una evaluación económica basado en las mejores prácticas de evaluación inmobiliaria del curso Real Estate Market de la Universidad de British Columbia (Mortensen, 2018).

Se utilizó la ciudad de Santiago para la evaluación, específicamente la comuna de San Miguel por las razones antes expuestas en el plan de marketing.

IV.6.1. Estimación de Ingresos del proyecto

IV.6.1.1. Precios de arriendo

De acuerdo con un levantamiento de información realizado en el principal portal inmobiliario de Chile, portalinmobiliario.com; Se tomó una muestra reducida de 10 propiedades en el mismo sector de la comuna de San Miguel. En la Tabla 3, se despliegan los datos del levantamiento en el sector estudiado. Se encontró que la media del valor mensual de arriendo es de 0,23 UF/m².

Tabla 4: Precios de arriendo en San Miguel

	Detalle propiedad	Valor UF/mes	Superficie construida	Superficie terreno	Precio/m2/mes
1	San Nicolás Norte 2, San Miguel	10.52	45	100	0.23
2	METRO LO VIAL CASA EN CONDOMINIO 2 D 1 B, San Miguel	13.79	70	180	0.20
3	Metro Ciudad Del Niño, San Miguel	14.15	61	180	0.23
4	Río De Janeiro 5664, San Miguel	18.19	60	200	0.30
5	Real Audiencia Con San Ignacio, San Miguel	29.04	250	500	0.12
6	Edificio Milán II	13.82	51.6	-	0.27
7	Séptima Avenida 1234 - Departamento 75, San Miguel	13.79	62	-	0.22
8	María Auxiliadora 860, San Miguel	11.99	50	-	0.24
9	Estación San Miguel Del Metro, San Miguel	12.7	44	-	0.29
10	Cuarta Avenida 1447 - Departamento 1447, San Miguel	12.7	55	-	0.23
					0.23

Fuente: Elaboración del autor, basado en las viviendas publicadas en arriendo, Noviembre 2018, obtenido de: <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/departamento/san-miguel-metropolitana>

IV.6.1.2. Precios de venta

En base a la misma metodología, se concluyó que el precio de venta por metro cuadrado. En la tabla 4, se presenta el despliegue de los precios encontrados para propiedades similares y en el sector de estudio de la comuna de San Miguel. El resultado fue de 44.5 UF/m2.

Tabla 5: Precios de venta en San Miguel

	Detalle propiedad	Valor venta UF	Superficie construida	Superficie terreno	Precio/m2
1	Cuarta Transversal, San Miguel	4715.99	114	250	41.37
2	Arturo Prat 2641, San Miguel	2812.00	61	94	46.29
3	Casa En Calle Carlos Edwards, San Miguel	2974.77	66	90	45.07
4	Primera Avenida, San Miguel	3150.00	54	144	58.33
5	Casma / Murcia, San Miguel	3284.32	83	174	39.81
6	Ernesto Montenegro, San Miguel	3446.30	128	220	27.03
7	Tannenbaum 716, San Miguel	3455.48	113	185	30.72
8	Decima Avenida / Cuarta Transversal, San Miguel	3472.32	75	200	46.30
9	Av. J.J. Prieto, Departamental, San Miguel	3583.16	68	149	53.08
10	Gran Avenida, San Miguel	3675.12	64	180	57.65
					44.56

Fuente: Elaboración del autor, basado en viviendas publicadas a la venta, Noviembre 2018, obtenido de: <https://www.portalinmobiliario.com/venta/departamento/san-miguel-metropolitana>

La **tasa de capitalización** por definición es la media del valor anual de arriendo por sobre el precio de venta de la propiedad, es decir, para 1 metro cuadrado según la muestra: $0,23 * 12 / 44,56 = 6,2\%$. El cual será utilizado en la evaluación financiera.

IV.6.1.3. Parámetros de la evaluación

Se considera el uso de un terreno amplio de 600 metros cuadrados para una vivienda de la comuna en estudio, se utilizará una tasa de construcción 2,5 veces el terreno o densidad media para edificar 4 pisos en altura, una tasa de eficiencia de uso del terreno de 80%, con lo que se puede lograr una superficie a edificar de 1.200 m2.

En la tabla 5, se presentan de manera ordenada estos parámetros, que en términos sencillos podría ser representado por 15 unidades de 80 metros cuadrados.

Tabla 6: Parámetros generales

Parametros generales	Valor
Superficie de terreno (m2)	600
Tasa de construcción (factor)	2.5
Superficie gruesa a Construir (m2)	1,500
Tasa de Eficiencia (%)	80%
Superficie edificada (m2)	1,200
valor arriendo (UF/m2 mes)	0.23

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

IV.6.1.4. Ingresos del proyecto

Considerando una superficie edificada de 1.200 metros cuadrados y la tasa de capitalización del mercado, se desprende una cota inferior al precio venta, debido a que la muestra corresponde mayoritariamente a productos de alta densidad, los que tienen un valor de mercado más económico que los de baja y media densidad de habitantes por metro cuadrado. Con lo anterior, los ingresos de venta son 44,52 UF / m2, lo que garantiza ingresos mínimos por UF 50.748.

Tabla 7: Ingresos del proyecto

INGRESOS	
Ingreso grueso potencial (UF)	53,419
Vacancia y deuda (% Ingresos)	2%
Gastos Operacionales (% Ingresos)	3%
Ingreso Neto Operacional (UF)	50,748
Tasa de Capitalización (% mercado)	6.2%
INGRESOS NETOS (UF)	
Valor de venta UF/m2 edificado	44.52

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

El cálculo de ingresos presentado en la tabla 6, podría ser potencialmente mayor, debido a que la mayor parte de la muestra corresponde a edificios de mayor densidad donde el precio es usualmente más bajo.

IV.6.2. Estimación de Costos del proyecto

IV.6.2.1. Costos de terreno

El costo de terreno fue determinado en las mismas propiedades consideradas en el levantamiento de precios para el sector, este valor resultó ser de 18UF/m2 de terreno. Es importante detenerse en que el costo de compra del terreno es el mismo en el mercado para cualquier comprador, sin embargo, la eficiencia en el uso determinar el costo real por metro cuadrado. Para entender mejor esto último: una vivienda económica tiene un terreno de 120 m2, considerado según la Cámara Chilena de la Construcción 4 habitantes

por hogar, entonces, hay 1 habitante cada 30 m² en un producto económico de baja densidad (en productos de segmento alto la densidad es más baja). Este es el producto típico de la empresa el cual es producido en un 85% del total.

En la edificación de alta densidad (cuando las zonas lo permiten), una torre de 25 pisos, puede contener 250 unidades o bien 1.000 personas en 2.000 m² de terreno, es decir, 1 persona por cada 2 m². En el proyecto a evaluar se supone 15 unidades de 80 metros cuadrados, o 15 familias de 4 integrantes como mínimo, es decir 60 habitantes en 600 m² de terreno, o bien 1 habitante cada 10 m², por lo que el terreno se hace 3 veces más barato que el producto de baja densidad.

IV.6.2.2. Costos de la construcción

Respecto de los costos duros, se consideró el costo promedio de edificación de la empresa en los últimos 8 proyectos, más un margen de imprevistos de un 7%, resultado el costo de edificación en 22 UF/m². Otros costos de diseño y gestión de la construcción y desarrollador según parámetros de la industria (Mortensen, 2018). Estos costos están desglosados con mayor detalle en la tabla 7. Con todo lo anterior, los costos del proyecto se estimaron en UF 42.293.

Tabla 8: Costos del proyecto

COSTOS	
Terreno (UF)	10,800
Otros Urbanización y permisos (15%)	1,620
Costo total del terreno (UF)	12,420
Terreno / m ²	8.28
Otros Costos	
Construcción UF / m ²	22.00
Costo de Construcción (UF)	26,400
Costo de diseño (3%)	1,522.45
Gestión de la construcción (2%)	528
Sub total de Otros Costos (UF)	28,450
Gestión del desarrollador (5%)	1,422.52
COSTOS TOTALES (UF)	42,293
Costos sobre superficie construída	35.24

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

IV.6.3. Rentabilidad

Como conclusión de la evaluación de este proyecto con el producto de densidad media, se puede observar que la eficiencia en el uso del terreno mejora 3 veces respecto del negocio habitual desarrollado actualmente por la empresa. Por otro lado, utilizando los mismos parámetros de evaluación, se obtiene un retorno sobre los costos de un 16,7% o rentabilidad sobre la venta de un 12,2% después de impuestos. Es importante notar, que potencialmente los ingresos podrían ser mayores, debido a un aumento del precio para este producto por una menor densidad respecto de la muestra de comparación.

Adicionalmente, es importante notar que el volumen de producción es relativamente bajo para el nivel de desarrollo de los proyectos de GPR, sin embargo, a modo de ejercicio el aumentar el volumen de producción genera una tendencia a la disminución de costos. Lo anterior se presenta en la tabla 8.

Tabla 9: Rentabilidad del proyecto

Ganancia/Pérdida bruta (UF)	8,455
Impuestos 27%	2,282.96
Ganancia/Pérdida neta (UF)	6,172.45
Retorno sobre los costos	16.7%
Rentabilidad sobre la venta	12.2%

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

IV.6.4. Flujo de caja libre

En el negocio inmobiliario, es usual comprar terrenos diseñar un proyecto y subdividir en etapas constructivas de desarrollo de acuerdo con un plan de ventas basado en una velocidad de unidades mensuales.

Se espera que los nuevos proyectos, sean puntos de desarrollo continuos en el tiempo de manera tal que el flujo del inicio de proyectos es consecutivo cada año por etapas constructivas de un cierto número de unidades anuales, es decir, cada etapa, comienza inmediatamente posterior al término de la etapa previa, construyendo así en 5 años un portafolio de 3 puntos de venta estables, de los cuales se estima 4 etapas podrían terminar la recuperación completa en el periodo de evaluación.

