



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA  
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CORREDORA DE PROPIEDADES  
RESIDENCIALES USADAS EN EL SECTOR NORORIENTE DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA DE CHILE**

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

**VASCO ANTONIO PRADO VILLALÓN**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JUDITH MAGDALENA GÓMEZ HOLZAPFEL**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CORREDORA DE PROPIEDADES RESIDENCIALES USADAS EN EL SECTOR NORORIENTE DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

La presente evaluación tuvo como finalidad determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa corredora de propiedades usadas en el sector nororiente, específicamente las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia, Lo Barnechea y Colina, de la región metropolitana de Chile, obteniendo una utilidad acumulada de 90 millones de pesos en 2 años.

La industria del corretaje de propiedades ha sido impactada debido al estallido social de 2019 y a la pandemia Covid-19. Previo a estos cambios y potenciados por éstos, la tecnología está teniendo un impacto positivo en la industria. El big data, la IA, la realidad virtual, entre otras, están generando importantes beneficios en la búsqueda de clientes y propiedades.

Realizando un diagnóstico del mercado de corretaje de propiedades, se obtuvo una valorización del mercado objetivo de compra venta de 43 millones de UF, y del mercado de arriendos de 1,06 millones de UF.

El mercado presenta varios agentes involucrados que interactúan y generan la necesidad de definir segmentos transversales a éstos: los vendedores, los compradores, los arrendadores, los arrendatarios y los corredores de propiedades. El resultado fue la definición de dos segmentos: viviendas de estándar alto y viviendas de estándar medio. El segmento escogido fue el de estándar alto. Este segmento presentó alto interés y disposición de pago en la rapidez del negocio y la tecnología en el proceso, además de realizar proyectos anexos a las viviendas para mejorar el precio.

A partir de este diagnóstico, se genera la estrategia, basada en la propuesta de valor de ofrecer rapidez en el cierre del negocio (compra venta o arriendo) con la posibilidad de bajar la comisión si no se logra la promesa de agilidad. Para ello se contará con una fuerte estructura basada en dos pilares: el personal y la tecnología. Se generan dos modelos Canvas, unos para el mercado de compra venta y otro para el de arriendos, así como también dos propuestas de valor para ambos mercados, basados en la rapidez del servicio.

La evaluación económica consideró un horizonte de 2 años. La inversión inicial necesaria más el capital de trabajo se estimó en aproximadamente 154 millones de pesos. La tasa utilizada para descontar los flujos de caja del proyecto financiado fue de 10,45%, obteniendo una utilidad acumulada a los 2 años de 99 millones de pesos, una VAN de 20,95 millones de pesos y una TIR de 23,48%, logrando superar la condición de satisfacción.

Se concluyó que el proyecto es factible técnica, estratégica y económicamente, por lo cual se puede recomendar realizar la inversión. Se sugiere complementar la evaluación con un estudio de mercado orientado a validar la definición de segmento, agregando otras variables de interés como el tamaño de la vivienda. Además, del análisis de sensibilidad, se sugiere ahondar en la definición de los gastos de personal y tecnología, ya que el modelo es altamente sensible a estas variables.

## TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	1
3	Alcance del tema a abordar .....	2
4	Objetivos y resultados esperados.....	3
4.1	Objetivo general .....	3
4.2	Objetivos específicos.....	3
5	Diagnóstico.....	3
5.1	Caracterización general del negocio.....	3
5.2	Marco conceptual .....	4
5.2.1	Corredores de propiedades .....	4
5.2.1.1	Comisiones .....	4
5.2.1.1.1	Comisión en la gestión de ventas de propiedades.....	4
5.2.1.1.2	Comisión en la gestión de arriendos de propiedades .....	5
5.2.2	Tecnologías.....	5
5.2.2.1	Big data .....	5
5.2.2.2	Realidad virtual y aumentada.....	5
5.2.2.3	Drones .....	6
5.3	Análisis del mercado potencial.....	6
5.3.1	Comunas zona nororiente .....	6
5.3.2	Tamaño potencial del mercado.....	7
5.3.3	Rentabilidad potencial del mercado .....	9
5.3.3.1	Ventas viviendas residenciales usadas .....	9
5.3.3.2	Arriendos de viviendas residenciales usadas .....	10
5.4	Segmentos.....	11
5.4.1	Vendedores zona nororiente y valorización de servicios .....	12
5.4.2	Compradores zona nororiente y valorización del servicio .....	12
5.4.3	Arrendadores zona nororiente y valorización del servicio.....	14
5.4.4	Arrendatarios zona nororiente y valorización del servicio.....	15
5.4.5	Análisis de corredores de propiedades .....	15
5.5	Análisis de la competencia .....	16
5.5.1	Principales competidores.....	16
5.5.2	Atributos de la competencia y oportunidades.....	16
5.5.2.1	Viviendas de estándar alto.....	16
5.5.2.2	Viviendas de estándar medio.....	18

5.5.2.3	Resultados análisis competencia .....	19
5.5.3	Resumen resultados segmentación .....	20
5.6	Benchmarking internacional .....	20
5.7	Análisis del entorno .....	21
5.7.1	Factor político .....	21
5.7.2	Factor económico .....	21
5.7.3	Factor socio-cultural .....	22
5.7.4	Factor tecnológico .....	24
5.7.5	Factor ecológico .....	25
5.7.6	Factor legal .....	26
6	Síntesis del diagnóstico .....	26
6.1	FODA general .....	26
6.2	FODA por segmento .....	27
6.3	Matriz de atractivo por segmentos .....	28
6.4	Factores críticos de éxito .....	29
7	Diseño de la estrategia .....	30
7.1	Selección del segmento objetivo .....	30
7.2	Estrategia de negocios .....	30
7.2.1	Objetivo estratégico .....	31
7.2.2	Estrategia de negocios .....	31
7.3	Descripción del modelo de negocio .....	31
7.4	Plan de marketing .....	33
7.4.1	Producto y propuesta de valor .....	33
7.4.1.1	Mercado de compra/venta de viviendas .....	33
7.4.1.2	Mercado de arriendos .....	35
7.4.2	Precio .....	37
7.4.3	Punto de venta .....	38
7.4.4	Promoción .....	39
7.5	Plan de operaciones .....	41
7.5.1	Diseño de procesos .....	41
7.5.2	Elementos tecnológicos .....	41
7.5.2.1	Tecnología en back office .....	41
7.5.2.2	Tecnología en front office .....	42
7.5.3	Promesa de rapidez .....	42
7.6	Plan de recursos humanos .....	42
7.6.1	Organigrama .....	43

7.6.2	Descripción de cargos.....	43
7.6.3	Contratación y formación.....	47
7.6.4	Sistema de comisiones e incentivos.....	47
7.6.5	Planilla de remuneraciones.....	48
7.7	Plan de financiamiento.....	48
7.8	Análisis de riesgos.....	49
8	Evaluación económica.....	49
8.1	Definición de supuestos.....	49
8.2	Flujo de caja.....	50
8.2.1	Ingresos.....	50
8.2.2	Costos variables.....	51
8.2.3	Gastos de administración y ventas.....	51
8.2.4	Otros flujos.....	53
8.2.5	Tasa de descuento.....	53
8.2.6	Flujo de caja y VAN.....	53
8.3	Análisis de sensibilidad.....	54
8.3.1	Análisis de plazo del proyecto.....	54
8.3.2	Análisis de variación de variables.....	55
9	Conclusiones y recomendaciones.....	58
10	Bibliografía.....	60
	Anexo A. Caracterización de la muestra, encuesta de mercado a propietarios de viviendas usadas de la zona nororiente de Santiago de Chile.....	63
	Anexo B. Encuesta de Mercado a Propietarios Zona Nororiente de Santiago de Chile.....	66
	Anexo C. Caracterización de la muestra, encuesta de mercado a potenciales compradores y potenciales arrendatarios de viviendas usadas de la zona nororiente de Santiago de Chile.....	76
	Anexo D. Encuesta de Mercado a Potenciales Compradores y Arrendatarios de la Zona Nororiente de Santiago de Chile.....	80
	Anexo E. Grupos socioeconómicos comunas zona nororiente.....	90
	Anexo F. Mercado de arriendos.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Actores mercado de corretaje de propiedades de Chile.....	3
Figura 2 - Comunas involucradas en el proyecto. ....	7
Figura 3 - Ventas anuales comunas del estudio.....	9
Figura 4 - Ventas por comunas del proyecto.....	10
Figura 5 - PIB, Inflación y Desempleo proyectados para 2021.....	21
Figura 6 - Créditos hipotecarios al 2do trimestre 2020. ....	22
Figura 7 - Efectos del Covid19 Argentina, Chile y Uruguay. ....	22
Figura 8 - Qué buscan los compradores de viviendas. ....	23
Figura 9 - Personas que se encontraban buscando propiedades. ....	23
Figura 10 - Interés de espacios en viviendas. ....	24
Figura 11 – Razones para no comprar en modalidad online. ....	24
Figura 12 – Requisitos para firmar electrónicamente.....	25
Figura 13 - Preferencias post covid19. ....	26
Figura 14 - Modelo de negocio (Canvas) para el mercado de compra/venta de viviendas usadas. ....	32
Figura 15 - Modelo de negocio (Canvas) para el mercado de arriendos de viviendas usadas. ....	33
Figura 16 - Modelo AIDA para el mensaje publicitario.....	40
Figura 17 - Mapa de procesos de corredora. ....	41
Figura 18 - Organigrama. ....	43
Figura 19 - Curva de dotación. ....	47
Figura 20 - Simulación crédito mayo 2021. ....	49
Figura 21 - VAN, Valor Residual (VR) y TIR. ....	55
Figura 22 - VAN, valor residual (VR), utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de captura de mercado de ventas. ....	56
Figura 23 - VAN, valor residual (VR), utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de precios de venta.....	56
Figura 24 - VAN, valor residual, utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de gastos. ....	57
Figura 25 - VAN, valor residual, utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de remuneraciones. ....	58
Figura 26 - Caracterización encuestados (propietarios zona nororiente). ....	63
Figura 27 - Valor de propiedades encuestados [UF]. ....	63
Figura 28 - Razones para poner su propiedad en arriendo o venta.....	64
Figura 29 - Utilización de corredores de propiedades.....	64
Figura 30 - Rango de tiempo para vender la propiedad. ....	65
Figura 31 - Rango de tiempo para arrendar la propiedad. ....	65

Figura 32 - Caracterización muestra compradores y arrendatarios.....	76
Figura 33 - Edad compradores.....	76
Figura 34 - Edad muestra arrendatarios.....	77
Figura 35 - Compradores: Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total promedio). ....	77
Figura 36 - Arrendatarios: Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total promedio).....	78
Figura 37 - Interés potenciales compradores.....	78
Figura 38 - Interés potenciales arrendatarios.....	79
Figura 39 - Grupos socioeconómicos Santiago de Chile.....	90
Figura 40 - Zonas de desarrollo urbano de Colina. ....	91
Figura 41 - Índice de precios de arriendo y tasa de avisaje en RM.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Definición estándar de viviendas zona nororiental. ....	8
Tabla 2 - Tamaño y crecimiento del mercado por tipo de vivienda. ....	8
Tabla 3 - Tamaño y crecimiento potencial del mercado de arriendos. ....	8
Tabla 4 - Tamaño y crecimiento potencial por tipo de vivienda anual del mercado de arriendos. ..	9
Tabla 5 - Ventas en miles de UF. ....	10
Tabla 6 - Rentabilidad total de arriendos en miles de UF. ....	11
Tabla 7 - Segmentos. ....	11
Tabla 8 - Descripción vendedores zona nororiental por segmentos. ....	12
Tabla 9 - Descripción compradores zona nororiental por segmentos. ....	13
Tabla 10 - Atributos de servicios anexos para compradores con alto interés. ....	13
Tabla 11 - Descripción arrendadores zona nororiental por segmentos. ....	14
Tabla 12 - Atributos servicios anexos para arrendatarios de segmento de estándar alto. ....	14
Tabla 13 - Descripción arrendatarios zona nororiental por segmentos. ....	15
Tabla 14 - Descripción corredores zona nororiental por segmentos. ....	16
Tabla 15 - Principales competidores identificados por segmentos. ....	16
Tabla 16 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por vendedores. ....	17
Tabla 17 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por compradores. ....	17
Tabla 18 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por arrendadores. ....	17
Tabla 19 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por arrendatarios. ....	18
Tabla 20 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por vendedores. ....	18
Tabla 21 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por compradores. ....	18
Tabla 22 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por arrendadores. ....	19
Tabla 23 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por arrendatarios. ....	19
Tabla 24 - Definición de segmentos con información de mercado. ....	20
Tabla 25 - FODA general. ....	27
Tabla 26 - FODA específico segmento viviendas de alto estándar. ....	28
Tabla 27 - FODA específico segmento viviendas de estándar medio. ....	28
Tabla 28 - Matriz de atractivo por segmentos. ....	29



Tabla 29 - Resumen de segmento de viviendas de estándar alto.....	30
Tabla 30 - Propuesta de valor para vendedores.....	34
Tabla 31 - Propuesta de valor para compradores.....	35
Tabla 32 - Propuesta de valor para arrendadores.....	36
Tabla 33 - Propuesta de valor para arrendatarios.....	37
Tabla 34 - Estrategia de precios para vendedores y compradores.....	38
Tabla 35 - Estrategia de precios para arrendatarios y arrendadores.....	38
Tabla 36 - Descripción de cargo Gerente General.....	44
Tabla 37 - Descripción de cargo Asistente.....	44
Tabla 38 - Descripción de cargo Jefe Comercial.....	44
Tabla 39 - Descripción de cargo Jefe de Tecnologías.....	45
Tabla 40 - Descripción de cargo Jefe de Proyectos Anexos.....	45
Tabla 41 - Descripción de cargo Asesor legal.....	45
Tabla 42 - Descripción de cargo de Agentes de venta, marketing y proyectos.....	46
Tabla 43 - Descripción de cargo de Captadores.....	46
Tabla 44 - Descripción de cargo Administrador de arriendos.....	47
Tabla 45 - Planilla de remuneraciones anuales.....	48
Tabla 46 - Monedas utilizadas en pesos chilenos.....	50
Tabla 47 - Gastos anuales.....	52
Tabla 48 - Gastos iniciales de inversión.....	52
Tabla 49 - Costo de capital.....	53
Tabla 50 - Flujo de caja.....	54
Tabla 51 - Análisis de sensibilidad sobre el plazo del proyecto.....	55
Tabla 52 - Resultados análisis de sensibilidad captura mercado ventas.....	55
Tabla 53 - Resultados análisis de sensibilidad precios de venta promedio.....	56
Tabla 54 - Resultados análisis de sensibilidad variación de gastos.....	57
Tabla 55 - Resultados análisis de sensibilidad variación de remuneraciones.....	57

## **1 Introducción**

En el presente documento se propone como tema de tesis la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa corredora de propiedades usadas en el sector nororiente de la Región Metropolitana de Chile.