Considerando que los proyectos requieren en el año la compra del terreno y los primeros 6 meses de diseño, se consideró que los proyectos parten desde el año 2, que la construcción dura 12 meses, y que el volumen de producción en metros cuadrados será similar a los proyectos actualmente en curso (facturación estimada 70.000 UF). Finalmente, se construyó el plan de desarrollo de alto nivel del negocio para los primeros 5 años de operación. En la tabla 9 se presenta el flujo de caja para el portafolio de proyectos.

Tabla 10: Plan de desarrollo de proyectos

Plan de desarrollo de proyectos y etapas					
	1/1/19	1/1/20	1/1/21	1/1/22	1/1/23
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Desarrollo de la línea de negocios, capacidad de venta y estructura	Proyecto 1, Etapa 1	Proyecto 1, Etapa 1 Proyecto 2, Etapa 1	Proyecto 1, Etapa 2 Proyecto 2, Etapa 1 Proyecto 3, Etapa 1	Proyecto 1, Etapa 2 Proyecto 2, Etapa 2 Proyecto 3, Etapa 1
Inversion Inicial (UF)					
Creacion nueva generencia	-4000				
Inversion en tecnologia	-2000				
Costo financiero (UF + 2%)		-120	-1082	-904	-1682
Proyecto 1 (UF)					
Avance		80%	20%	80%	20%
Ingresos			70,000		70,000
Costos		48,002	12,001	48,002	12,001
Margen		-48,002	57,999	-48,002	57,999
Proyecto 2 (UF)					
Avance			80%	20%	80%
Ingresos				70,000	56,000
Costos			48,002	12,001	48,002
Margen			-48,002	57,999	7,998
Proyecto 3 (UF)					
Avance				80%	20%
Ingresos					70,000
Costos				48,002	12,001
Margen				-48,002	57,999
Flujo de caja	-6,000	-48,122	8,915	-38,909	122,314
Capital de Trabajo	-6,000	-54,122	-45,207	-84,116	0
VAN	11,930				
TIR	17.25%				

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

Al evaluar el proyecto a 5 años se puede observar una TIR de un 17,25% y un VAN de 11.930 UF; Al quinto año de operación el proyecto genera en activos más caja cerca 122 mil UF. La inversión inicial es de 6000 UF para diseñar la capacidad operativa y luego se consideró el costo financiero en moneda real UF +2% para financiar el capital de trabajo de caja en cada inicio de las primeras etapas. Al quinto año de operación esto podría significar un aumento de un 25% del margen actual para GPR.

IV.6.5 Análisis del punto de quiebre

Bajo el supuesto de que, aunque las velocidades de venta puedan variar, la oferta de viviendas siempre será una venta segura en el mercado, la variable a utilizar para el punto de quiebre será el precio de venta objetivo, suponiendo que la estructura de costos no cambia en un primer escenario. En la tabla de 10, se muestra el mínimo nivel de ingresos operacionales con un valor de venta de 35 UF/m², con lo que la rentabilidad sobre la venta llega a ser 0%.

Tabla 11: Análisis del punto de quiebre

INGRESOS	
Ingreso grueso potencial (UF)	44,231
Vacancia y deuda (% Ingresos)	2%
Gastos Venta (% Ingresos)	3%
Ingreso Neto Operacional (UF)	42,019
Tasa de Capitalización (% mercado)	7.5%
INGRESOS NETOS (UF)	
Valor de venta UF/m2 edificado	36.86
COSTOS TOTALES (UF)	
COSTOS TOTALES (UF)	42,018
Costos sobre superficie construída	35.02
Ganancia/Pérdida bruta (UF)	
Ganancia/Pérdida bruta (UF)	-
Impuestos 27%	-
Ganancia/Pérdida neta (UF)	-
Retorno sobre los costos	0.0%
Rentabilidad sobre la venta	0.0%

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

Se concluye que a igual comportamiento de costos el mínimo precio de venta requerido para lograr el punto de equilibrio es de 36,86 UF/m². Es importante notar, que en el levantamiento de información se encontró un precio promedio de venta medio cercano a 44,5 UF/m². Esto quiere decir, que el precio de una unidad por ejemplo de 80 m² podría variar desde 3.560 UF en el escenario inicial hasta 2.950 UF en el punto de quiebre.

IV.6.6. Análisis de Sensibilidad

Los resultados anteriores, pueden ser bastantes sensibles a cambios en las variables principales de los principales y grandes costos de los proyectos Inmobiliarios; Estos son, el costo del terreno y el costo de construcción.

Se consideraron variaciones de +-5% de variación en costo de construcción y de +-5% de variación en el precio de compra del terreno (los elementos de mayor costo y riesgo en la evaluación), los que además dependerán del mercado, las localizaciones y condiciones externas, así como también de la gestión interna que pueda realizar la empresa durante el desarrollo.

Al definir 3 costos Alto, Esperado y Bajo por variable, surgieron 9 posibilidades que se muestran en la tabla 11. Se concluye, que la variación en el costo de construcción es la variable más relevante en términos de la incidencia final en la rentabilidad del proyecto, lo cual es bastante lógico ya que el costo de construcción representa alrededor del 60% de los costos totales. Por último, es importante mencionar que los terrenos son lo primero que se compra, y el precio es conocido para la evaluación del proyecto y el diseño base, por lo que la variabilidad posterior recaerá principalmente en mantener el costo de construcción dentro de los parámetros esperados.

Tabla 12: Análisis de sensibilidad

Cambio del Índice retorno sobre costos

	Precio terreno alza +5%	Precio terreno esperado	Precio terreno baja -5%
Costo Construccion alza +5%	12.7%	13.9%	15.1%
Costos Construccion esperado	15,4%	16.7%	17.9%
Costo Construccion baja -5%	18.2%	19.4%	20.7%

Elaboración del autor: basada en proformas de la industria (Mortensen, 2018)

V. RESULTADOS

Los mercados más desarrollados del rubro inmobiliario en el mundo presentan el fenómeno de agotamiento de terrenos y un enfoque en la demolición y reconstrucción en los centros neurálgicos de sus principales ciudades. Los precios muy elevados de los terrenos han llevado a un aumento en la densidad de diseño para los productos, unidades de menor tamaño y de servicios compartidos que buscan mayor competitividad.

El mercado de casas o viviendas de baja densidad ha perdido rápidamente participación frente al mercado multifamiliar; El mercado está altamente concentrado y con presencia de grandes jugadores con un alto poder de negociación para la compra de terrenos en extensión.

En los estudios internacionales las empresas han adecuado su oferta a los principales clientes, los Millennials, quienes presentan particulares preferencias en los atributos del producto, tales como, la ubicación central y cercanía al lugar de trabajo, los tiempos de transporte y la conectividad con servicios, entre otros.

En Latinoamérica, el mercado chileno es el que más se asemeja a las características de la industria en las grandes ciudades y a los estudios de mercado sobre los clientes, seguido por Perú que muestra un importante y estable crecimiento, y Colombia, impulsado por altas tasas de inversión extranjera.

La empresa GPR mantiene más del 80% de su oferta en el segmento de baja densidad, el cual desacelera rápidamente. Según información interna de la empresa, los precios de compra de los terrenos han subido entre 2 y 3 veces su valor en los últimos 4 años, y la compra de terrenos se ha hecho especialmente difícil dada la concentración local del mercado con presencia de empresas muy grandes en Latinoamérica como Salfa.

La investigación de mercado local resulta concordante con los estudios de Inglaterra y Norteamérica, especialmente en el segmento de Millennials que en Chile representan el 50% de la fuerza laboral y el 30% de la población, lo que se espera aumente en los próximos años. El comportamiento de este segmento en Chile es similar a lo ocurrido en mercados más maduros, en donde ha proliferado la vivienda multifamiliar para el mercado del arriendo. Específicamente, existe una alta disposición a compartir el uso de la vivienda y la mayoría de los espacios comunes y servicios, como sacrificio para disminuir la responsabilidad de comprar una vivienda, de no perder libertad y de vivir cerca de los lugares de trabajo y entretenimiento.

Se concluye, desde ambos ámbitos del estudio que GPR debería mejorar su posición competitiva, desarrollando lo que los mercados maduros ya instalaron en el mercado, en donde se busca la eficiencia en la utilización del terreno, desarrollando una nueva línea de negocios de producto multifamiliar de densidad media, siguiendo las características de los mercados maduros y las preferencias de los consumidores presentadas en el estudio de mercado.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto multifamiliar diseñado con características para compartir y para el mercado de inversionistas, permite aprovechar 3 veces más la superficie de terrenos y muestra una rentabilidad sobre ventas de 12,2%, mientras que

la rentabilidad media de los proyectos de GPR tradicionales con parámetros similares de evaluación alcanzan el 10%.

Adicionalmente, desde los estudios externos, internos y de mercado, surgen recomendaciones de estrategias para desarrollar experiencia en productos de mayor densidad, apalancar la experiencia de 60 años que resulta de los atributos más valorados por los consumidores y especializarse en un nicho que le permita mantenerse en este mercado que se contrae rápidamente. También, se surgen posibles extensiones de negocios que tienen sinergias con la actividad actual, los cuales deben ser revisados dentro de la estrategia competitiva.

Finalmente, y siguiendo la intención de la empresa por diversificar su portafolio y explorar los mercados vecinos, se recomienda estudiar la compra de terrenos y realizar la evaluación de proyectos en las Ciudades de Lima, Arequipa, Medellín y Cali principalmente.

VI. RECOMENDACIONES PARA GPR

VI.1. Desarrollar la línea de negocios en segmento multifamiliar

Siguiendo el estudio financiero presentado la empresa puede desarrollar una nueva división de negocio, con perspectivas de futuro según el análisis externo; Esto, permitiría diversificar la línea de productos, aumentar la rentabilidad y desarrollar experiencia para explorar mercados vecinos en Latinoamérica.