El estallido social de octubre de 2019, la pandemia Covid-19 y la consecuente crisis económica han alterado fuertemente el mercado de venta y arriendo de viviendas.

Por el lado de las ventas de viviendas nuevas, las ofertas subieron en aproximadamente un 50% en las comunas del sector oriente en la primera mitad de 2020 afectando a la baja los precios. Las ventas de viviendas nuevas bajaron en aproximadamente un 50%, llegando a valores similares a los obtenidos en el primer trimestre de 2016 y luego en 2010, debido potencialmente a la crisis económica mundial. En el caso de los arriendos de viviendas nuevas, estos bajaron en aproximadamente 15% mientras que el tiempo en que tardan en ser arrendados los inmuebles bajó de 40 a 30 días. Por el lado de las ventas de viviendas usadas en el Gran Santiago, estas bajaron en un 35% en el periodo abril a junio de 2020 con respecto al mismo periodo en 2019, viendo una recuperación de un 11% en mayo. La demanda de viviendas usadas bajó entre 29 a 35% el primer trimestre de 2020 con respecto al mismo periodo en 2019, viendo una reactivación de un 8% en abril y luego un 9% en junio. <sup>[1], [2], [3], [4]</sup>

Estos resultados indican un mercado que se encuentra en una situación volátil pero que muestran una tendencia a la estabilización debido, en parte, a que la industria ha reaccionado para mejorar estos indicadores. Por ejemplo, los bancos han reaccionado con beneficios como mayores facilidades en el pago del pie o garantía de cesantía que asegura la devolución íntegra de la reserva. Estos esfuerzos han ayudado a que, en los últimos meses, el mercado en su conjunto muestre proyecciones de estabilizarse, por lo que será supuesto de este proyecto que el mercado está estabilizado siguiendo esta tendencia. Aun así, el efecto de la volatilidad es bastante menor en el mercado de las viviendas usadas. <sup>[5]</sup>

Las comunas de Lo Barnechea y Colina han tenido un importante crecimiento demográfico, lo que las hace un mercado atractivo de analizar. Las comunas de Las Condes, Vitacura y Providencia tienen una estable rotación de propiedades lo que también genera un potencial atractivo de considerar en este estudio. <sup>[6], [7], [8]</sup>

La incorporación de tecnología en la industria del corretaje de propiedades ha sido paulatina y ha debido irse ajustando en el contexto de la pandemia. Herramientas como la realidad virtual, los vídeos profesionales con drones, el big data, entre otros, son parte fundamental de la industria en otros países con mercados más avanzados. <sup>[12]</sup>

En este contexto, se decide estudiar y evaluar las oportunidades del negocio del corretaje de propiedades usadas para crear una empresa de corretaje innovadora que pueda capturar corredores que quieran colaborar con la empresa y clientes que entiendan la propuesta de valor y, por lo tanto, soliciten los servicios de la empresa.

## **2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder**

El corretaje de bienes, “tiene su origen en civilizaciones antiguas, como la egipcia, fenicia, griega y romana, donde expertos en comercio y mercaderías desempeñaban funciones de intermediación

entre comerciantes de distintas nacionalidades y naciones, encontrando compradores para los bienes que les eran encargados en venta, informando sobre sus características esenciales, determinando su valor y concluyendo su operación”<sup>1</sup>. De esta descripción se aprecia que el servicio de corretaje de propiedades no ha cambiado sustancialmente en su historia. <sup>[9]</sup>

Para el desarrollo del tema planteado en esta tesis, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuánta es la demanda por corredores de propiedades en la zona nororiente de la Región Metropolitana, tanto para ventas como para arriendos?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes, tanto arrendatarios, arrendadores, vendedores y compradores?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados por los potenciales clientes?
- ¿Quiénes son nuestros potenciales corredores de propiedades colaboradores de la empresa?
- ¿Quiénes son nuestros competidores y qué participación tienen del mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional?
- ¿Qué tan diferenciador es para el cliente la incorporación de tecnología en el proceso de corretaje de propiedades?
- ¿Cuáles deberían ser las competencias centrales de la empresa a crear para que sea competitiva y logre captar un porcentaje del mercado que esté acorde con los objetivos de utilidad?
- ¿Cuál es la normativa vigente que regula los servicios de corretaje de propiedades, en la cual se debe enmarcar el funcionamiento de la empresa a crear?
- ¿Cuáles son los potenciales costos operacionales necesarios para operar el negocio?

Las respuestas a estas preguntas permitirán evaluar la factibilidad de este proyecto y serán utilizadas en las encuestas y estudios a desarrollar durante el diagnóstico.

### **3 Alcance del tema a abordar**

El tipo de servicios a evaluar será de corretaje de ventas y arriendos de propiedades residenciales usadas

La cobertura geográfica del estudio se acotará a la zona nororiente de la Región Metropolitana, y se definirá como el conjunto de las siguientes comunas: Colina, Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes y Providencia.

Los temas que no se incluyen en esta tesis son:

- La evaluación de factibilidad de este servicio en otras comunas de Chile o en otros países
- La evaluación de servicio de compra o arriendo de propiedades nuevas
- La evaluación del servicio de compra o arriendo de propiedades comerciales
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta

---

<sup>1</sup> <https://www.makluf.cl/origen-y-concepto-del-corretaje-de-propiedades/>

## 4 Objetivos y resultados esperados

### 4.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de corretaje de propiedades para el sector nororiente de la Región Metropolitana de Chile, que permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos 90 millones de pesos al final de un periodo de 2 años de operación.

### 4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del mercado potencial de corretaje de propiedades de la zona nororiente de la Región Metropolitana de Chile
- Identificar y caracterizar segmentos de clientes y mercado de corredores de propiedades
- Identificar y caracterizar a los competidores y sus propuestas de valor
- Realizar un benchmarking de tendencias de mercado internacional (operación y tecnología)
- Diseñar la estrategia de la empresa: propuesta de valor y modelo de negocio
- Evaluar económicamente el modelo

## 5 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico del mercado se utilizaron las siguientes herramientas:

- Revisión bibliográfica
- Entrevistas en profundidad a corredores de propiedades
- Encuestas de mercado dirigidas a usuarios de servicios de corredores de propiedades

### 5.1 Caracterización general del negocio

Los principales actores del mercado se presentan en la Figura 1.

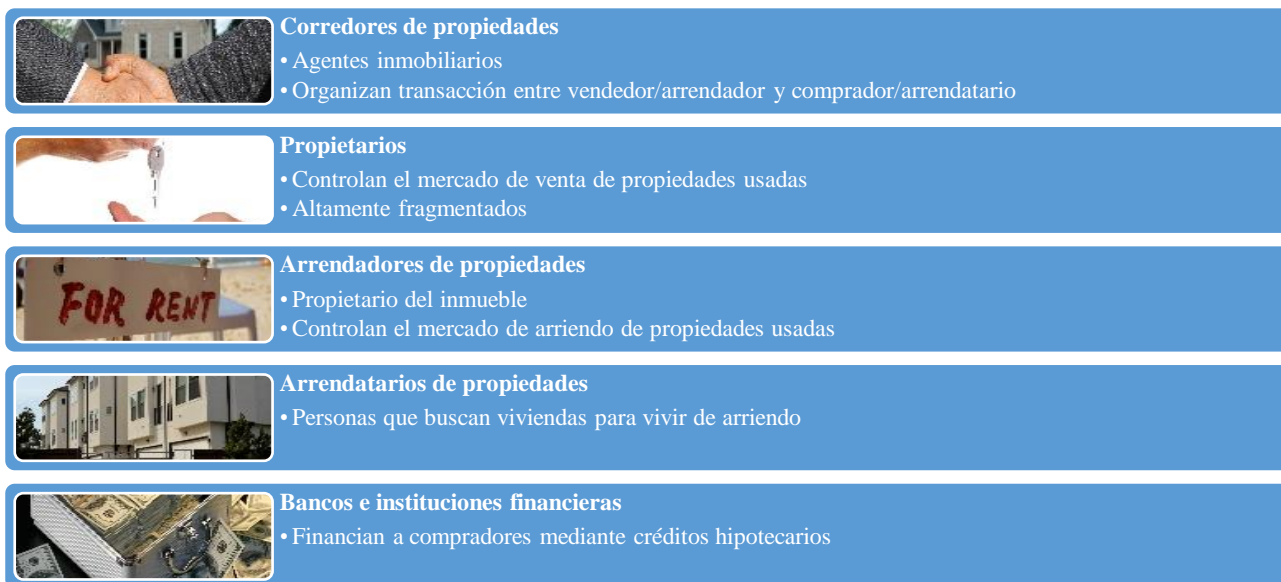


Figura 1 - Actores mercado de corretaje de propiedades de Chile.

En términos generales, se identifica preliminarmente un modelo de negocios estándar, que se definirá como sistema de comisión, donde usualmente se cobra el 2% del valor de venta o 50% del valor del arriendo a ambas partes.

## **5.2 Marco conceptual**

El negocio propuesto considera dos áreas esenciales, el mercado de corredores de propiedades y la tecnología enfocada en los servicios inmobiliarios.

### **5.2.1 Corredores de propiedades**

Los corredores de propiedades están constantemente buscando una corredora que le suministre herramientas adecuadas para llevar a cabo el servicio de corretaje.

Es un mercado poco regulado, no profesionalizado cuyos agentes pueden ser desde amas de casa a ejecutivos que se dedican al corretaje como segundo trabajo. <sup>[10]</sup>

#### **5.2.1.1 Comisiones**

Actualmente en Chile no existe una disposición legal que determine una tarifa fija por los servicios de corretaje de propiedades, pero si existen gremios reguladores que ayudan a fijar precios en el mercado inmobiliario. <sup>[11]</sup>

Existen gremios como la Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios<sup>2</sup> (ACOP, ex Asociación de Corredores de Propiedades) y la Asociación Gremial de Corredores de Propiedades de Chile<sup>3</sup> (COPROCH), quienes entregan lineamientos de comisiones estándar de la industria que los corredores debieran seguir.

##### **5.2.1.1.1 Comisión en la gestión de ventas de propiedades**

Lo recomendado según estas instituciones, y que se considerará estándar de la industria chilena, es que un corredor de propiedades cobre una comisión del 2% del valor final de la venta del inmueble. Esta comisión la paga tanto el comprador, como el vendedor, es decir un 4% en total. <sup>[11]</sup>

En el pasado, los corredores asociados a los gremios tenían prohibido publicitar que las gestiones de sus ventas no tenían comisión. Pero esta medida ha cambiado, ya que existen tratos especiales donde la parte vendedora se hace cargo del 100% de la comisión, liberando de este pago al comprador, como ocurre en casos de grandes proyectos, como son las casas de alto valor, conjuntos habitacionales, condominios y edificios. <sup>[11]</sup>

Cabe destacar que la comisión del corredor en la venta de propiedades puede ser pagada de dos formas según la costumbre en el mercado:

1. En notaria al momento de suscribir el contrato final de compraventa (escritura).

---

<sup>2</sup> <http://www2.acop.cl/nosotros/>

<sup>3</sup> <https://www.coproch.cl/institucional/quienes-somos/>

2. Después que la propiedad queda inscrita en el Conservador de Bienes Raíces. En este caso la comisión puede quedar bajo instrucciones notariales y el corredor podrá hacer retiro del cheque o vale vista dejado por el comprador o vendedor una vez la propiedad termina el proceso de inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Cabe recalcar que para hacer retiro de dicho documento en la notaria se deberá acompañar un certificado de dominio actualizado acreditando al nuevo propietario. <sup>[11]</sup>

#### **5.2.1.1.2 Comisión en la gestión de arriendos de propiedades**

En gestiones de arriendo, lo establecido por estas instituciones, y lo que se considerará estándar en la industria chilena, es que un corredor de propiedades cobre una comisión del 50% del valor del arriendo del inmueble. Esta comisión es pagada tanto por el arrendador, como por el arrendatario, es decir un 100% en total. <sup>[11]</sup>

Lo recomendado es que la comisión del corredor en el arriendo de propiedades, siempre se pague en notaria y al momento en que ambas partes firmen el contrato de arriendo.

### **5.2.2 Tecnologías**

En las siguientes secciones se presentan las nuevas tecnologías que pueden potenciar el mercado del corretaje de propiedades y que serán evaluadas en este proyecto.

#### **5.2.2.1 Big data**

Existen páginas web que han provocado grandes cambios en el mercado de corretaje de propiedades. En el extranjero, empresas como Zillow, Trulia y Redfin son capaces de compilar y coleccionar datos de tendencias en los procesos de compra y venta en áreas específicas, tráfico, información demográfica, resultados de encuestas a clientes, y más, y luego analizarlos para ofrecer percepciones con respecto al precio, tendencias de valorización de casas, y valor potencial en ciertos barrios. En Chile, existen empresas como PortalInmobiliario y Toc Toc, quienes generan informes de mercado, con valiosa información del mercado inmobiliario. Esta información puede ser aprovechada para enfocar los esfuerzos de marketing de la empresa. <sup>[12]</sup>

#### **5.2.2.2 Realidad virtual y aumentada**

Según la Asociación Nacional de Corredores de Propiedades de Estados Unidos (o NAR)<sup>4</sup>, casi la mitad de todos los potenciales clientes compradores de propiedades las buscan por internet primero. La realidad virtual y aumentada hará que las búsquedas online y la experiencia de compra sean aún más accesibles e interesantes. <sup>[12]</sup>

Uno de los pasos más importantes al comprar una casa o al convertirse en un arrendatario, es mirar la propiedad, por dentro y por fuera, pero esto puede ser difícil si se viene de una ciudad lejana, o si el cliente tiene poca disponibilidad en horarios normales de visitas. <sup>[13]</sup>

Los corredores de propiedades podrán crear tours virtuales de propiedades que los potenciales compradores podrán experimentar desde sus casas - o compradores extranjeros o de distancias

---

<sup>4</sup> <https://www.nar.realtor/about-nar>

remotas podrán realizar estos tours sin necesidad de viajar a ver la propiedad. Existen empresas extranjeras que son capaces de modificar los tours virtuales para mejorar la experiencia del cliente al agregarle cierto estilo de muebles, o distintos colores de pintura, como por ejemplo roOomy. <sup>[12]</sup>

En Chile, se ha visto la tendencia en inmobiliarias de adaptarse al efecto de la pandemia, cerrando salas de venta y casas pilotos, incorporando la digitalización de planos de inmuebles en 3D, de manera que los clientes puedan sentir que están en el lugar, como si fuera un videojuego. Asimismo, se han diseñado tours virtuales 360° de los pilotos, permitiendo recorrer cada espacio de las propiedades mientras un ejecutivo va explicando los detalles. Según José Ignacio Reyes, gerente de ventas de Inmobiliaria Almagro, el 53% de los cotizantes, de una base de 259 usuarios, hicieron un tour virtual primero, luego el 92% de ellos señaló que esa experiencia los ayudó en la decisión de compra. <sup>[14]</sup>

Existen empresas y *startups* que desarrollaron y están mejorando la tecnología para realizar recorridos en 360°, como por ejemplo Octopus, que construye el tour con cámaras en 360°, y luego aloja el tour en el sitio web de la inmobiliaria. Con respecto a los corredores de propiedades, existe en Chile Virtual Realty Property, quienes trajeron cámaras de Estados Unidos que permiten generar tours virtuales en 3D. <sup>[14], [15]</sup>

Si bien se espera que esta tecnología cambie el mercado, no se espera que reemplacen a los corredores de propiedades. Sí se ven como una excelente oportunidad de optimizar el proceso, permitiendo que los clientes miren por completo una propiedad antes de la visita física.

### **5.2.2.3 Drones**

Los drones tienen el potencial de afectar positivamente el mercado inmobiliario. Las visitas a sitios desde una perspectiva digital y multi-perspectiva son posibles actualmente, capaces de crear un relato emocionante en la muestra de una propiedad. Los drones generan fotografías aéreas fáciles de obtener y de moderado presupuesto, gracias al avance de la tecnología de estas aeronaves no tripuladas controladas remotamente. <sup>[12]</sup>

Los drones serán especialmente valorados para mostrar propiedades de gran tamaño y los sectores aledaños a la propiedad, mostrando una experiencia de vivencia del barrio, para personas que quieren tener una idea del sector antes de visitarla. En el futuro, los drones podrían ser utilizados para mostrar las propiedades remotamente. Actualmente, es difícil navegar el interior de una propiedad, a través de espacios pequeños o cerrados, como los de una típica casa o departamento.

## **5.3 Análisis del mercado potencial**

En las siguientes secciones se caracterizan las comunas de estudio y se define la rentabilidad y crecimiento potencial de éstas.

### **5.3.1 Comunas zona nororiente**

La Figura 2 representa al Gran Santiago, demarcando en color las comunas involucradas en el estudio.

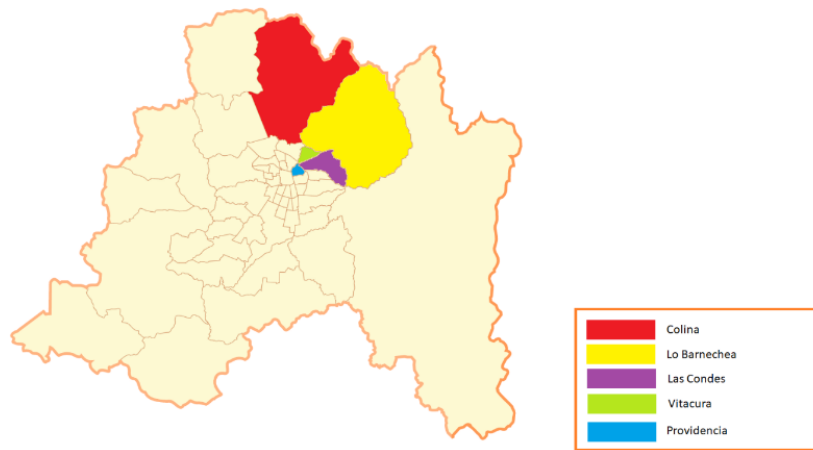


Figura 2 - Comunas involucradas en el proyecto.

Estas comunas se definirán como zona nororiente de la Región Metropolitana en este proyecto y fueron seleccionadas para ser estudiadas por la zona geográfica, por estrato socioeconómico de los habitantes y por el potencial inmobiliario.

### 5.3.2 Tamaño potencial del mercado

Las comunas de Lo Barnechea y Colina son comunas que han visto crecer rápidamente el mercado inmobiliario. Ambas comunas presentan sectores de altos ingresos como Chicureo en el caso de Colina, y como La Dehesa, Los Trapenses y El Arrayán en el caso de Lo Barnechea. Colina posee viviendas de alto estándar, buena conectividad y un paisaje que equilibra lo urbano con lo rural, mientras que Lo Barnechea es una comuna que, si bien tiene casas de alto estándar, actualmente el mercado inmobiliario está priorizando la construcción de edificios. A inicios de 2020 se inicia un megaproyecto inmobiliario con una inversión en torno a los US\$200 millones que considera la construcción de 8 edificios de entre 13 y 15 pisos. Del mercado inmobiliario existen inversionistas que compran departamentos en proyectos nuevos como inversiones para arriendo, o como inversión especulativa de corto plazo para luego revenderlos con un margen. <sup>[1], [2], [7]</sup>

Las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia presentan datos relativamente estables en los últimos 5 años (sin considerar el efecto de la pandemia). Vitacura es la comuna con mayor desarrollo humano de Chile, habitada principalmente por familia de ingresos altos y medio-altos. Se han finalizado varios proyectos inmobiliarios entre 2018 y 2019, principalmente edificios, donde ya se están viendo departamentos en venta y arriendo (potencialmente por el efecto de la pandemia). Esta comuna ofrece viviendas “de muy alto valor, potenciando su condición de cercanía, frente a otras comunas como Lo Barnechea y Chicureo, ofreciendo un contexto urbano de altísima calidad y servicios del mayor nivel”<sup>5</sup>. En Las Condes, los departamentos lideran el mercado inmobiliario con una tasa de crecimiento de 5,7% del valor UF/m<sup>2</sup> desde 2014 a 2019. Al igual que Vitacura, en Las Condes se valoran la buena conectividad vial, las favorables condiciones urbanas, con ambiente de negocios y servicios de todo tipo, esto la hace la comuna de preferencia para personas de otras comunas de Santiago para comprar viviendas. La comuna de Providencia ha tomado un perfil similar al de Las Condes, aumentando sus proyectos inmobiliarios y el valor de la vivienda promedio. Ya para el segundo semestre de 2015, Providencia mostraba una tasa de crecimiento de la venta de casas usadas de un 12%, mientras que para departamentos era de un 18%. <sup>[16], [17], [18], [19]</sup>

<sup>5</sup> <https://blog.reistock.com/2019/11/18/fuerte-crecimiento-inmobiliario-en-la-cisterna-san-joaquin-y-vitacura/>



Para sub dividir las ventas y los arriendos se utiliza el concepto de viviendas de estándar alto y medio, con la siguiente definición presentada en Tabla 1 utilizando los estudios del Banco Central<sup>6</sup> para los arriendos y de Toctoc<sup>7</sup> para las ventas.

Tabla 1 - Definición estándar de viviendas zona nororiente.

	Viviendas de estándar alto (VEA)	Viviendas de estándar medio (VEM)
<b>Rango de precios de venta</b>	Más de 10.000 UF	3.500 UF a 10.000 UF
<b>Rango de precios de arriendo</b>	Más de 2.000.000	750.000 a 2.000.000

Se utilizará de aquí en adelante la nomenclatura VEA y VEM para los tipos de viviendas. La Tabla 2 presenta el tamaño potencial y el crecimiento de las ventas para los años de estudio.

Tabla 2 - Tamaño y crecimiento del mercado por tipo de vivienda.

Comuna	Tipo de vivienda	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lo Barnechea	VEA	59	55	61	78	28	39	48	60
	VEM	89	83	92	116	41	58	72	91
Colina	VEA	354	374	593	443	216	302	378	472
	VEM	759	802	1.271	950	463	648	810	1.012
Las Condes	VEA	448	556	893	832	260	364	455	569
	VEM	485	602	967	902	282	395	493	617
Providencia	VEA	524	483	626	536	141	197	246	308
	VEM	785	724	940	805	211	296	370	462
Vitacura	VEA	2.275	1.720	1.920	1.871	212	297	372	464
	VEM	1.861	1.408	1.571	1.530	174	243	304	380
<b>Total</b>	VEA	3.660	3.188	4.093	3.760	857	1.200	1.499	1.874
	VEM	3.980	3.619	4.840	4.303	1.171	1.639	2.049	2.561
	<b>Total viviendas</b>	<b>7.639</b>	<b>6.807</b>	<b>8.933</b>	<b>8.063</b>	<b>2.028</b>	<b>2.839</b>	<b>3.548</b>	<b>4.436</b>

Fuente: Toc Toc. (2020). Info Inmobiliario.

El crecimiento proyectado para los años 2021 a 2023 se define de acuerdo a los informes de crecimiento inmobiliario de Toc Toc y de Portalinmobiliario. El mercado potencial promedio para los años 2022 a 2023 es de 3.992 viviendas usadas anuales en la zona nororiente.

La Tabla 3 y la Tabla 4 presentan el tamaño potencial y el crecimiento de los arriendos por tipo de viviendas.

Tabla 3 - Tamaño y crecimiento potencial del mercado de arriendos.

Año	Arriendo casas				Arriendo departamentos				Total Arriendos
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
2016	920	1.139	1.146	1.283	3.354	3.846	3.635	4.107	19.430
2017	1.236	1.201	1.253	1.275	4.033	3.781	4.009	4.245	21.032
2018	1.060	1.166	1.122	1.062	3.725	3.833	3.903	3.853	19.724
2019	1.048	1.023	954	1.104	4.324	4.364	4.192	4.681	21.691
2020	1.045	931	744	596	5.213	5.374	4.299	3.439	21.641
2021	1.245	1.232	1.126	1.174	5.142	5.087	4.860	5.109	24.975
2022	1.301	1.272	1.140	1.185	5.526	5.437	5.143	5.383	26.386
2023	1.357	1.312	1.154	1.195	5.910	5.787	5.426	5.656	27.797

<sup>6</sup> <https://www.bcentral.cl/documents/33528/2150281/RecuadroI-IV1-ElMercado.pdf/bb634b38-7f4d-e6cb-92de-2f7b02200246?t=1579197883043>

<sup>7</sup> <http://www.infoinmobiliario.cl/publico/Cifras/Index.aspx>

Tabla 4 - Tamaño y crecimiento potencial por tipo de vivienda anual del mercado de arriendos.

Comuna	Tipo de vivienda	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lo Barnechea	VEA	719	778	730	803	801	924	977	1.029
	VEM	1.336	1.446	1.356	1.491	1.488	1.717	1.814	1.911
Colina	VEA	426	461	432	476	474	548	579	609
	VEM	2.414	2.613	2.451	2.695	2.689	3.103	3.278	3.454
Las Condes	VEA	565	612	574	631	629	726	767	808
	VEM	3.202	3.466	3.251	3.575	3.566	4.116	4.349	4.581
Providencia	VEA	337	365	342	377	376	434	458	483
	VEM	3.036	3.286	3.082	3.389	3.381	3.902	4.123	4.343
Vitacura	VEA	2.218	2.401	2.252	2.476	2.471	2.852	3.013	3.174
	VEM	5.176	5.603	5.255	5.778	5.765	6.654	7.030	7.405
<b>Total</b>	VEA	4.266	4.618	4.331	4.762	4.751	5.483	5.793	6.103
	VEM	15.164	16.415	15.393	16.928	16.890	19.492	20.594	21.694
	<b>Total viviendas</b>	<b>19.430</b>	<b>21.033</b>	<b>19.724</b>	<b>21.690</b>	<b>21.641</b>	<b>24.975</b>	<b>26.387</b>	<b>27.797</b>

El mercado potencial promedio de arriendos para los años 2022 a 2023 es de 27.092 viviendas usadas anuales en la zona nororiente.

### 5.3.3 Rentabilidad potencial del mercado

En las siguientes secciones se presenta la rentabilidad potencial tanto en ventas como en arriendos de propiedades residenciales usadas.