Dada el alto nivel de desarrollo del mercado tradicional para la venta a usuarios finales, y la alta concentración del mercado de departamentos de alta densidad; Se recomienda la estrategia de implementar viviendas para la venta a inversionistas en el segmento multifamiliar. Actualmente, las ventas para inversión representan más del 70% de las compras Santiago (Develop, 2018). Este fenómeno ha sido impulsado por estrechas condiciones de acceso al financiamiento y el aumento de las unidades para el arriendo en Chile y el mundo. Adicionalmente, el análisis sugiere que el segmento de los Millennials busca vivir en lugares con condiciones similares, muestran una alta disposición a compartir habitación de las viviendas y servicios comunes. Se propone desarrollar productos de densidad media como en el capítulo de plan financiero.

Se recomienda desarrollar experiencia en los productos de mayor densidad para comenzar a participar activamente en este segmento que será el segmento dominante en el futuro, se debe ganar poder competitivo en la industria aprovechando mejor los costos de terreno y la sobrecapacidad productiva mostrada en la empresa en los últimos años. Estudiar la introducción de la vivienda multifamiliar para Millennials, en el mercado del arriendo o inversionistas, aprovechando la alta disposición a compartir de este segmento y las ventajas financieras de menores costos en los terrenos.

Esta línea de negocios también se podría concebir para el desarrollo de unidades directamente para el arriendo, siendo las unidades de la Inmobiliaria, lo cual podría tener sinergias con la prestación de servicios relacionados en estas comunidades y segmento de mercado con una alta tasa de crecimiento.

VI.2. Estudiar la estrategia competitiva actual

Los productos de GPR no han variado considerablemente en los últimos 10 años, sin embargo, el mercado ha cambiado muchísimo en este periodo, especialmente las nuevas generaciones.

VI.2.1. Especializarse en el nicho del desarrollo de casas

La vivienda unifamiliar representa el 90% de las operaciones de GPR, es el producto histórico con el cual la empresa inicio y ha desarrollado su experiencia. Se recomienda potenciar la posición competitiva de esta línea de negocios, reflexionando sobre puntos interesantes que se muestran en la investigación de mercados como el grupo etario por sobre los 45 años que prefiere en un 98% viviendas y los cuales tienen una mayor capacidad económica. Se recomienda, especializarse en los nichos de mayor experiencia, rentabilidad y atractivo de mercado. Esto, mirando la contracción del segmento de casas versus la oferta de departamentos en el país y el mundo.

También se debe poner especial atención a las preferencias por ubicación y tiempos de transporte, a la cercanía, a servicios cercanos al hogar como jardines infantiles, escuelas, servicios de salud y las variables de comportamiento como la baja disposición a compartir

del segmento antes mencionado y la gran preferencia de condominios. Se recomienda adicionalmente estudiar posibilidades en otros segmentos económicos de viviendas unifamiliares en su amplio rango de precios y tipos de productos.

Como se vio en la investigación de mercado, los clientes al comprar una vivienda y pensar en el vendedor, escogieron el atributo de “respaldo de la empresa” como uno de los atributos más relevantes. Es lógico, que GPR use los 60 años de experiencia en el mercado se posicione con un altísimo grado de especialización, respaldo, conocimiento en el nicho de casas y usar este poder como respaldo para competir.

VI.2.2. Potenciar la imagen de marca

Trabajar en la imagen de la inmobiliaria respecto de los atributos más valorados por los clientes como la seriedad de la empresa, los 60 años de respaldo en el mercado y la calidad. Poniendo especial atención a la cantidad de reclamos en los portales públicos de información al cliente, medios de comunicación, instituciones y redes sociales.

VI.2.3. Revisar estrategia de producto y variables altamente relevantes

Trabajar en línea con la variable más importante en la decisión de compra, determinar un radio de ubicaciones respecto de los principales lugares de trabajos en las ciudades de operación, para mejorar la búsqueda de terrenos y la venta de los proyectos. Se debe estudiar las vías de acceso, carreteras cercanas, los medios de transporte de preferencia, la oferta de la competencia, la cercanía a servicios relevantes y lugares de entrenamiento. Se recomienda importante revisar la propuesta de valor de los productos a los segmentos específicos y compensar posibles debilidades en algunos atributos, potenciando otros de alta importancia.

VI.2.4. Potenciar el marketing digital

De acuerdo con las tendencias de mercados desarrollados, se recomienda realizar un esfuerzo por posicionar a la empresa en el mundo digital, a través de un esfuerzo estratégico de la compañía. Como se mencionó, el 50% de las viviendas en Perú se compran online y las nuevas generaciones son nativas digitales. Cada vez hay más portales inmobiliarios e información en internet. Las inmobiliarias maduras mantienen publicados sus proyectos en al menos 8 portales diferentes.

Los tours virtuales al interior de las viviendas, los videos aéreos y simulaciones son las tendencias de los innovadores en el mercado, así como las grandes empresas que realizan estudios periódicos y profundos sobre los clientes y tendencias para mantener su posición competitiva y ofertas al mercado.

Finalmente, se recomienda mantener una agenda social activa. Las grandes inmobiliarias mantienen comunicaciones constantes acerca de la marca, sus productos y estudios; Y realizan grandes esfuerzos por mantener un calendario de contenidos en las redes sociales y la máxima cantidad de seguidores posibles, ya que las redes sociales se han convertido en una herramienta de venta.

VI.3. Posibles extensiones de productos y servicios relacionados

VI.3.1. Servicio de administración de condominios

Al construir viviendas en extensión se necesita negociar con la comunidad de proyectos entregados, sin embargo, cuando estas no funcionan correctamente, la responsabilidad cae finalmente en el primer vendedor, es decir, la empresa. Adicionalmente, podrían evitarse malas prácticas de terceros con menor conocimiento de los proyectos.

Existen sinergias con las operaciones actuales del departamento de Postventa de la compañía, actualmente se desarrolla un servicio de mantención de la calidad del producto entre el periodo de termino de las unidades y entrega a clientes, así como también en la resolución de observaciones en las viviendas, condominios y urbanizaciones públicas.

VI.3.2. Servicio de arriendo de maquinarias

El negocio de construcción en GPR es intensivo en uso de capital, dentro de los ítems relevantes de costos, la maquinaria es el segundo en importancia y un elemento de riesgo en los plazos y costos del proyecto.

Existe una importante sinergia con el negocio de construcción e inmobiliario, ya que este servicio es necesario para todas las partes de la cadena de valor, para la evaluación de terrenos, urbanizaciones, y ejecución de las obras de edificación.

VI. ANEXOS

Anexo A. Tipos de viviendas

	Unifamiliar	Multifamiliar
Social		
Económico		
Medio		
Alto valor		

Anexo B. Modelo para las fuerzas de Porter (Besanko, 2010)

Factors that explain rivalry between currents competitors		
	Current	Trend
¿Grado de concentración del vendedor?	Medio	Alto
¿Tasa de crecimiento de la industria?	Medio	Alto
¿Diferencias de costos significativos entre las empresas?	Bajo	Bajo
¿Capacidad de acceso?	Bajo	Bajo
Estructura de costos de las empresas: ¿sensibilidad del costo a la utilización de la capacidad?	Alto	Medio
Grado de diferenciación de productos entre los vendedores ¿Lealtad de la marca al vendedor existente? ¿Las elasticidades cruzadas de la demanda entre competidores en la industria?	Bajo	Bajo
¿Costo de los compradores de cambiar de un competidor a otro?	Bajo	Bajo
¿Son observables los precios y los términos de las transacciones de ventas?	Alto	Alto
¿Pueden las empresas ajustar los precios rápidamente?	Bajo	Bajo
Pedidos de venta grandes y / o poco frecuentes	Bajo	Bajo
¿Uso de “prácticas facilitadoras” (liderazgo de precios, anuncio anticipado de cambios de precios)?	Bajo	Bajo
¿Historia de la “cooperativa” de precios?	Bajo	Bajo

¿Fuerza de existir barreras?	Alto	Bajo
¿Alta elasticidad precio de la industria de la demanda?	Bajo	Bajo

Factores que afectan la barrera de entrada		
	Current	Trend
¿Importantes economías de escala?	bajo	Alta
¿Importancia de la reputación o lealtades establecidas en la decisión de compra?	Media	Media
¿Acceso de los participantes a los canales de distribución?	media	Alto
¿Acceso a las materias primas?	Bajo	Alto
¿Acceso del participante a lugares favorables?	Bajo	Alto
Ventaja basada en la experiencia de los titulares	media	Media
¿Externalidades de la red ventaja de la demanda a los titulares de la gran base instalada?	Alto	media
¿Protección gubernamental de los titulares?	Bajo	Media
¿Percepciones del participante sobre las represalias esperadas de los titulares / reputación de los titulares por "dureza"?	Bajo	Alto

Factores que afectan la rivalidad o Reflejo de la presión de los productos sustitutos y el apoyo de los complementos

	Current	Trend
¿Disponibilidad de sustituto cercano?	Bajo	Alto
Características del precio-valor del sustituto	Bajo	Media
¿La elasticidad precio de la demanda de la industria?	Bajo	Baja
Disponibilidad de complementos cercanos	Bajo	Alto
Características de precio-valor de los complementos	media	Alto

Factores que afectan o reflejan el poder de los proveedores de insumos		
	Current	Trend
¿Está la industria de los proveedores más concentrada en la industria a la que se vende?	Media	Alto
¿Las empresas de la industria compran volúmenes relativamente pequeños en relación con otros clientes del proveedor? ¿El volumen de compra típico de la firma es pequeño en relación con las ventas de los proveedores típicos?	Bajo	Alto
¿Son pocos los sustitutos del aporte de los proveedores?	Bajo	Media
¿Las empresas de la industria hacen inversiones específicas para apoyar transacciones con proveedores específicos?	Bajo	Media
¿Los proveedores plantean una amenaza creíble de integración hacia adelante en el mercado de productos?	Bajo	Alto