#### 5.3.3.1 Ventas viviendas residenciales usadas

La Figura 3 muestra la venta de casas y departamentos desde el 2015 a 2020<sup>8</sup> para las 5 comunas del estudio. De la figura se aprecia que la venta de departamentos es entre 3 a 4 veces mayor que la de casas en las comunas del estudio en unidades. También se puede apreciar que pese a que la información de 2020 solo considera hasta agosto, la baja en ventas por efecto de la pandemia no será recuperada dentro del año. De todas maneras, a nivel mensual se aprecia una recuperación de la demanda de viviendas usadas de un 8% en abril y luego un 9% en junio.<sup>[20]</sup>

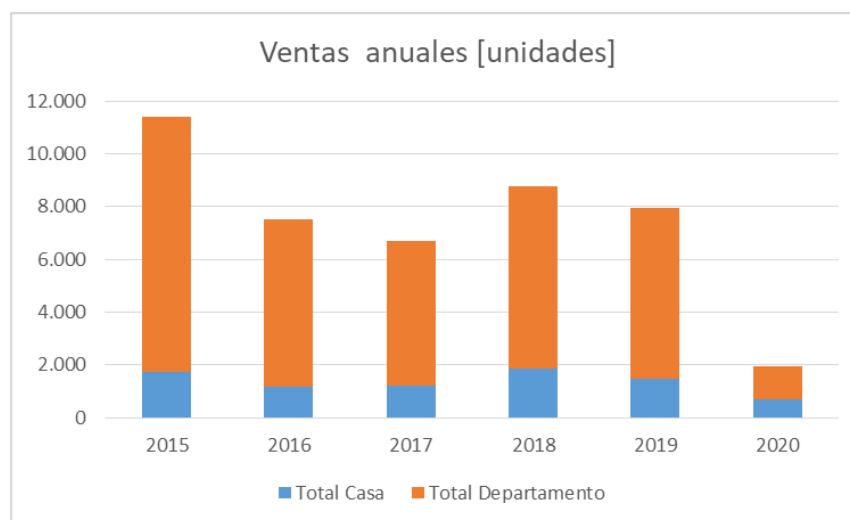


Figura 3 - Ventas anuales comunas del estudio.

<sup>8</sup> Agosto de 2020.

La Figura 4 muestra la venta de departamentos y casas en las comunas en estudio entre los años 2015 a 2020. [20]

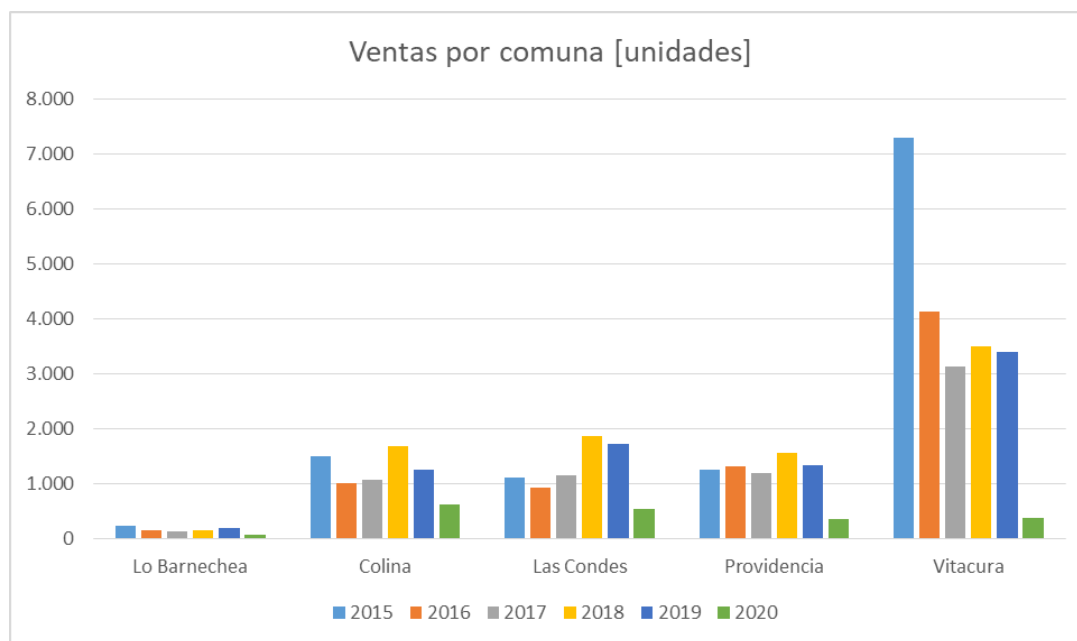


Figura 4 - Ventas por comunas del proyecto.

La Tabla 5 presenta las ventas en miles de UF para el periodo 2015 a 2020.

Tabla 5 - Ventas en miles de UF.

Comuna	Tipo de vivienda	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lo Barnechea	VEA	361	312	389	445	86	380	411	400
	VEM	2.048	1.771	2.206	2.521	490	2.156	2.331	2.266
Colina	VEA	311	355	596	501	282	530	536	553
	VEM	1.763	2.010	3.375	2.840	1.597	3.002	3.039	3.132
Las Condes	VEA	327	469	792	809	283	664	697	733
	VEM	1.856	2.657	4.485	4.582	1.604	3.764	3.947	4.155
Providencia	VEA	505	502	678	649	200	635	660	657
	VEM	2.863	2.842	3.842	3.680	1.133	3.600	3.741	3.720
Vitacura	VEA	1.400	1.158	1.374	1.486	205	1.567	1.498	1.439
	VEM	7.935	6.563	7.783	8.422	1.159	8.880	8.487	8.156

Fuente: Toc toc. (2020). Info Inmobiliario.

Los valores presentados de ventas desde 2015 a 2020 son valores reales de promesas de la zona nororiental. Para los 3 periodos siguientes se estiman en base a la tendencia y al crecimiento esperado según Toc toc Inmobiliario, de 40%, 25% y 18,5% para los años 2021, 2022 y 2023 respectivamente.

### 5.3.3.2 Arriendos de viviendas residenciales usadas

Con respecto a los arriendos, ya en la CASEN de 2017 se vislumbraba un aumento de los arriendos versus las compras de viviendas residenciales. En la RM, el porcentaje de hogares que arrienda su vivienda aumentó de 20 a 28% entre 2003 a 2017, siendo gran parte del incremento concentrado en departamentos. En comparación internacional la tasa de arriendo de Chile se ubica en la parte

baja de países desarrollados (IEF, 2018), lo que sugiere que existe espacio para que este mercado se desarrolle aún más. <sup>[21]</sup>

En base a esta información y considerando los datos mostrados en la Tabla 3 y el promedio de los arriendos para viviendas de estándar alto y medio presentado en la Tabla 1, se obtiene la siguiente rentabilidad total del mercado de arriendos estimada en la Tabla 6.

Tabla 6 - Rentabilidad total de arriendos en miles de UF.

Comuna	Tipo de vivienda	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lo Barnechea	VEA	93	101	94	104	104	119	126	133
	VEM	63	69	64	71	71	81	86	91
Colina	VEA	55	60	56	62	61	71	75	79
	VEM	114	124	116	128	127	147	155	164
Las Condes	VEA	73	79	74	82	81	94	99	104
	VEM	152	164	154	170	169	195	206	217
Providencia	VEA	44	47	44	49	49	56	59	62
	VEM	144	156	146	161	160	185	195	206
Vitacura	VEA	287	310	291	320	320	369	390	410
	VEM	245	266	249	274	273	315	333	351
<b>Total</b>	VEA	552	597	560	616	614	709	749	789
	VEM	719	778	730	803	801	924	976	1.029
	<b>Total viviendas</b>	<b>2.541</b>	<b>2.751</b>	<b>2.580</b>	<b>2.837</b>	<b>2.830</b>	<b>3.267</b>	<b>3.451</b>	<b>3.636</b>

#### 5.4 Segmentos

Se identificaron los siguientes **agentes** en el mercado:

- Propietarios
- Compradores
- Arrendadores
- Arrendatarios
- Corredores de propiedades

En base a estos agentes surge la necesidad de definir segmentos que sean transversales a todos ellos. Según los resultados del estudio de mercado y, con el apoyo de las entrevistas a corredores, se logra definir los siguientes segmentos según el estándar de las viviendas de la zona nororiental.

Tabla 7 - Segmentos.

Variable	SEGMENTOS	
	Viviendas de estándar alto (VEA)	Viviendas de estándar medio (VEM)
Ubicación	Vitacura, Lo Barnechea, Colina, Las Condes y Providencia	Vitacura, Lo Barnechea, Colina, Las Condes y Providencia
Rango de precios de venta	Más de 10.000 UF	3.500 UF a 10.000 UF
Rango de precios de arriendo	Más de 2.000.000 CLP/mes	750.000 a 2.000.000 CLP/mes
Tamaño mercado ventas promedio 2 años de estudio	1.687 unidades	2.305 unidades
Tamaño mercado arriendos promedio 2 años de estudio	5.948 unidades	21.144 unidades

Los siguientes capítulos describen a los agentes de mercado por segmentos, como resultado de análisis bibliográfico, entrevistas en profundidad a corredores de propiedades de la Región Metropolitana y de las encuestas de mercado realizadas a potenciales clientes.

#### 5.4.1 Vendedores zona nororiente y valorización de servicios

La empresa debe ser capaz de ofrecer un servicio a propietarios de la zona nororiente que quieran vender o poner en arriendo su propiedad.

La Tabla 8 muestra los principales resultados de la encuesta de mercado para describir a los vendedores de la zona nororiente por segmentos. Se describen los 3 principales atributos que tuvieron mayor interés y disposición de pago.

Tabla 8 - Descripción vendedores zona nororiente por segmentos.

Variables	VEA	VEM
Rango etario	0% adultos entre 30 a 40 años 10% adultos entre 40 a 55 años 10% adultos entre 55 a 65 años 80% adultos sobre 65 años	5% adultos entre 30 a 40 años 25% adultos entre 40 a 55 años 30% adultos entre 55 a 65 años 40% adultos sobre 65 años
Segmento socioeconómico	AB	C1
Familia	Mayoría con hijos adultos.	Mayoría con hijos menores y adolescentes viviendo en la casa.
Conocimiento del negocio	Medio. Conocen lo suficiente del mercado para valorizar sus viviendas. No conocen los proyectos que podrían afectar los precios.	Bajo. Su único benchmark sobre el precio es el dato de conocidos y en algunos pocos casos revisan portales.
Principal atributo que buscan	Rapidez en la venta.	Buscan buen precio en la venta.
2do atributo más buscado	Uso de tecnología en el proceso de venta.	Página web, material audiovisual y descripción de la publicación
3er atributo más buscado	Buscan buen precio en la venta.	Uso de tecnología en el proceso de venta.
Razones para vender	65% Sus casas o departamentos quedaron muy grandes para 1 o 2 adultos mayores (cambiaron sus necesidades) 30% como negocio 5% Buscan viviendas de mayor tamaño para la familia. Buscan precio suficiente para poder cambiarse.	35% Sus casas o departamentos quedaron muy grandes para 1 o 2 adultos mayores (cambiaron sus necesidades) 25% como negocio 40% Buscan viviendas de mayor tamaño para la familia. Buscan precio suficiente para poder cambiarse.
Mejoras de la vivienda antes de vender	Disponibilidad media para realizar arreglos a las viviendas antes de venderlas.	Rara vez realizan arreglos a las viviendas antes de venderlas. Se venden tal como están.
Publicidad	Buscan corredoras que tengan presencia en portales y aplicaciones móviles.	Buscan corredoras que tengan presencia en portales y redes sociales.

#### 5.4.2 Compradores zona nororiente y valorización del servicio

La empresa debe ser capaz de ofrecer un servicio a potenciales compradores de la zona nororiente que estén en búsqueda de viviendas usadas.

La Tabla 9 muestra los principales resultados de la encuesta de mercado para describir a los compradores de la zona nororiente por segmentos. Se describen los 3 principales atributos que tuvieron mayor interés y disposición de pago.

Tabla 9 - Descripción compradores zona nororiente por segmentos.

Variables	VEA	VEM
Rango etario	10% adultos entre 30 a 40 años 60% adultos entre 40 a 55 años 20% adultos entre 55 a 65 años 10% adultos sobre 65 años	30% adultos entre 30 a 40 años 30% adultos entre 40 a 55 años 20% adultos entre 55 a 65 años 20% adultos sobre 65 años
Segmento socioeconómico	AB	C1
Familia	Mayoría con hijos adultos.	Mayoría con hijos menores y adolescentes viviendo en la casa.
conocimiento del negocio	Medio. Conocen donde buscar las viviendas y tener una idea certera del precio que debieran pagar.	Medio. Conocen donde buscar las viviendas y tener una idea certera del precio que debieran pagar.
Principal atributo que buscan	Rapidez en la compra.	Apoyo legal en trámites y firma de contrato.
2do atributo más buscado	Buen precio de compra.	Uso de tecnología en el proceso de compra.
3er atributo más buscado	Uso de tecnología en el proceso de compra.	Rapidez en la compra.
Razones para comprar	45% buscan viviendas de más estándar para acercarse a sus trabajos y colegios. 50% arriendan zonas tranquilas alejadas de zonas céntricas. 5% No quiere arrendar.	25% buscan viviendas de más estándar para acercarse a sus trabajos y colegios. 60% arriendan zonas tranquilas alejadas de zonas céntricas. 15% No quiere arrendar.
Mejoras de la vivienda antes de comprar	Alto interés.	Bajo interés.
Publicidad	Buscan en portales, RRSS y aplicaciones móviles.	Buscan en portales principalmente

Finalmente, a los compradores de demostraron interés (VEA) se les solicitó que ordenaran los servicios anexos que les parecieran más relevantes de una gama de opciones levantada en las entrevistas con los corredores. Los resultados se presentan a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10 - Atributos de servicios anexos para compradores con alto interés.

Orden	Mudanza	Decoración	Piscinas (arreglo/dejar funcionando)	Jardinería	Arreglos mayores a vivienda (pisos, techos, etc.)	Pintura
1	38%	6%	0%	0%	50%	6%
2	13%	13%	0%	6%	25%	44%
3	31%	6%	13%	13%	13%	25%
4	6%	25%	19%	38%	6%	6%
5	6%	25%	19%	38%	6%	6%
6	6%	25%	50%	6%	0%	13%

De los resultados se desprende que el 50% consideró como servicio anexo más atractivo el de arreglos mayores, seguido por la mudanza con un 38%. Aparece también con alto atractivo la pintura que fue ubicada en la posición 2 un 44% de las veces. Por otro lado, el servicio de piscinas fue ubicado por un 50% de los encuestados en último lugar, mientras que la decoración también se ubicó dentro de los últimos lugares, junto con la jardinería.

### 5.4.3 Arrendadores zona nororiente y valorización del servicio

La empresa debe ser capaz de ofrecer un servicio a potenciales arrendadores de la zona nororiente que estén en búsqueda de viviendas usadas.

La Tabla 11 muestra los principales resultados de la encuesta de mercado para describir a los arrendatarios de la zona nororiente por segmentos. Se describen los 3 principales atributos que tuvieron mayor interés y disposición de pago.

Tabla 11 - Descripción arrendadores zona nororiente por segmentos.

Variables	VEA	VEM
Rango etario	0% adultos entre 30 a 40 años 20% adultos entre 40 a 55 años 35% adultos entre 55 a 65 años 45% adultos sobre 65 años	5% adultos entre 30 a 40 años 25% adultos entre 40 a 55 años 35% adultos entre 55 a 65 años 35% adultos sobre 65 años
Segmento socioeconómico	AB	C1
Familia	Mayoría con hijos adultos fuera de la casa	Mayoría con hijos menores y adolescentes viviendo en la casa
Conocimiento del negocio	Bajo, no conocen lo suficiente del mercado para valorizar bien el arriendo de sus viviendas.	Bajo, no conocen lo suficiente del mercado para valorizar bien el arriendo de sus viviendas.
Principal atributo que buscan	Rapidez en el arriendo.	Página web, material audiovisual y descripción de la publicación
2do atributo más buscado	Uso de tecnología en el proceso de arriendo.	Precio al que logran arrendar.
3er atributo más buscado	Precio al que logran arrendar.	Apoyo legal en trámites y firma de contrato.
Razones para arrendar su propiedad	65% arriendan su propiedad para pagar la actual. 35% arriendan como negocio.	90% arriendan su propiedad para pagar la actual. 10% arriendan como negocio.
Mejoras de la vivienda antes de vender	Alto interés.	Bajo interés.
Publicidad	Buscan corredoras que tengan presencia en portales y RRSS.	Buscan corredoras que tengan presencia en portales y RRSS.

La última consulta sobre los servicios anexos al corretaje fue: la corredora realiza servicios adicionales como mejoras parciales de la propiedad, certificado de instalaciones, jardinería, arreglo de piscinas, etc. cobrando porcentaje adicional en la comisión de arriendo. Al igual que con las compras, el interés fue muy elevado en el segmento de viviendas de estándar alto, dando un 87% entre extremadamente y muy interesado. Luego se les solicitó a los encuestados que ordenaran los servicios anexos que les parecieran más relevantes de la misma gama de opciones de las compras. Los resultados se presentan a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12 - Atributos servicios anexos para arrendatarios de segmento de estándar alto.

Orden	Mudanza	Decoración	Piscinas (arreglo/dejar funcionando)	Jardinería	Arreglos mayores a vivienda (pisos, techos, etc.)	Pintura
1	48%	15%	0%	12%	15%	10%
2	25%	14%	17%	21%	0%	23%
3	18%	0%	30%	20%	0%	32%
4	9%	31%	15%	15%	20%	10%
5	0%	23%	25%	17%	35%	0%
6	0%	17%	13%	15%	30%	25%

De los resultados se desprende que el 48% consideró como servicio anexo más atractivo el de mudanza, seguido por pintura y decoración, aunque estos últimos 2 servicios anexos también tuvieron notas bajas. En general, en el arriendo como la propiedad no cambiará de dueños, el arrendatario no quiere hacerle grandes inversiones antes de cambiarse, lo que se ve claramente con las notas bajas que obtuvo el servicio de arreglos mayores.

#### 5.4.4 Arrendatarios zona nororiente y valorización del servicio

La empresa debe ser capaz de ofrecer un servicio a potenciales arrendatarios de la zona nororiente que estén en búsqueda de viviendas usadas.

La Tabla 13 muestra los principales resultados de la encuesta de mercado para describir a los arrendatarios de la zona nororiente por segmentos. Se describen los 3 principales atributos que tuvieron mayor interés y disposición de pago.

Tabla 13 - Descripción arrendatarios zona nororiente por segmentos.

Variables	VEA	VEM
Rango etario	0% adultos entre 30 a 40 años 10% adultos entre 40 a 55 años 35% adultos entre 55 a 65 años 65% adultos sobre 65 años	30% adultos entre 30 a 40 años 30% adultos entre 40 a 55 años 20% adultos entre 55 a 65 años 20% adultos sobre 65 años
Segmento socioeconómico	AB, C1	C1
Familia	Mayoría con hijos adultos fuera de la casa	Mayoría con hijos menores y adolescentes viviendo en la casa
Conocimiento del negocio	Bajo, no conocen lo suficiente del mercado para valorizar bien el arriendo. Se quedan con el valor del portal.	Bajo, no conocen lo suficiente del mercado para valorizar bien el arriendo. Se quedan con el valor del portal.
Principal atributo que buscan	Rapidez en el arriendo.	Apoyo legal en trámites y firma de contrato.
2do atributo más buscado	Uso de tecnologías en el proceso de arriendo.	Comisión del servicio de corretaje.
3er atributo más buscado	Apoyo legal en trámites y firma de contrato.	Página web, material audiovisual y descripción de la publicación
Razones para arrendar	35% buscan viviendas de más estándar para acercarse a sus trabajos y colegios. 45% arriendan zonas tranquilas alejadas de zonas céntricas. 10% No quiere comprar. 10% No puede comprar.	40% buscan viviendas de más estándar para acercarse a sus trabajos y colegios. 30% arriendan zonas tranquilas alejadas de zonas céntricas. 5% No quiere comprar. 25% No puede comprar.
Disponibilidad de corredores	Buscan corredores disponibles en todo el proceso	Buscan corredores disponibles en todo el proceso
Mejoras de la vivienda antes de arrendar	No hay interés.	No hay interés.
Publicidad	Buscan en portales, RRSS y aplicaciones móviles.	Buscan en portales y RRSS.

#### 5.4.5 Análisis de corredores de propiedades

En esta sección se realiza el análisis de los corredores de propiedades. En este mercado, para levantar el perfil de las personas que se dedican al corretaje de propiedades, se realizaron entrevistas



en profundidad a 15 personas inmersas en el mercado en la zona nororiente de Santiago, entre corredores de propiedades y dueños de corredoras de propiedades.

La Tabla 14 muestra los principales resultados de la encuesta de mercado para describir a los arrendatarios de la zona nororiente por segmentos. Se describen los 3 principales atributos que tuvieron mayor interés y disposición de pago.

Tabla 14 - Descripción corredores zona nororiente por segmentos.

Variables	Viviendas de estándar alto	Viviendas de estándar medio
Rango etario	10% adultos entre 30 a 40 años 40% adultos entre 40 a 55 años 40% adultos entre 55 a 65 años 10% adultos sobre 65 años	35% adultos entre 30 a 40 años 35% adultos entre 40 a 55 años 25% adultos entre 55 a 65 años 5% adultos sobre 65 años
Segmento socioeconómico	C1	C2
Conocimiento del negocio	Alto.	Medio-alto.
Principal atributo que buscan	Prestigio de la corredora	Reglas claras
2do atributo más buscado	Gran cartera de propiedades	Gran cartera de propiedades
3er atributo más buscado	Presencia en medios	Clima laboral
¿Qué buscan los clientes? 1	Imagen	Disponibilidad
¿Qué buscan los clientes? 2	Confiabilidad	Confiabilidad
¿Qué buscan los clientes? 3	Disponibilidad	Atención post-servicio
Medios en que son contactados	Portales, redes sociales, teléfono/carteles	Portales, redes sociales, teléfono/carteles

## 5.5 Análisis de la competencia

En las siguientes secciones se detallan los resultados del análisis de la competencia según los resultados de las entrevistas en profundidad.

### 5.5.1 Principales competidores

Los principales competidores identificados se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15 - Principales competidores identificados por segmentos.

Competidor	VEA	VEM
Competidores en venta	Engel&Völkers Fuenzalida propiedades Re-max Procasa El Nido Century 21	Fuenzalida propiedades Re-max Century 21 Laminga Isbast
Competidores en arriendo	Procasa Re-max Century 21	Re-max Century 21 Laminga

### 5.5.2 Atributos de la competencia y oportunidades

#### 5.5.2.1 Viviendas de estándar alto

La Tabla 16 y Tabla 17 presentan los resultados para el mercado de ventas. Los atributos de la primera columna están ordenados por importancia para el agente.

Tabla 16 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por vendedores.

Atributos buscados por vendedores	Engel& Völkers	Fuenzalida propiedades	Re-max	Procasa	El Nido	Century 21
Rapidez en el logro de la venta						
Utilización de tecnología en el proceso (Realidad Virtual, etc.)	X	X			X	
Precio en la venta.						
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	X	X	X	X	X	X
Disponibilidad de corredores de propiedades	X	X	X	X	X	X
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos/tributarios	X	X				

Tabla 17 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por compradores.

Atributos buscados por compradores	Engel& Völkers	Fuenzalida propiedades	Re-max	Procasa	El Nido	Century 21
Rapidez en el logro de la compra						
El precio al que logra comprar						
Utilización de tecnología en el proceso	X	X			X	
Poder elegir horarios de visitas a las propiedades	X	X				
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	X	X	X			X
Apoyo postventa (ej: utilización de vivienda)					X	

Los principales resultados indican que los atributos de rapidez en el logro de la compra/venta y la obtención del mejor precio son atributos no atendidos por la competencia. Así como también aparecen atributos por el lado de los compradores respecto a la elección de horarios para visitas y apoyo postventa desatendidos. En ambos casos, existen algunas oportunidades respecto de la utilización de tecnología y del apoyo en la firma y aspectos jurídicos.

La Tabla 18 y Tabla 19 presentan los resultados para el mercado de arriendos. Los atributos de la primera columna están ordenados por importancia para el agente.

Tabla 18 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por arrendadores.

Atributos buscados por arrendadores	Procasa	Re-max	Century 21
Rapidez en el logro del arriendo			
Utilización de tecnología en el proceso (Realidad Virtual, etc.)			
Precio al que logran arrendar			
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	X	X	X
Disponibilidad de corredores de propiedades	X	X	X
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos/tributarios		X	X

Tabla 19 - Atributos competencia viviendas estándar alto según atributos buscados por arrendatarios.

Atributos buscados por arrendatarios	Procasa	Re-max	Century 21
Rapidez en el logro del arriendo			
Utilización de tecnología en el proceso (ej: poder ver la propiedad en realidad virtual)			
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos		X	X
Precio al que logran arrendar			
Cantidad de viviendas que le muestren	X		X

Los principales resultados indican que los atributos de rapidez en el logro del arriendo, la obtención del mejor precio y la utilización de tecnología en el arriendo son atributos no atendidos por la competencia. En ambos casos, existen algunas oportunidades respecto de del apoyo en la firma y aspectos jurídicos.

Un atributo no levantado en las encuestas de mercado pero que parece razonable incluir es la importancia para los arrendadores de la calidad de los arrendatarios. Esto significa que no tengan antecedentes previos con sus anteriores arrendatarios, ni antecedentes de deuda.

### 5.5.2.2 Viviendas de estándar medio

La Tabla 20 y la

Tabla 21 presentan los resultados para el mercado de ventas. Los atributos de la primera columna están ordenados por importancia para el agente.

Tabla 20 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por vendedores.

Atributos buscados por vendedores	Fuenzalida propiedades	Re-max	Century 21	Laminga	Isbast
Precio al que logra vender				X	X
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	X	X	X	X	X
Utilización de tecnología en el proceso (Realidad Virtual, etc.)	X				
Rapidez en el logro de la venta					
Disponibilidad de corredores de propiedades	X	X	X	X	X
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos/tributarios	X				

Tabla 21 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por compradores.

Atributos buscados por compradores	Fuenzalida propiedades	Re-max	Century 21	Laminga	Isbast
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	X	X	X		
Utilización de tecnología en el proceso (ej: poder ver la propiedad en realidad virtual)	X				
Rapidez en el logro de la compra					
El precio al que logra comprar				X	X
Poder elegir horarios de visitas a las propiedades				X	X
Apoyo postventa (ej: utilización de vivienda)					

Los principales resultados indican que los atributos de rapidez en el logro de la compra/venta es un atributo no atendidos por la competencia. En el lado de los vendedores aparecen oportunidades mejores respecto de la obtención del mejor precio, aunque se ven algunos competidores nuevos entrando a capturar este atributo como Laminga e Isbast. También hay un importante espacio de oportunidad en el apoyo en la firma de contrato y aspecto legales. Por el lado de los compradores, hay una importante oportunidad respecto del apoyo post-venta, así como también algunos espacios de oportunidad en todos los atributos levantados.

La Tabla 22 y Tabla 23 presentan los resultados para el mercado de arriendos. Los atributos de la primera columna están ordenados por importancia para el agente.

Tabla 22 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por arrendadores.

Atributos buscados por arrendadores	Re-max	Century 21	Laminga
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	X	X	X
Precio al que logran arrendar			X
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos/tributarios	X	X	
Rapidez al que logran arrendar			
Utilización de tecnología en el proceso (Realidad Virtual, etc.)			
Disponibilidad de corredores de propiedades	X	X	X

Tabla 23 - Atributos competencia viviendas estándar medio según atributos buscados por arrendatarios.