¿Son los proveedores capaces de discriminar los precios entre los clientes potenciales de acuerdo con la capacidad / voluntad de pagar por los insumos?	Bajo	Bajo
---	------	------

Factores que afectan o reflejan el poder de los compradores		
	Current	Trend
¿La industria de los compradores está más concentrada que la industria de la que compra?		
¿Los compradores compran en grandes volúmenes? ¿El volumen de compra de un comprador representa una gran fracción del ingreso de ventas típico del vendedor?	Alto	Media
¿Los compradores de la leva encuentran sustitutos para el producto de la industria?	media	Alto
¿Las empresas de la industria hacen inversiones específicas para apoyar transacciones con compradores específicos?	Bajo	Media
¿La elasticidad precio de la demanda del producto del comprador es alta o baja?	Bajo	Baja
¿Los compradores plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás?	Bajo	Alto
¿El producto representa una fracción significativa del costo en el negocio del comprador?	Alta	Alto
¿El precio en el mercado está negociado entre los compradores y los vendedores en cada transacción individual, o los vendedores publican un precio de "tomarlo o dejarlo" que se aplica a todas las transacciones?	Negociado Por Transacción	Negociado Por Transacción

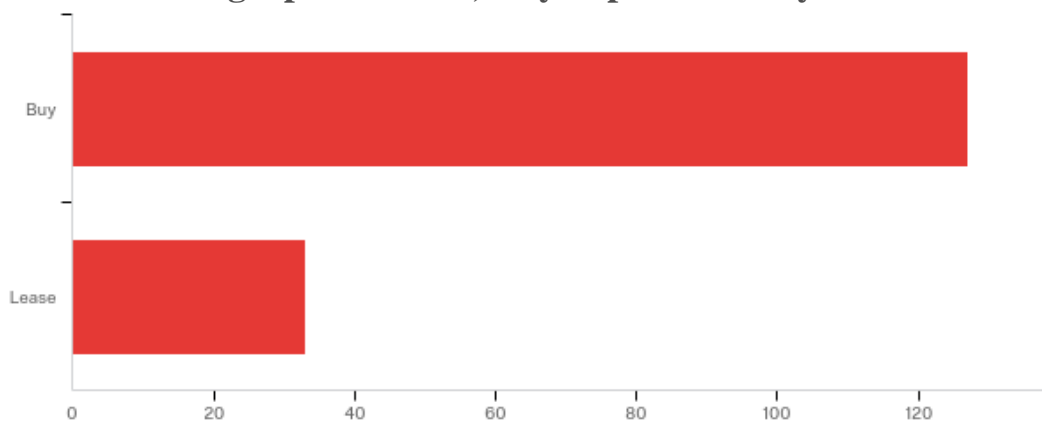
Anexo C. Detalle investigación en el mercado

Default Report

Investigación para el mercado inmobiliario

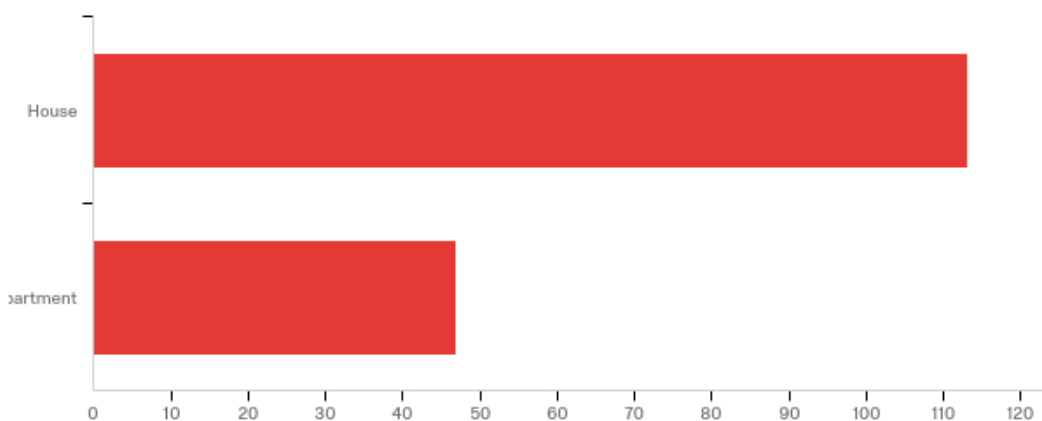
November 9th 2018, 7:38 pm MST

Q2 - When deciding a place to live, do you prefer to buy or lease?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	When deciding a place to live, do you prefer to buy or lease?	1.00	2.00	1.21	0.40	0.16	160

Q4 - Do you prefer to live in apartment or house?

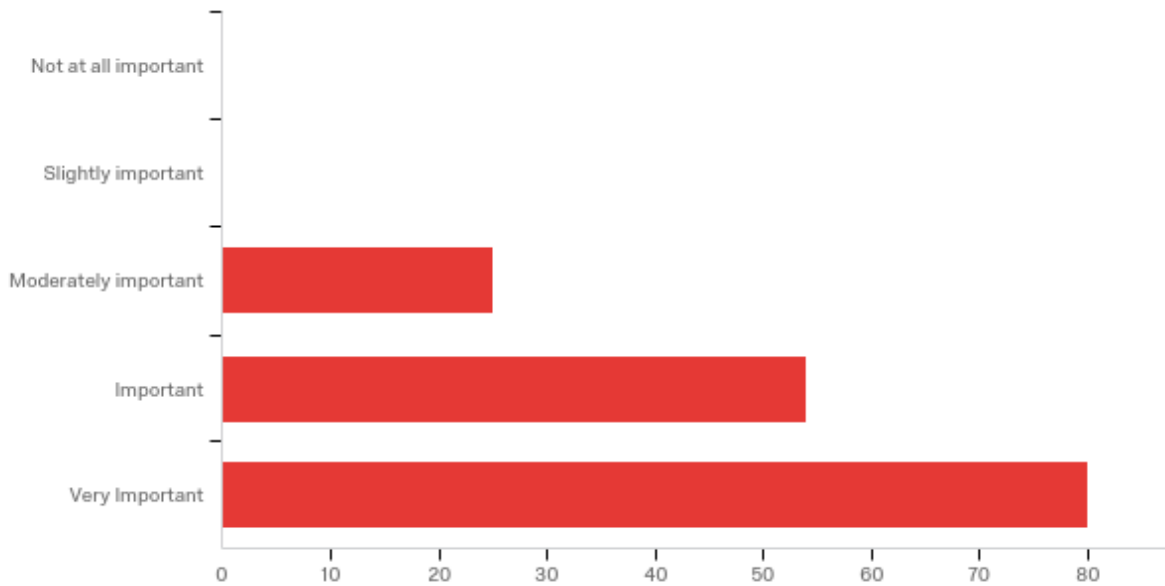


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Do you prefer to live in apartment or house?	1.00	2.00	1.29	0.46	0.21	160

#	Answer	%	Count
1	House	70.63%	113
2	Apartment	29.38%	47
	Total	100%	160

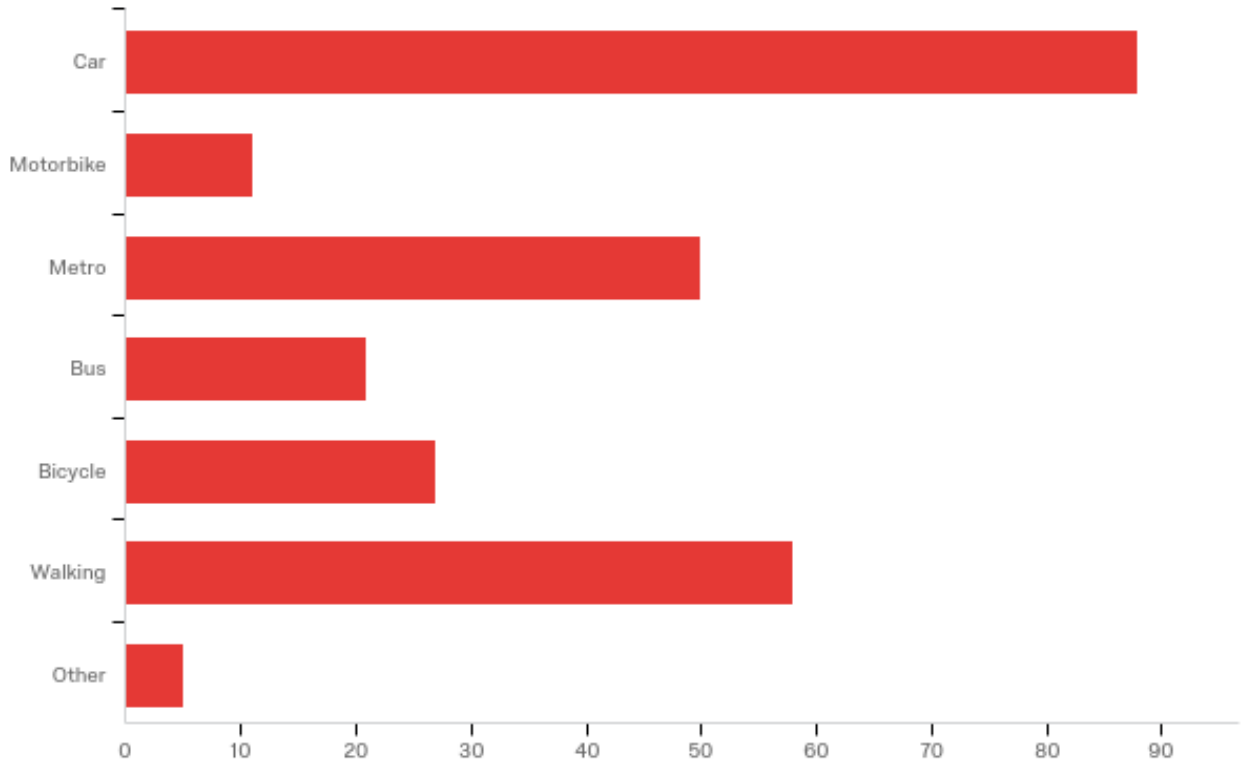
#	Answer	%	Count
1	Buy	79.38%	127
2	Lease	20.63%	33
	Total	100%	160

Q5 - How important is the transportation time from your home to your workplace and vice versa.

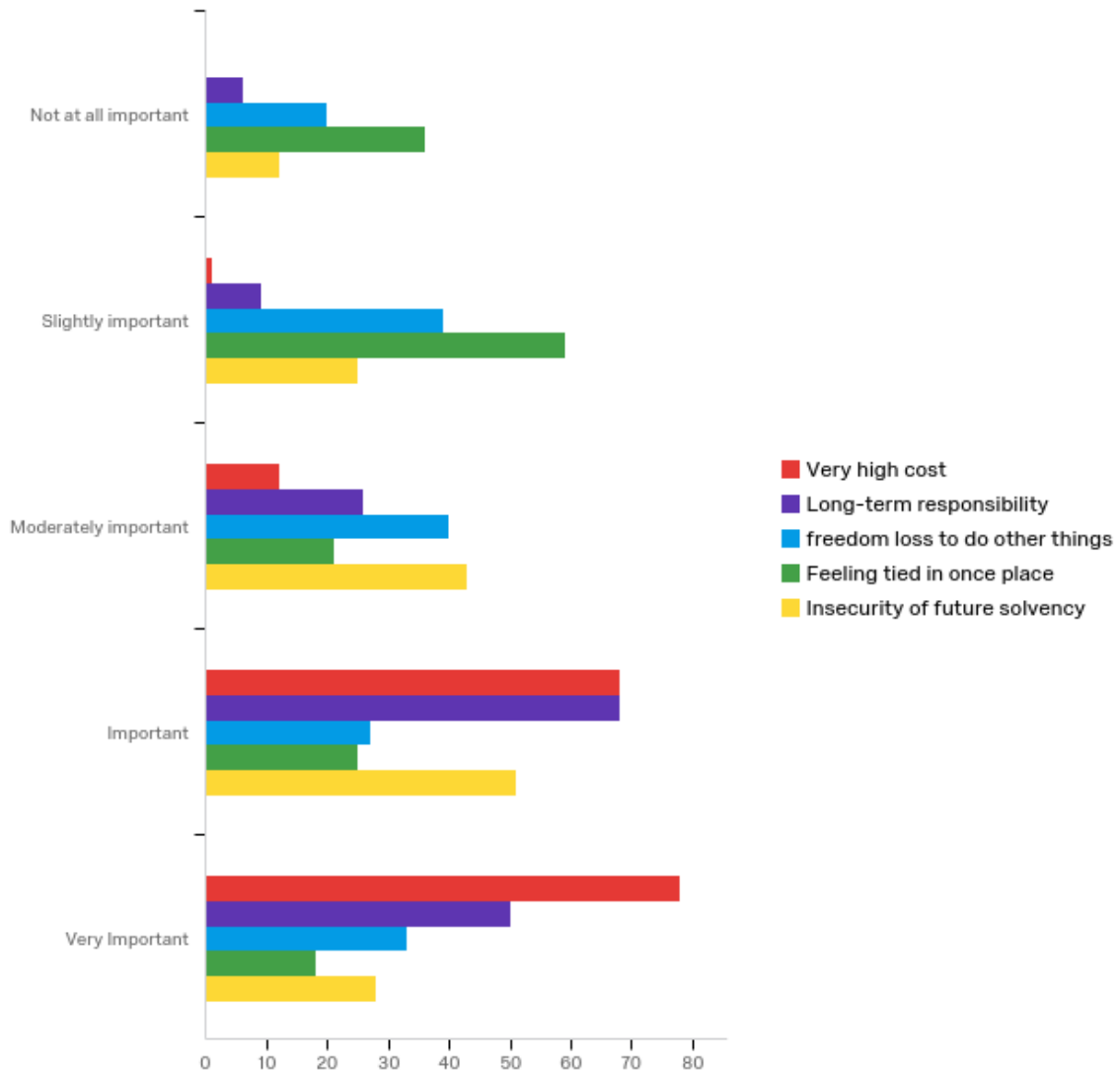


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	How important is the transportation time from your home to your workplace and vice versa?	2.00	152.00	150.41	11.79	139.07	160

Q7 - Which is your your favorite transportation mean to use during business days? You can select more than 1

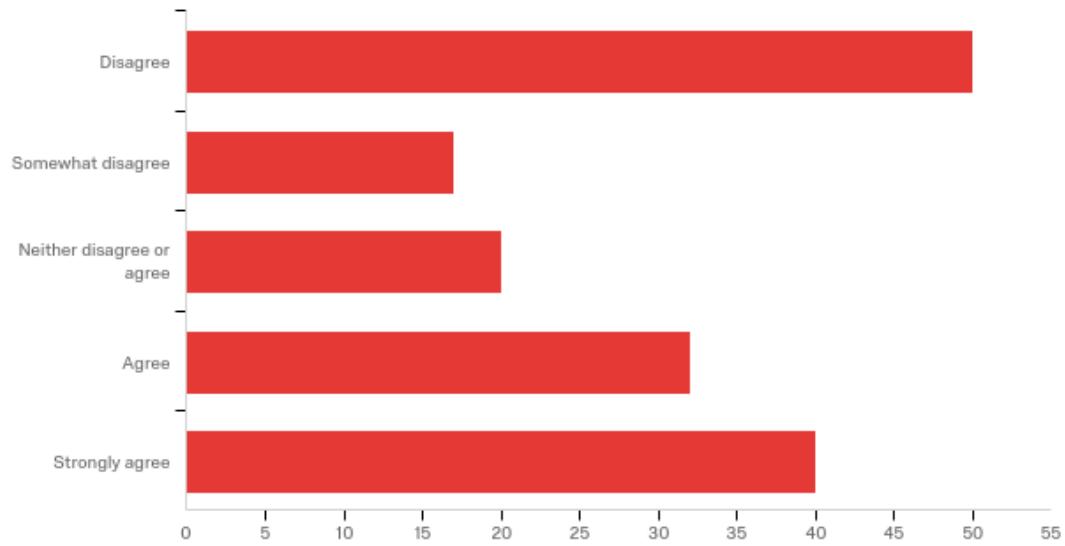


Q8 - In your opinion, **what** does it make the responsibility of buying a house so important?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Very high cost	3.00	10.00	9.36	0.83	0.68	160
2	Long-term responsibility	2.00	10.00	8.88	1.15	1.33	160
3	freedom loss to do other things	3.00	10.00	8.06	1.37	1.89	160
4	Feeling tied in once place	2.00	10.00	7.53	1.37	1.87	160
5	Insecurity of future solvency	1.00	10.00	8.32	1.30	1.68	160

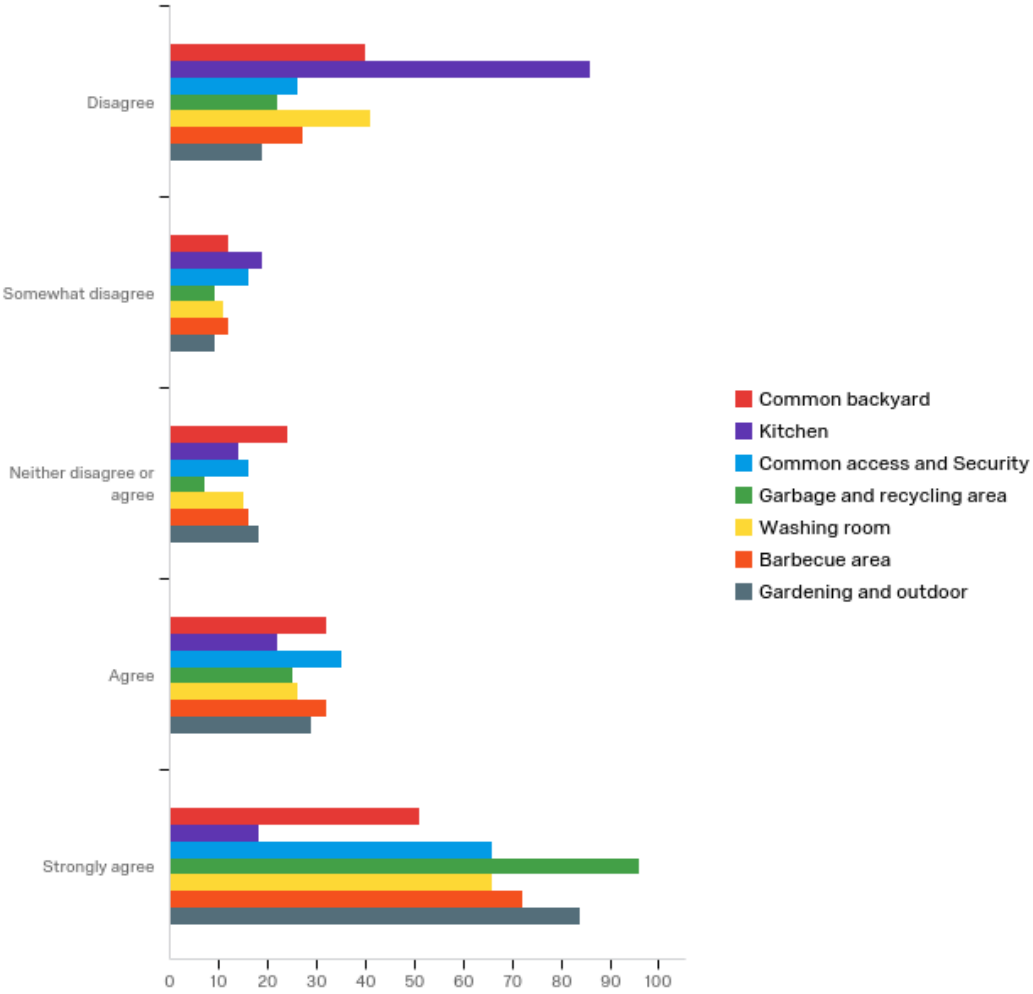
Q9 - Thinking about decrease or share the responsibility of buying a home. Are you willing to share your home with a housemate (not your partner? Whether with a friend, permanent tenant, students, seasonal tenants.