Atributos buscados por arrendatarios	Re-max	Century 21	Laminga
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	X	X	
Comisión del servicio de corretaje	X	X	X
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	X	X	X
Utilización de tecnología en el proceso (ej: poder ver la propiedad en realidad virtual)			
Precio al que logran arrendar			
Rapidez al que logran arrendar			

Los principales resultados indican que los atributos más relevantes para el mercado de arriendos estarían siendo cubiertos por la competencia, con excepción del precio, aunque ya aparecen empresas tecnológicas como Laminga que estarían cubriendo ese atributo. Laminga cuenta con un servicio tipo low cost, donde cada cliente elige hasta qué nivel de servicio requiere y cobran por separado por cada actividad del corretaje: sacar fotos, publicar, mostrar vivienda, trámites notariales, etc.

Un atributo no levantado en las encuestas de mercado pero que parece razonable incluir es la importancia para los arrendadores de la calidad de los arrendatarios. Esto significa que no tengan antecedentes previos con sus anteriores arrendatarios, ni antecedentes de deuda.

### 5.5.2.3 Resultados análisis competencia

Se puede apreciar que existe competencia sin un foco claro, como Re-max y Century 21 que aparecen en todos los segmentos y en ambos mercados de venta y de arriendo. Así como también,

tres competidores enfocados fuertemente solamente en compra/venta de viviendas, Engel&Völkers y El Nido en el segmento VEA e Isbast en el segmento de VEM.

### 5.5.3 Resumen resultados segmentación

La siguiente Tabla 24 complementa la Tabla 7 de definición de segmentos incorporando los resultados del estudio de mercado.

Tabla 24 - Definición de segmentos con información de mercado.

	SEGMENTOS	
	Viviendas de estándar alto (VEA)	Viviendas de estándar medio (VEM)
Ubicación	Vitacura, Lo Barnechea, Colina, Las Condes y Providencia	Vitacura, Lo Barnechea, Colina, Las Condes y Providencia
Rango de precios de venta	Más de 10.000 UF	3.500 UF a 10.000 UF
Rango de precios de arriendo	Más de 2.000.000 CLP/mes	750.000 a 2.000.000 CLP/mes
Tamaño mercado ventas promedio 2 años de estudio	1.687 unidades	2.305 unidades
Tamaño mercado arriendos promedio 2 años de estudio	5.948 unidades	21.144 unidades
Principal segmento socioeconómico	AB	C1
Atributo más buscado	Rapidez en venta/arriendo.	Apoyo legal en trámites y firma de contrato.
2do atributo más buscado	Uso de tecnología en el proceso.	Buscan buen precio en la venta/arriendo.
Medios de contacto	Portales, RRSS y aplicaciones móviles.	Portales y RRSS.
Arreglos de viviendas	Alto interés y disposición de pago.	No hay interés.
Competencia en venta	Engel&Völkers Fuenzalida Re-max Procasa El nido Century 21	Fuenzalida Re-max Century 21 Laminga Isbast
Competencia en arriendo	Procasa Re-max Century 21	Re-max Century 21 Laminga

### 5.6 Benchmarking internacional

De la revisión bibliográfica y de las entrevistas en profundidad con corredores de propiedades y dueños de corredoras, se identificaron dos países con las mejores prácticas y a la incorporación de tecnología en el mercado de corretaje de propiedades: Canadá y Estados Unidos. A continuación, se listan los principales descubrimientos en las prácticas en la industria del corretaje de propiedades de estos países:

- Las principales corredoras pertenecen a la Asociación Nacional de Corredores o NRA. Los que pertenecen a este grupo se les reconoce como *realtors*, y si no pertenecen solo pueden ser llamados *real estate agents*. Al pertenecer a este grupo están dirigidos por su código de conducta. <sup>[23]</sup>

- Las principales corredoras mejoran rutinariamente su presencia digital para atraer más clientes y continuamente miden los resultados de estos esfuerzos. [24]
- Se realizan “open houses” donde los potenciales clientes pueden ir a visitar la vivienda a una hora específica. En la actualidad, en el contexto Covid19, se realizan muestras de casas de manera virtual “virtual open houses”, donde los corredores llegan antes a la casa y realizan un tour virtual en vivo de la vivienda, para posteriormente mostrar la propiedad físicamente. Las personas pueden llegar a la visita sin necesidad de registrarse. [25]
- Las principales corredoras poseen abogados de planta, expertos en impuestos, finanzas y de mercado inmobiliario.
- En la industria se acostumbra solicitar referencias a los corredores de propiedades. Los clientes se sienten seguros cuando otros clientes han sido bien atendidos. [23]

## 5.7 Análisis del entorno

Para realizar el análisis del entorno se utiliza la herramienta PESTEL.

### 5.7.1 Factor político

#### Efectos de la crisis social

- Al inicio: 40% bajaron las ventas de viviendas tras crisis social. [8]
- Mayor desaceleración inmobiliaria desde 2008. [26]
  - Principal efecto en constructoras y proyectos nuevos
  - Efecto positivo en viviendas usadas
- Personas buscan viviendas fuera de zonas de conflicto. Periferias de la Región Metropolitana están con fuerte demanda (Colina, Lo Barnechea). [27]
- Incertidumbre por cambios constitucionales crean inestabilidad en el mercado inmobiliario. [28]
  - Entre 2011 y 2019 el precio de las viviendas se incrementó 67,8% (ingresos solo 24,7%)
  - Expertos, arquitectos y constitucionalistas proponen regular el mercado inmobiliario

### 5.7.2 Factor económico

Las siguientes figuras muestran las principales variables macroeconómicas y las proyecciones para el 2021. [29]

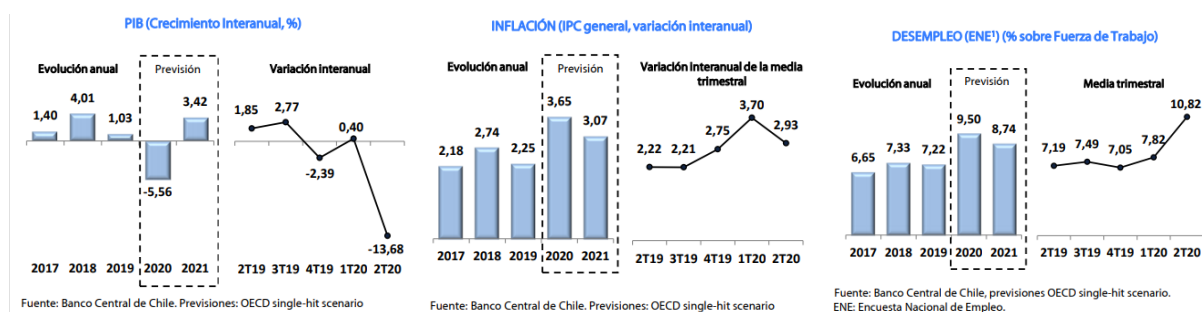


Figura 5 - PIB, Inflación y Desempleo proyectados para 2021.  
Fuente: Banco Central de Chile. (2020). Proyecciones OECD single-hit escenario. Chile.



Figura 6 - Créditos hipotecarios al 2do trimestre 2020.  
Fuente: Comisión para el mercado financiero. (2020).

Con la Figura 5 y Figura 6 se busca mostrar un panorama general de las principales variables macroeconómicas que afectan al mercado del corretaje de propiedades. Se aprecia que las proyecciones del Banco Central son positivas para el 2021, mostrando una recuperación de los efectos negativos de la crisis social.

### 5.7.3 Factor socio-cultural

En Anexo E se presentan mapas con los grupos socioeconómicos de las comunas en estudio.

#### Efectos de la pandemia:

Según el Portalinmobiliario, el sector se ha visto afectado por el efecto del covid19. La Figura 7 presenta algunos resultados de la encuesta realizada en Chile, Argentina y Uruguay.

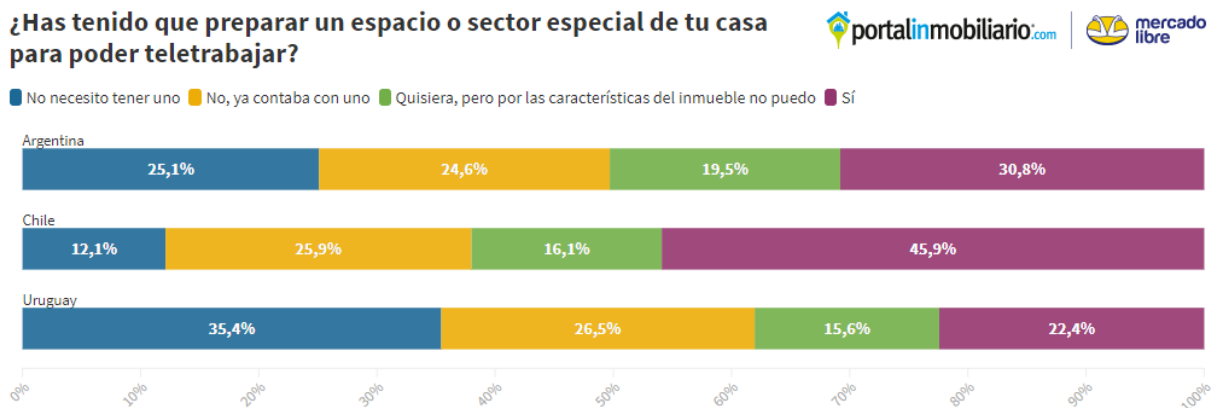


Figura 7 - Efectos del Covid19 Argentina, Chile y Uruguay.  
Fuente: Mercado Libre. (2020). Informe Portal Inmobiliario.

Luego, la Inmobiliaria FG en conjunto con Toc toc, realizaron un estudio para ver los cambios en las preferencias en esta época por el efecto del covid19. <sup>[30]</sup>

En la Figura 8 se aprecia que un 58% de las personas que buscan viviendas, buscan específicamente casas, de estas personas, aproximadamente solo un 5% buscan para inversión. Por otro lado, en departamentos, aproximadamente un 30% buscan para inversión.

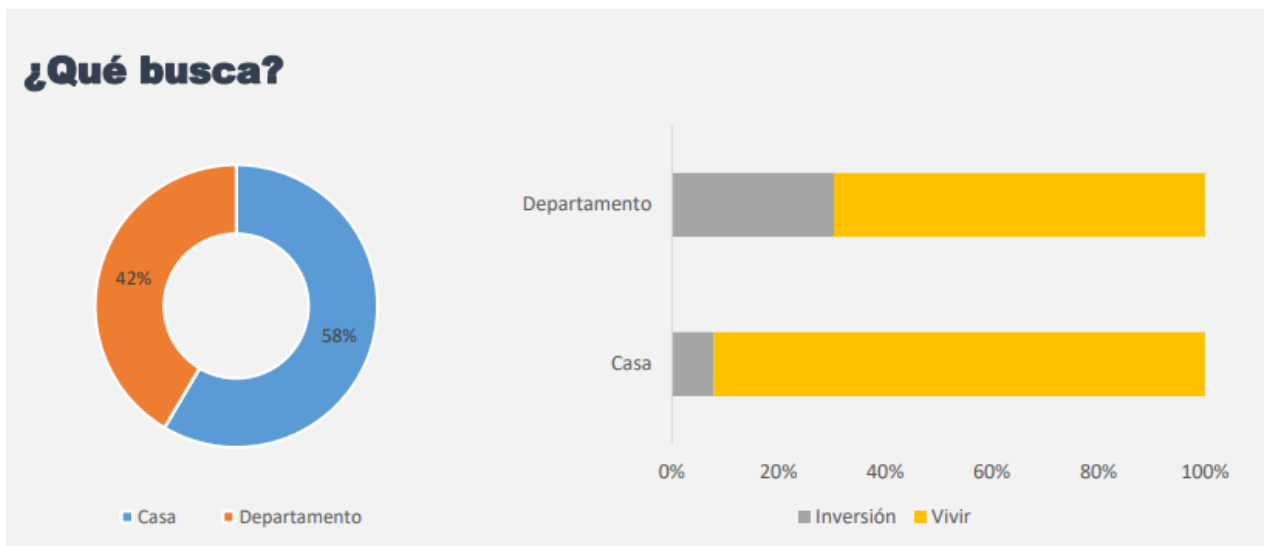


Figura 8 - Qué buscan los compradores de viviendas.  
 Fuente: Inmobiliara FG. (2020). Cambios en las preferencias en épocas de Covid. Chile.

En la Figura 9 se aprecia que un grupo considerable de los que buscaban para invertir ha decidido postergar la decisión de compra por un tiempo, mientras que un grupo menor de 29% que buscaban para vivir también decidió postergarla por un tiempo. Claramente postergar la decisión cuando es para vivir es más complejo.