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Thinking about decrease or share the responsibility of buying a home. Are you willing to share your home with a housemate (not your partner? Whether with a friend, permanent tenant, students, seasonal tenants.	1.00	255.00	251.39	19.92	396.88	160

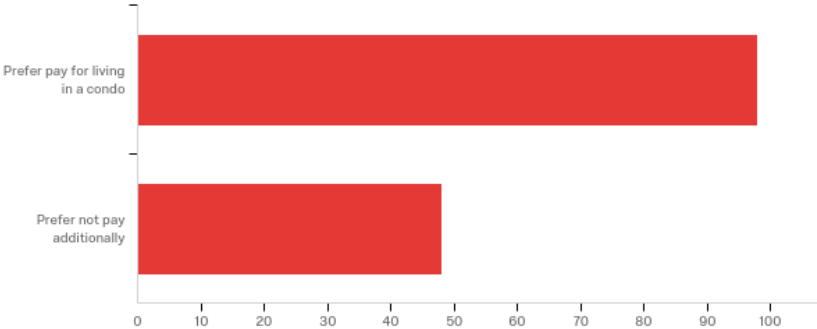
#	Answer	%	Count
251	Disagree	31.45%	50
252	Somewhat disagree	10.69%	17
253	Neither disagree or agree	12.58%	20
254	Agree	20.13%	32
255	Strongly agree	25.16%	40
	Total	100%	159

Q10 - Even if you are NOT sharing interior spaces at the home. Are you willing to share other common spaces and services?

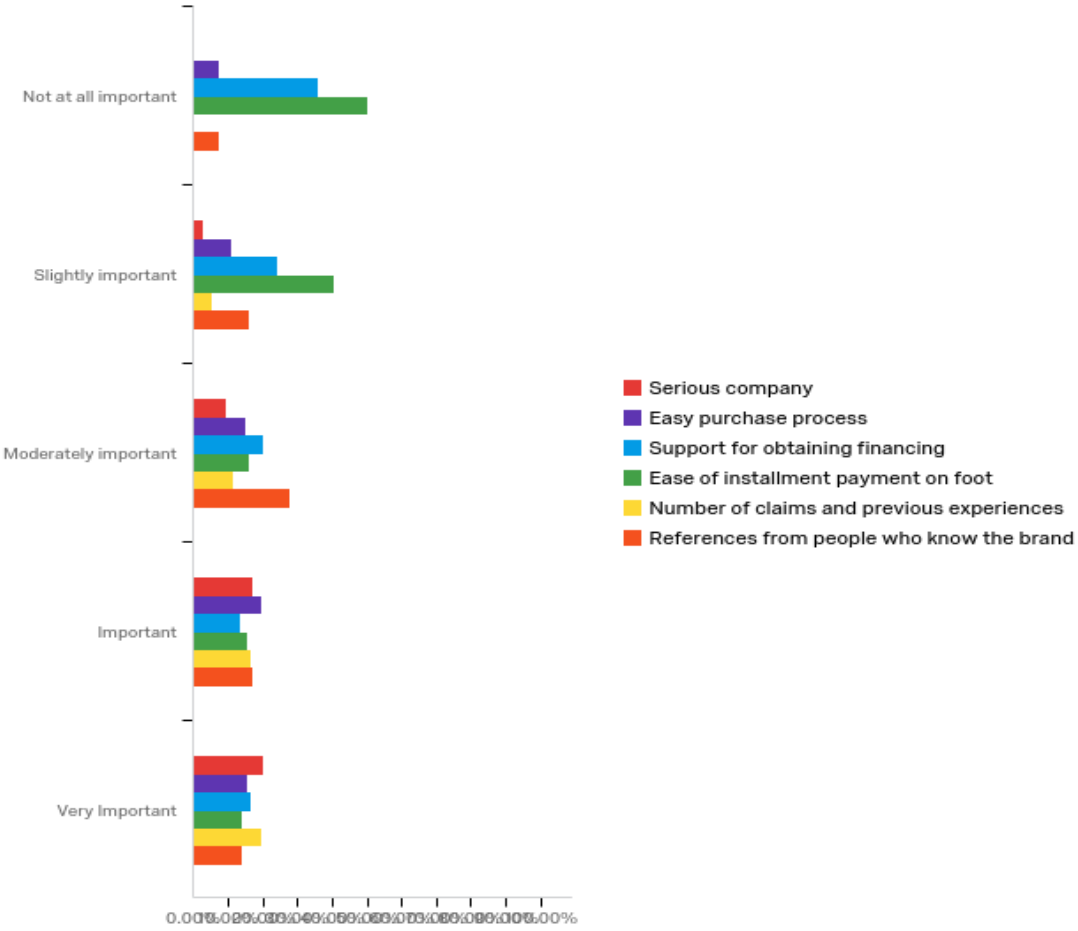


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Common backyard	1.00	56.00	53.93	4.48	20.10	160
2	Kitchen	1.00	56.00	52.84	4.37	19.06	160
3	Common access and Security	1.00	56.00	54.29	4.48	20.09	160
4	Garbage and recycling area	1.00	56.00	54.69	4.50	20.24	160
5	Washing room	1.00	56.00	54.08	4.52	20.46	160
6	Barbecue area	1.00	56.00	54.36	4.49	20.18	160
7	Gardening and outdoor	1.00	56.00	54.61	4.47	20.00	160

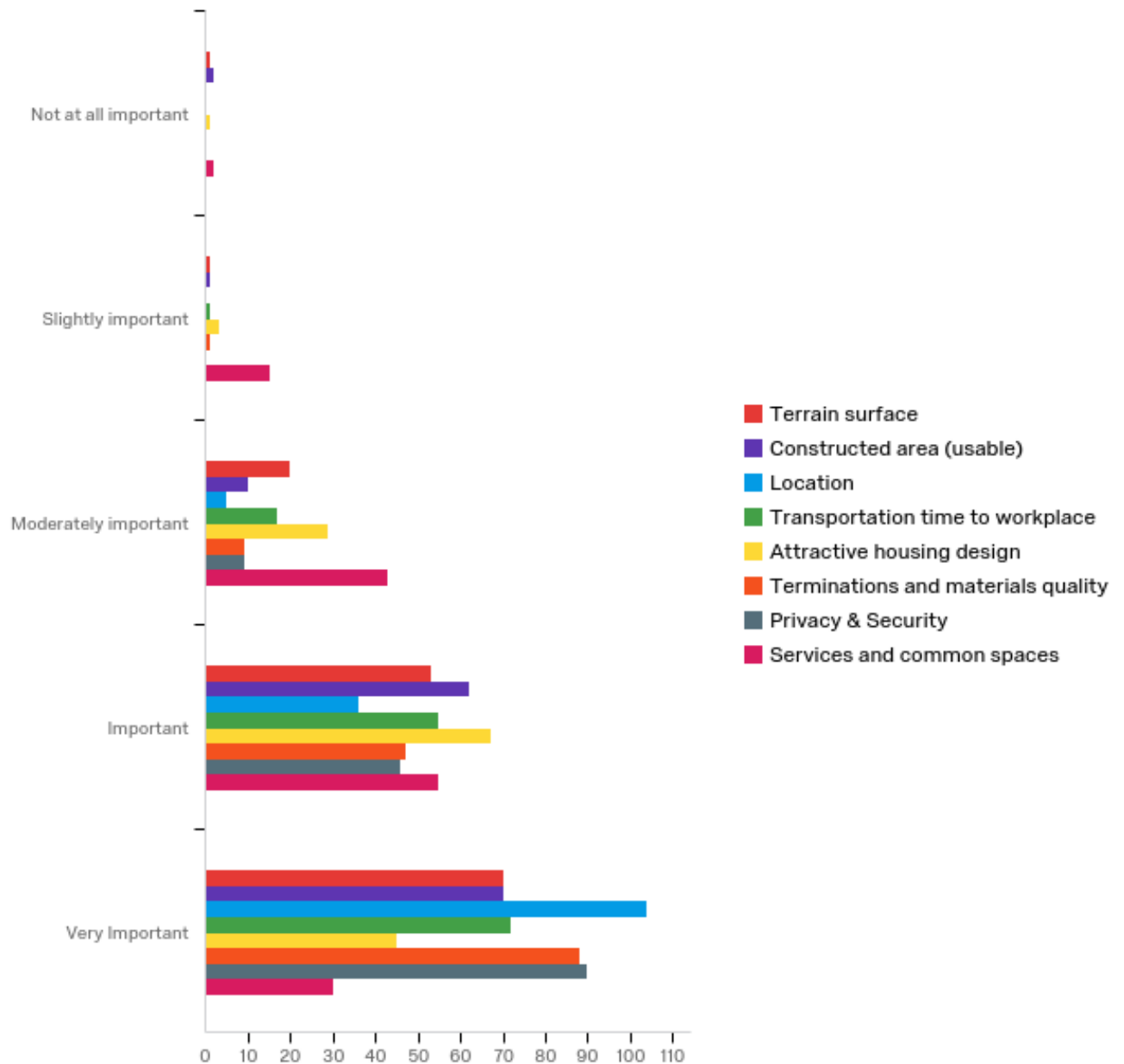
Q11 - Are you willing to pay additionally for living in a condo? Condominium: Corresponds to a common property plot, with common spaces and individual houses to the interior. Public Plot: Corresponds to the streets and passages of state property and privately owned homes.



Q13 - When evaluating the real estate company to buy a home. How important are these variables?

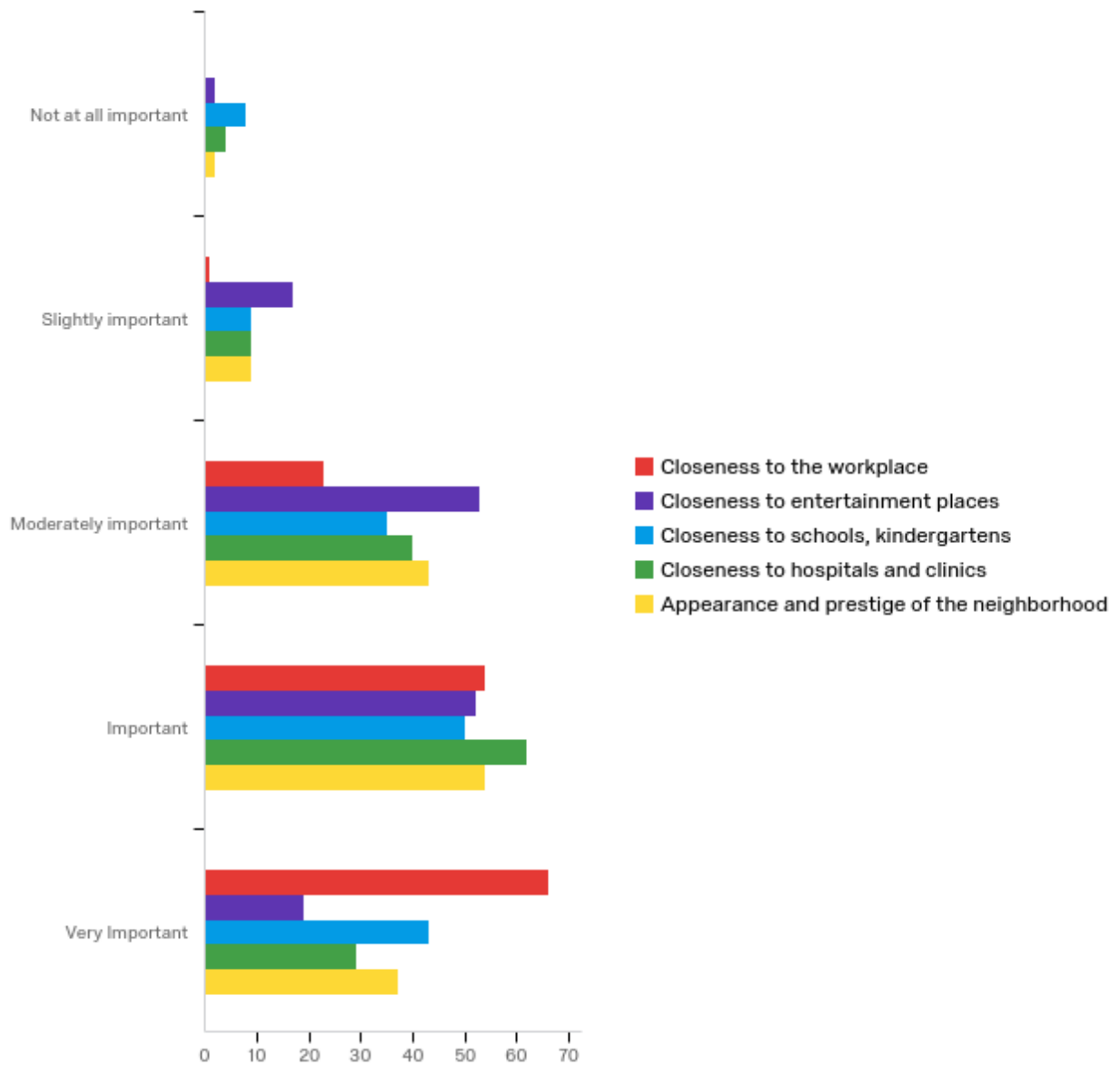


Q14 - Think of the time to make the decision to choose a home. How important are these attributes?



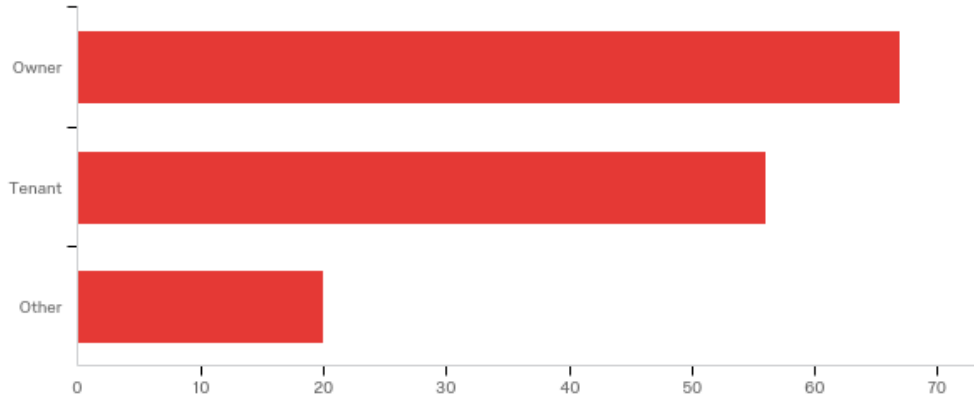
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Terrain surface	20.00	24.00	23.31	0.78	0.61	145

Q23 - What is the importance of having these services close to where you live?



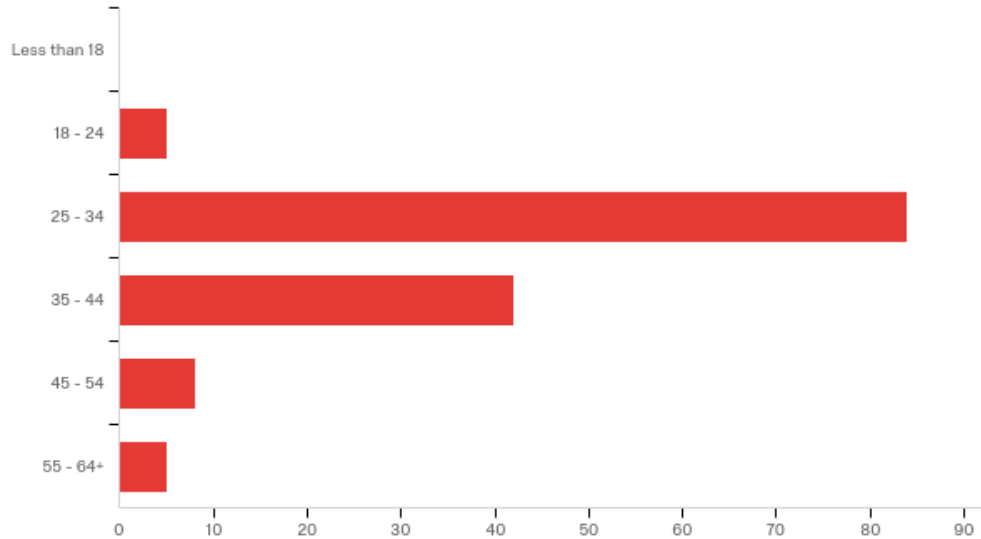
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Closeness to the workplace	5.00	8.00	7.28	0.75	0.56	144
2	Closeness to entertainment places	4.00	8.00	6.48	0.91	0.84	143
3	Closeness to schools, kindergartens	4.00	8.00	6.77	1.11	1.23	145
4	Closeness to hospitals and clinics	4.00	8.00	6.72	0.95	0.90	144
5	Appearance and prestige of the neighborhood	4.00	8.00	6.79	0.94	0.88	145

Q16 - Are you the owner or tenant of your current home?



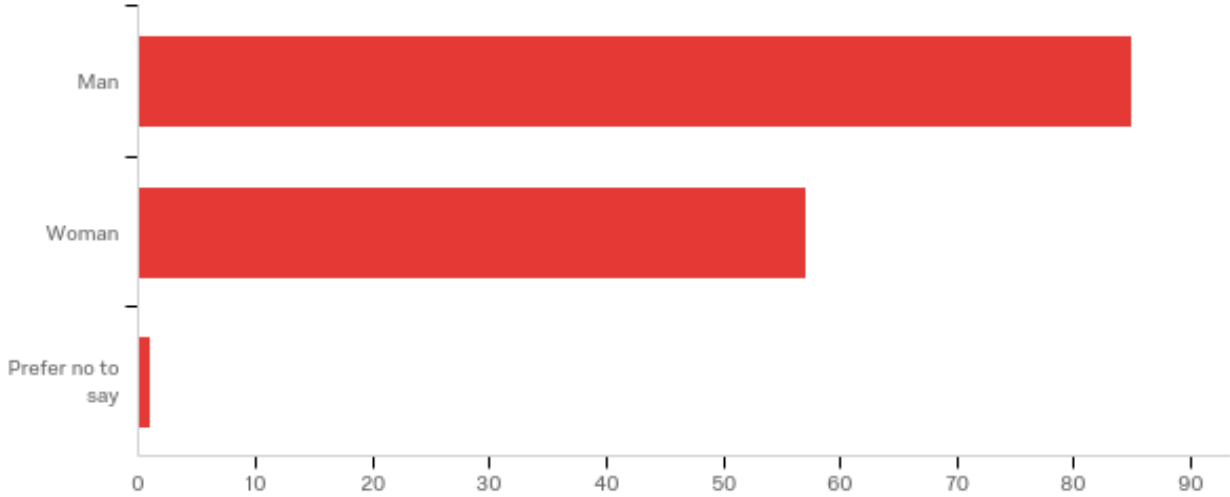
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Are you the owner or tenant of your current home?	2.00	8.00	6.64	0.80	0.65	144

Q17 - what is your age range?