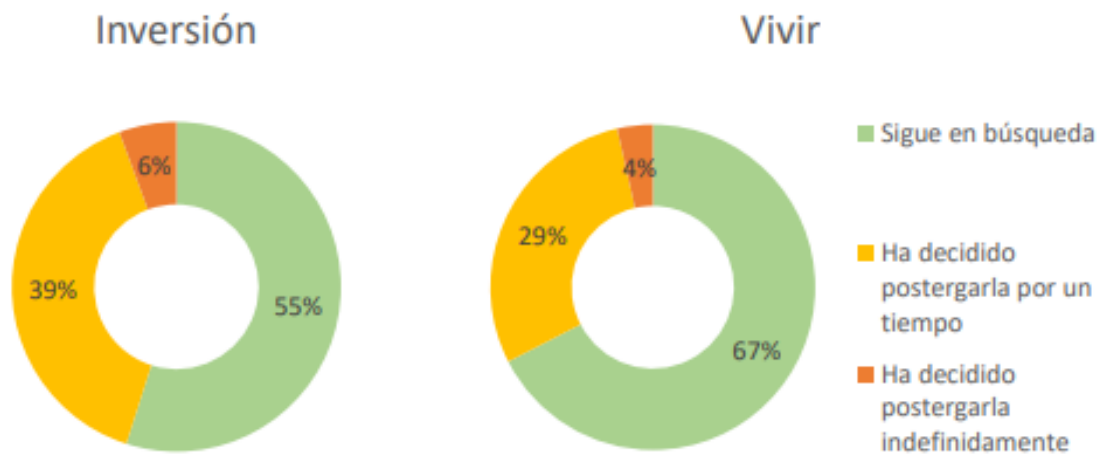
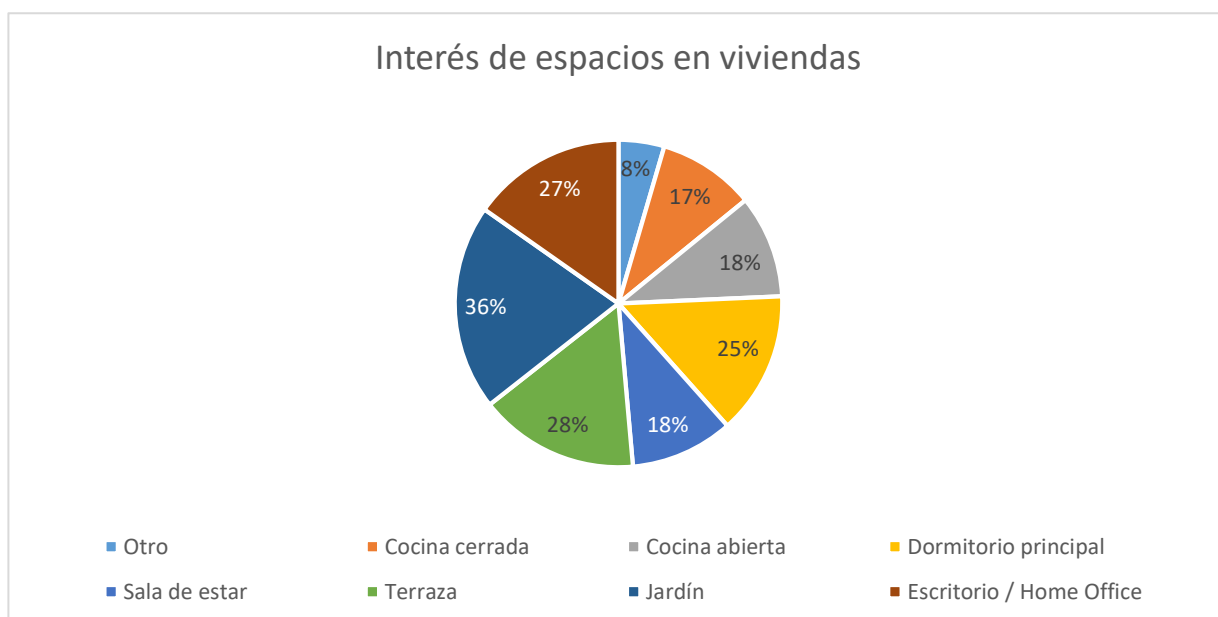


Figura 9 - Personas que se encontraban buscando propiedades.  
 Fuente: Inmobiliara FG. (2020). Cambios en las preferencias en épocas de Covid. Chile.

En la Figura 10 se aprecia que aparecen conceptos con alto interés como el home office y aumenta la importancia de espacios como jardines y terrazas. Por lo tanto, lo importante de esta dimensión es que la pandemia produjo cambios en los requerimientos de los clientes y la empresa deberá tener en consideración estos cambios para ser exitosa.



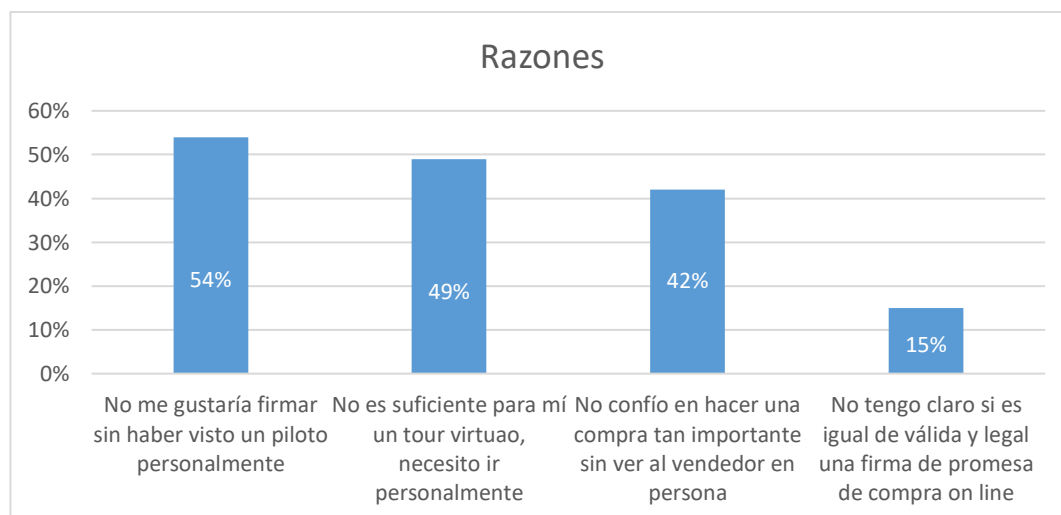


**Figura 10 - Interés de espacios en viviendas.**

Fuente: Inmobiliara FG. (2020). Cambios en las preferencias en épocas de Covid. Chile.

#### 5.7.4 Factor tecnológico

**Compras on-line:** En la actualidad las compras en línea son un hecho y la industria del corretaje de propiedades se ha ido adaptando lentamente. Los clientes también muestran reservas al momento de comprar en esta modalidad (ver Figura 11 y Figura 12).



**Figura 11 – Razones para no comprar en modalidad online.**

Fuente: Inmobiliara FG. (2020). Cambios en las preferencias en épocas de Covid. Chile.

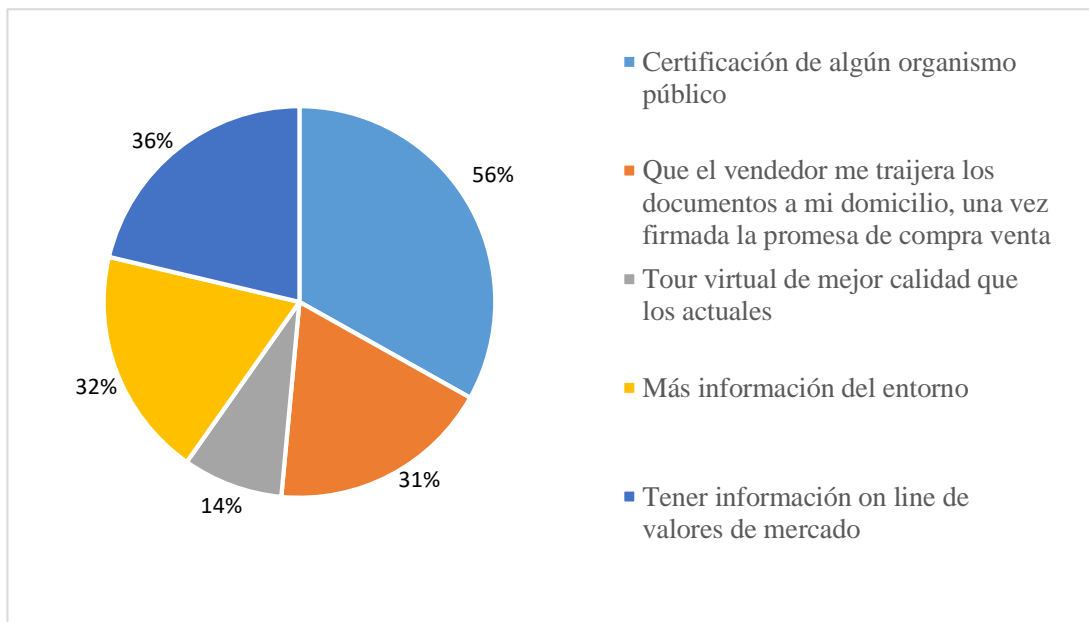


Figura 12 – Requisitos para firmar electrónicamente.

Fuente: Inmobiliara FG. (2020). Cambios en las preferencias en épocas de Covid. Chile.

- **Realidad virtual**
  - Visitas guiadas: Como se vio en el capítulo 5.5 de análisis de la competencia, algunas corredoras se han ido adaptando a estas nuevas tecnologías de vídeos guiados.
  - Visitas interactivas: Esta tecnología pocas corredoras la han ido adoptando y se ha vuelto un requisito en época de pandemia.
- **Nuevas formas de distribución**
  - Portales
  - Nuevas start ups
  - Big data y marketing digital

### 5.7.5 Factor ecológico

En la actualidad existen algunos temas como los que se enumeran a continuación que preocupan a los propietarios chilenos: i) viviendas verdes, ii) reciclaje, iii) consumo de energía y iv) conciencia social ecológica. La Figura 13 presenta los resultados de una encuesta del Portalinmobiliario donde se muestra que el 30% de las personas escogieron “Zona de reciclaje” como una preferencia a la hora de elegir un hogar. Como referencia, se hizo la misma pregunta en Argentina y Uruguay y no superaba el 10% en ambos países.

## Preferencias/comodidades (3 opciones)

■ Calefacción/Aire acondicionado ■ Espacio para correr y hacer deporte ■ Gimnasio ■ Juegos infantiles ■ Lavandería ■ Piscina ■ Sistema de seguridad sofisticado  
■ Zona de asados ■ Zona de reciclaje ■ Zona para bicicletas ■ Otros

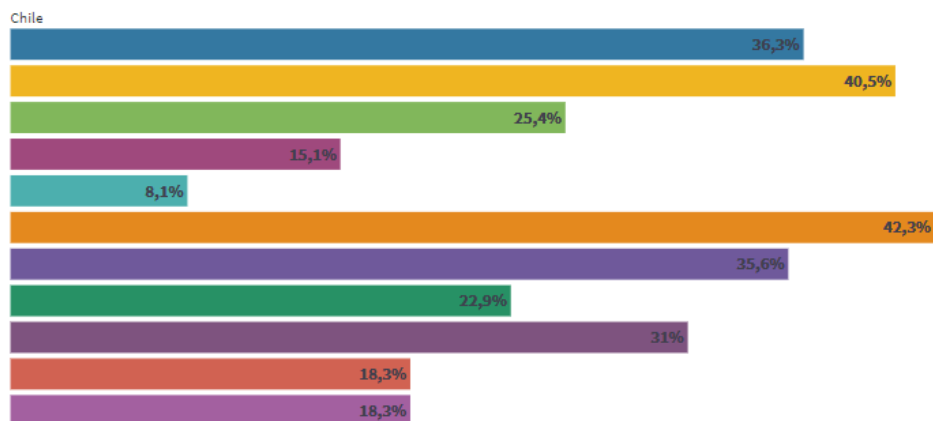


Figura 13 - Preferencias post covid19.

Fuente: Mercado Libre. (2020). Informe Portal Inmobiliario.

### 5.7.6 Factor legal

#### Iniciativa de crear un Registro Nacional de Corredores de Propiedades

- El 11 de noviembre de 2015 se pone en discusión. Es aprobado en cámara de diputados en marzo de 2018. A la fecha está en tramitación en Senado.
- Se busca regular quiénes pueden ser corredores (profesionalizar).
- SERNAC busca que se regule por las quejas constantes de la actividad sin poder actuar.
- Propuesta de 200 a 432 horas de capacitación para corredores de propiedades.

El principal impacto de esta iniciativa será el de disminuir considerablemente el mercado de corredores de propiedades, es decir, la gente que se dedica al corretaje. Actualmente muchos corredores de propiedades son dueños de casa con hijos grandes que deciden dedicarse a esta industria porque tienen tiempo y tiene la potencialidad de ser una actividad altamente lucrativa sin tener estudios previos.

## 6 Síntesis del diagnóstico

Basado en el capítulo 5 de diagnóstico, a continuación se resumen las oportunidades y amenazas generales del negocio y luego por segmento.

### 6.1 FODA general

La Tabla 25 presenta el resultado de la síntesis del diagnóstico en términos de oportunidades y amenazas más significativas generales del negocio.

Tabla 25 - FODA general.

Oportunidades		Amenazas	
1	El tamaño potencial del mercado de ventas muestra un crecimiento potencial importante de un 40% para 2021, 25% para 2022 y 18,5% para 2023 recuperando los efectos de la crisis y de la pandemia.	1	La pandemia produjo una baja considerable en la venta de viviendas usadas (40%).
2	Mismo efecto positivo para los arriendos, donde se espera un crecimiento de 3.300 arriendos para 2021, manteniendo un crecimiento estable hasta el 2023.	2	Existe preocupación en la industria por la búsqueda de profesionalizar el corretaje de propiedades, reduciendo el mercado de corredores.
3	La pandemia no afectó considerablemente al mercado de arriendos de propiedades, de 19.724 viviendas arrendadas en 2018, aumentó a 21.691 el 2019. En 2020 se espera un valor similar en 21.641.	3	Existen modelos de negocio poco tradicionales como el de isBast o Laminga que aún están en crecimiento que pueden afectar a la industria.
4	El medio preferido para buscar propiedades son los portales de internet. El marketing digital será una herramienta clave para atraer clientes.	4	El proceso de compra de una vivienda usada es más engorroso que el de una nueva.
5	Los precios de las viviendas subieron entre 2011 y 2019 aproximadamente un 68%.	5	Existe una alta competencia en el mercado de corretaje de propiedades.
6	Existen atributos levantados en el diagnóstico como la rapidez, la búsqueda del mejor precio, la tecnología en el proceso que genera interés y disposición de pago.	6	Si bien los precios de las viviendas subieron un 68% entre 2011 y 2019, no lo hicieron de la misma manera los ingresos (subieron un 24,7%) por lo que se puede generar un desequilibrio en el mercado.
7	No toda la competencia estudiada tiene interiorizado el concepto de la incorporación de tecnología en el proceso de corretaje. Realidad virtual, marketing digital, drones, etc.	7	La incertidumbre post crisis social y la elaboración de una nueva constitución genera incertidumbre en la industria en términos de regulaciones de precios y del servicio.
8	Existe poca flexibilidad en las corredoras tradicionales para definir horarios de visitas a las propiedades.		
9	Existen pocas barreras de entrada. Es un mercado poco regulado.		
10	Se proyecta por el Banco Central que las principales variables macroeconómicas se recuperen a 2021. El PIB se proyecta un 3,42% de crecimiento, la inflación se prevé una variación de 3,07 (baja de 0,58 con respecto a 2020) y el desempleo una baja a 8,74.		
11	Los grupos socioeconómicos de la zona nororiente son principalmente AB, C1a y C1b, quienes tienen una alta disposición de pago.		
12	Los efectos de la pandemia COVID 19 han modificado los atributos que buscan los clientes. Aparecen conceptos como jardines, terrazas, home office, que antes no eran prioritarios. De la encuesta de Inmobiliaria FG, el 41% de las mujeres consideran el jardín como lo más importante, mientras que el 31% de los hombres consideran que el home office es lo más importante.		