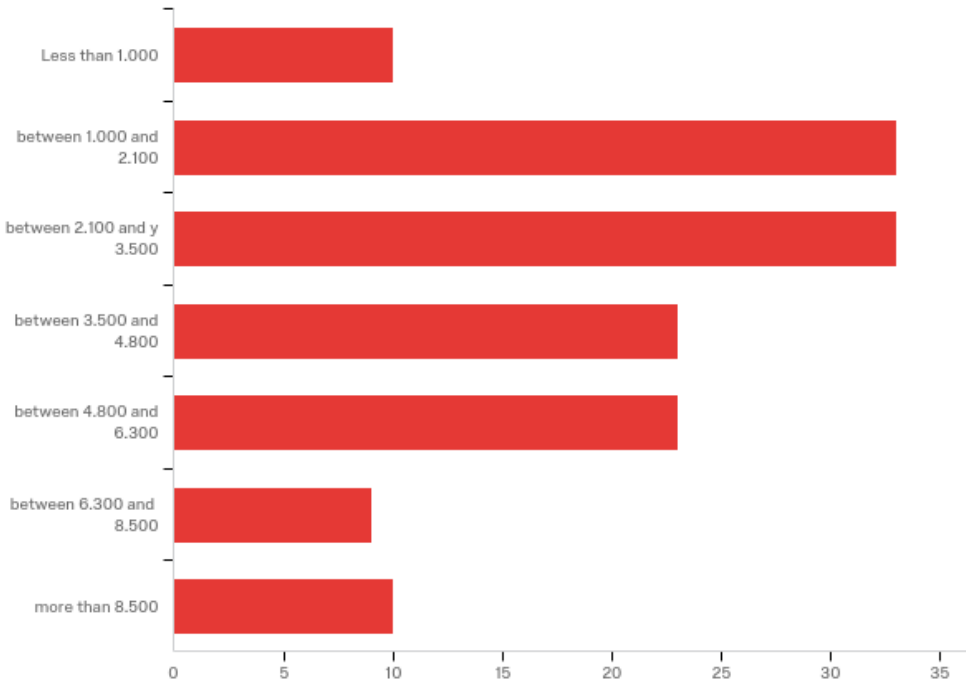
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	what is your age range	2.00	6.00	3.47	0.80	0.64	144

Q18 - Sex



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Sex	1.00	31.00	29.22	2.41	5.82	144

Q24 - Which is your monthly income range? (USD Dollars after taxes)



VII. BIBLIOGRAFÍA

- A. Kerry Gold, "In Vancouver, a 'single family' house often isn't", The Globe and Mail, Toronto, Febrero 2018. Obtenido de: <https://www.theglobeandmail.com/real-estate/vancouver/in-vancouver-a-single-family-house-often-isnt/article37802086/>
- B. Cámara Chilena de la Construcción, "Balance de vivienda social y desarrollo urbano", CCHC, Chile, 2017. Obtenido de: <http://www.cchc.cl/comunicaciones/noticias/mas-de-500.000-familias-requieren-una-solucion-habitacional-en-el-pais>
- C. Nick Boisvert, "Millennial home buyers are facing more competition with smaller budgets: report", CBC News, Canada, Abril de 2018. Obtenido de: <http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/millennial-home-buyers-1.4636387>
- D. City Mayors Statistics, "Largest cities in the world", City Mayors, London, Marzo 2018. Obtenido de: <http://www.citymayors.com/statistics/largest-cities-population-125.html>
- E. Canadian Real Estate Forums, "International Opportunities and Challenges Explored", Vancouver, Julio, 2018. Obtenido de: <https://www.realestateforums.com/globalproperty/en/overview/overview.html>
- F. Hispania Inversiones Inmobiliarias, "Chile el futuro del mercado inmobiliario latinoamericano", Galicia, España, Julio 2018. Obtenido de: <http://www.hispania-inversiones-inmobiliarias.com/chile-futuro-del-mercado-inmobiliario-latinoamericano/regiones>
- G. Surbhi Jain, Frontera, "Why Peru and Colombia Have a Higher Spread of Profitability than Emerging Markets Globally", UAE, Mayo 2017. <https://frontera.net/news/latam/3-why-peru-and-colombia-have-a-higher-spread-of-profitability-than-emerging-markets-globally/>
- H. de Mello, L. and D. Moccero (2008), "Monetary policy and macroeconomic stability in Latin America: The cases of Brazil, Chile, Colombia and Mexico", in Monetary Policies and Inflation Targeting in Emerging Economies, OECD Publishing, Paris. Obtenido de: <https://doi.org/10.1787/9789264044630-2-en>.
- I. OECD, "OECD Data Selected Indicators". OECD, Abril 2018. Obtenido de: <https://data.oecd.org/chile.htm>.
- J. David Besanko, "The Economics of Strategy Second Edition", 2000.
- K. Portalinmobiliario, "Ranking: los 10 proyectos más cotizados en abril por los usuarios" Portalinmobiliario, Chile, Julio 2018. Obtenido de: <https://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticiaID=23259>

L. Urbana estudios, “Viviendas sin cuota inicial: Plantean nueva ley de leasing inmobiliario”, Urbana.com, Abril 2018. Obtenido de: <https://urbana.pe/blog/category/mercado-inmobiliario-2/>

M. Americaeconomia, “Conozca las 500 empresas más grandes de América Latina”, Americaeconomia.com, Julio 2018. Obtenido de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-de-america-latina>

N. Forbes2018, “Las 20 constructoras ‘más fuertes’ en América Latina”, Forbes, Abril 2018. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/las-20-constructoras-mas-fuertes-en-america-latina/>

O. Cbicdados, “Maiores empresas de construção”, Cbicdados, Julio 2018. Obtenido de: <http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/maiores-empresas-de-construcao>

P. Fausto Oliveira, “Mercado inmobiliario de Brasil reacciona”, Construcción Latinoamericana CLA, Marzo 2018. Obtenido de: <https://www.construccionlatinoamericana.com/noticias/mercado-inmobiliario-de-brasil-reacciona/131881.article>

Q. Marialia Almeidam, “Preço dos imóveis no país têm queda real de 2,59% no semestre”, Exame, Julio 2018. Obtenido de: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/preco-dos-imoveis-tem-queda-real-de-259-no-semester/>

R. Portafolio, “Gobierno promueve el sector inmobiliario con facilidades para inversiones colectivas”. Portafolio.co, Diciembre 2017. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/negocios/inversion/gobierno-promueve-el-sector-inmobiliario-con-facilidades-para-inversiones-colectivas-512578>

S. PreciosMundi, “Precios de viviendas y salarios”. PM Julio 2018. Obtenido de: <https://preciosmundi.com/colombia/precio-vivienda-salarios>

T. PreciosMundi, “Compara precios de productos y servicios en todo el mundo”, PM Julio 2018. Obtenido de: <https://preciosmundi.com>

U. Mark Fleming, “America is facing a housing shortage — here's why more people aren't selling their homes” Business Insider, Julio 2018. Obtenido de: <https://www.businessinsider.com/theres-a-housing-shortage-in-america-but-people-arent-selling-homes-2018-4>

V. PWC, “Urban Land Institute, Emerging Trends in Real Estate”, (ULI, 2016). Obtenido de: <https://informes.pwc.es/tendencias-mercado-inmobiliario-2016>

W. Bloomberg News, “China Starts Experiment to Tame Its Wild Property Market”, Bloomberg, Enero 2018. Obtenido de: https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-24/xi-seeks-to-tame-china-s-wild-property-market-with-rental-push?cmpid=socialflow-twitter-business&utm_content=business&utm_campaign=socialflow-organic&utm_source=twitter&utm_medium=social

X. Publireportaje.pe “Cerca del 50% de peruanos compra departamentos vía online”. Diariocorreo.pe, Junio 2018. Obtenido de: <https://diariocorreo.pe/publireportaje/cerca-del-50-de-peruanos-compra-departamentos-online-822244/>

Y. Gestion.pe “Venta de viviendas nuevas en Lima”. Gestion.pe, Perú, Abril 2018. Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/venta-viviendas-nuevas-lima-metropolitana-crecio-32-marzo-232399>

Z. Develop, “Mejores comunas de Santiago para invertir”, Develop gestión comercial, Chile, Noviembre 2017. Obtenido de: <https://develop.cl/las-mejores-comunas-del-gran-santiago-para-invertir-en-departamentos/>

ZA. Mortensen, University of British Columbia, 2018. “Best practices in Real Estate Markets”

ZB. dinero, “¿Se acerca la edad dorada de las inmobiliarias en Colombia?”, Dinero.com, Noviembre 2016. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-del-sector-inmobiliario-para-2016-colombia/216505>

ZC. lanota.com, “Ranking 2016 constructores urbanos líderes en Colombia”, lanota.com, 2017. Obtenido de: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2016-constructores-urbanos-lideres-de-Colombia.html>

ZD. Americaeconomia, “Las 500 mayores empresas de Perú 2014”, Americaeconomia, 2014. Obtenido de: <https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/construccion/>

ZE. Montes, “En Chile hay más de 5 millones de Millennials”, La tercera, Febrero 2018. Obtenido de: <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/chile-mas-5-millones-millennials-la-generacion-mas-numerosa-del-pais/55607/>