## 6.2 FODA por segmento

La Tabla 26 y la Tabla 27 resumen las oportunidades y amenazas más importantes capturadas del diagnóstico por segmento de clientes.

Tabla 26 - FODA específico segmento viviendas de alto estándar.

<b>VARIABLES</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Tamaño mercado ventas	Promedio aproximado estimado en los 2 años de estudio de 1.687 unidades.	No presenta o no fue levantada.
Tamaño mercado arriendos	Promedio aproximado estimado en los 2 años de estudio de 5.948 unidades.	No presenta o no fue levantada.
Rentabilidad mercado ventas	25,3 millones de UF	No presenta o no fue levantada.
Rentabilidad mercado arriendos	0,51 millones de UF	No presenta o no fue levantada.
Potenciales clientes	AB y C1. Alta disposición de pago.	No presenta o no fue levantada.
Propietarios, Arrendadores y Compradores	Disponibilidad para realizar arreglos a viviendas y mejorar el precio.	Servicios anexos buscados no generan ingresos si no se concretan las ventas/Arriendos.
Recursos de la competencia	No presenta o no fue levantada.	Competencia con altos recursos puede adaptarse a las oportunidades levantadas.
Atributos de la competencia	No hay foco en rapidez de logro del negocio. No hay foco en la obtención del mejor precio.	El no logro del servicio rápido podría generar pérdida de valor para la corredora.
Tecnología en la competencia	Uso de tecnología no masificado.	Edad elevada puede generar desinterés en nuevos elementos tecnológicos.
Atributos que buscan corredores de propiedades	Buscan gran cartera y presencia de medios.	Buscan corredoras con prestigio.

Tabla 27 - FODA específico segmento viviendas de estándar medio.

<b>VARIABLES</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Tamaño mercado ventas	Promedio aproximado estimado en los 2 años de estudio de 2.305 unidades.	No presenta o no fue levantada.
Tamaño mercado arriendos	Promedio aproximado estimado en los 2 años de estudio de 21.144 unidades.	No presenta o no fue levantada.
Rentabilidad mercado ventas	17,7 millones de UF	No presenta o no fue levantada.
Rentabilidad mercado arriendos	0,55 millones de UF	No presenta o no fue levantada.
Potenciales clientes	C1. Alta-medía disposición de pago.	No presenta o no fue levantada.
Propietarios, Arrendadores y Compradores	No presenta o no fue levantada.	No tienen disponibilidad de realizar arreglos a viviendas.
Recursos de la competencia	No presenta o no fue levantada.	Competencia con altos recursos puede adaptarse a las oportunidades levantadas.
Atributos de la competencia	Existen brechas en el apoyo en trámites legales y en la búsqueda de buen precio.	Existe competencia con foco en la obtención del mejor precio.
Tecnología en la competencia	Uso de tecnología no masificado.	Edad elevada en promedio e interés medio en tecnología.
Atributos que buscan corredores de propiedades	Buscan reglas claras, buen clima laboral y gran cartera de propiedades.	Una amplia cartera puede ser costosa de mantener.

### 6.3 Matriz de atractivo por segmentos

En base a los resultados de ambos FODA por segmentos se realiza una matriz de atractivo por segmentos. El objetivo es generar un puntaje aditivo a cada oportunidad y un puntaje sustractivo a cada amenaza y ponderarlos por cada variable del FODA.

Tabla 28 - Matriz de atractivo por segmentos.

Variables	Ponderación	Oportunidades		Amenazas		Resultado	
		VEA	VEM	VEA	VEM	VEA	VEM
Tamaño mercado ventas	5%	4	5	0	0	0,2	0,25
Tamaño mercado arriendos	5%	4	5	0	0	0,2	0,25
Rentabilidad mercado ventas [miles de UF]	5%	4	5	0	0	0,2	0,25
Rentabilidad mercado arriendos [miles de UF]	5%	5	5	0	0	0,25	0,25
Potenciales clientes	20%	5	3	0	-3	1	0
Propietarios, Arrendadores y Compradores	20%	5	0	-2	-5	0,6	-1
Competencia en ventas y arriendos	5%	4	4	-5	-5	-0,05	-0,05
Recursos de la competencia	5%	5	5	-4	-4	0,05	0,05
Atributos de la competencia	5%	5	2	0	-4	0,25	-0,1
Tecnología en la competencia	5%	2	2	-2	0	0	0,1
Atributos que buscan corredores de propiedades	20%	2	4	-3	-1	-0,2	0,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>4,0</b>	<b>3,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0,6</b>

De esta matriz se puede visualizar que ambos segmentos presentan más oportunidades que amenazas.

#### 6.4 Factores críticos de éxito

Según la información levantada por corredores de propiedades y dueños de corredoras de propiedades en las entrevistas en profundidad se levantaron los siguientes factores:

1. Darse el tiempo de conocer al propietario. Entender lo que quieren cuando ponen su propiedad a disposición de ser vendida o arrendada. Desarrollar confianza y una relación de largo plazo. Aclarar expectativas de precios, orientar. Se debe buscar concretar la venta y una propiedad sobrevalorada, aun encontrado comprador, puede no conseguir financiamiento adecuado.
2. Generar un listado de las características más relevantes de las propiedades. Levantar debilidades y ver si el propietario está dispuesto a arreglarlas antes de mostrarla al mercado.
3. Entender las necesidades del comprador y del arrendatario. No mostrarles propiedades por el solo hecho de cumplir. Levantar bien los requerimientos ya que muchas veces el cliente no necesariamente sabe lo que quiere o tiene la correcta expectativa entre su presupuesto y el mercado.
4. Los corredores deben ser capaces de manejar información del mercado y de la industria del corretaje.

Con respecto a los resultados del diagnóstico se adicionan los siguientes factores:

5. La rapidez y la obtención del mejor precio aparecen como atributos relevantes y serán clave en el modelo de negocio a definir (genera valor) para los propietarios.
6. La utilización de nuevas tecnologías en el mercado de corretaje de propiedades también genera gran valorización en los segmentos.
7. El apoyo en trámites notariales, bancarios y tributarios es un atributo que no ha sido bien capturado por el mercado y debe promoverse como una propuesta de valor adicional.

8. Los servicios adicionales o anexos al corretaje cobran mucha relevancia y deberá definirse el modo de implementarlos, ya sea a través de recursos propios o con alianzas con empresas externas.

Del benchmarking internacional y de las entrevistas con corredores se aprecia que tener un abogado de planta experto en el mercado inmobiliario será clave para desarrollar una corredora exitosa.

## 7 Diseño de la estrategia

Los siguientes subcapítulos presentan todos los elementos necesarios para definir la estrategia.

### 7.1 Selección del segmento objetivo

Tomando en consideración los resultados del diagnóstico y el resumen obtenido de la matriz de atractivo por segmentos, se decide enfocar los esfuerzos en el segmento de viviendas de estándar alto.

Por lo tanto, el segmento a considerar se resume completo en la Tabla 29.

Tabla 29 - Resumen de segmento de viviendas de estándar alto.

Variable	Viviendas de estándar alto (VEA)
Ubicación	Vitacura, Lo Barnechea, Colina, Las Condes y Providencia
Rango de precios de venta	Más de 10.000 UF
Rango de precios de arriendo	Más de 2.000.000 CLP/mes
Tamaño mercado ventas promedio 2 años de estudio	1.687 unidades
Tamaño mercado arriendos promedio 2 años de estudio	5.948 unidades
Principal segmento socioeconómico	AB
Atributo más buscado	Rapidez en venta/arriendo.
2do atributo más buscado	Uso de tecnología en el proceso.
Medios de contacto	Portales, RRSS y aplicaciones móviles.
Arreglos de viviendas	Alto interés y disposición de pago.
Competencia en venta	Engel&Völkers Fuenzalida Re-max Procasa El nido Century 21
Competencia en arriendo	Procasa Re-max Century 21

### 7.2 Estrategia de negocios

Los siguientes subcapítulos presentan todos los elementos para definir la estrategia de negocios.

### **7.2.1 Objetivo estratégico**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de corretaje de viviendas usadas en las comunas de Vitacura, Las Condes, Colina, Providencia y Lo Barnechea, cuyo foco es la rapidez y la personalización del servicio, que permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos 90 millones de pesos al final de un periodo de 2 años de operación.

### **7.2.2 Estrategia de negocios**

La estrategia genérica de negocios que permitirá alcanzar los objetivos será la diferenciación, la que está basada en ofrecer a los clientes una propuesta distintiva, enfocada en la rapidez del servicio, con un alto valor agregado.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, la diferenciación estará en los siguientes aspectos claves:

- Rapidez en el servicio
- Asesoría para buscar el mejor precio posible en la transacción
- Tecnologías de apoyo al servicio
- Servicios anexos dirigidos a los agentes del mercado

A su vez, las propiedades manejadas por la empresa deberán ser parte del segmento objetivo, por lo que se generará el concepto de vivienda exclusiva buscado por corredores de propiedades que buscan prestigio.

### **7.3 Descripción del modelo de negocio**

El modelo de negocios propuesto se delinea en el siguiente Canvas para el mercado de ventas/compras de viviendas usadas mostrado en la Figura 14. El modelo de negocios para el mercado de arriendos se presenta en la Figura 15.



<b>8. Socios clave</b> 1) Corredor de propiedades 2) Arquitecto (alianza) 3) Diseñador (alianza) 4) Contratistas (alianza)	<b>7. Actividades clave</b> 1) Búsqueda e identificación de propiedades de venta/arriendo rápido 2) Búsqueda de clientes 3) Promoción 4) Búsqueda de corredores de propiedades  <b>6. Recursos clave</b> 1) Personal de gestión de proyectos 2) Personal de marketing y ventas 3) Oficina habilitada para proyectos	<b>2. Propuesta de valor</b> <b>"Corretaje ágil"</b> Promesa de rapidez: Si no cumple, rebaja de comisión menor al mercado normal.  1) Para vendedores: venta de propiedad <b>rápido</b> y a <b>buen precio</b> Arreglos de viviendas pre-venta. 2) Para compradores: compra de propiedad <b>rápida</b> y a <b>buen precio</b> Arreglos de viviendas post-compra. Servicios de uso de vivienda.	<b>4. Relación con los clientes</b> 1) Contacto por portales/teléfono/RSS. 2) Un corredor se contactará con ellos para explicar la propuesta de valor. 3) El cliente podrá visitar oficina para clarificar propuesta. 4) Cliente podrá visitar oficina para ver proyectos de remodelación.  <b>3. Canales</b> 1) Portales inmobiliarios 2) Página web 3) Búsqueda SEM y banners en internet. 4) RRSS	<b>1. Segmento de clientes</b> <b>Viviendas de estándar alto:</b> - <b>Vendedores:</b> Adultos mayores, AB, con conocimiento medio del negocio que buscan cambiar sus propiedades o hacer negocio con esta.  - <b>Compradores:</b> Adultos principalmente entre 40 a 65 años, AB, con 1 hijo o menos que buscan viviendas de más estándar para vivir o zonas alejadas del centro de la ciudad.
<b>9. Estructura de costos</b> 1) Gastos en alianzas. 2) Gastos de portales inmobiliarios. 3) Gastos administrativos, promoción y ventas, staff y arriendo de oficina. 4) Gastos financieros e impuestos.		<b>5. Fuentes de ingresos</b> 1) Comisiones por venta/compra 2) Ingresos por servicios Anexos: 2.1) proyectos de remodelación 2.2) uso de vivienda		

Figura 14 - Modelo de negocio (Canvas) para el mercado de compra/venta de viviendas usadas.

8. Socios clave	7. Actividades clave	2. Propuesta de valor	4. Relación con los clientes	1. Segmento de clientes
1) Corredor de propiedades 2) Arquitecto (alianza) 3) Diseñador (alianza) 4) Contratistas (alianza)	1) Búsqueda e identificación de propiedades de venta/arriendo rápido 2) Búsqueda de clientes 3) Promoción 4) Búsqueda de corredores de propiedades	<b>"Corretaje ágil"</b> Promesa de rapidez: Si no cumple, rebaja de comisión menor al mercado normal. Promesa de calidad de arrendatarios:  1) Para Arrendadores: arriendo de su propiedad <b>rápida</b> y a <b>buen precio</b> . Arreglos de viviendas pre-arriendo Administración de arriendos. Revisión exhaustiva de perfiles de arrendatarios.  2) Para Arrendatarios: arriendo de una propiedad <b>rápida</b> y a <b>buen precio</b> . Servicios de uso de vivienda.	1) Contacto por portales/teléfono/RSS. 2) Un corredor se contactará con ellos para explicar la propuesta de valor. 3) El cliente podrá visitar oficina para clarificar propuesta. 4) Cliente podrá	<b>Viviendas de estándar alto</b> <b>- Arrendadores: Adultos mayores mayores de 55 años, AB, con bajo conocimiento del negocio que buscan arrendar como negocio.</b>  <b>- Arrendatarios: Adultos sobre los 40 años, AB y C1, con bajo conocimiento del negocio que buscan viviendas de más estándar o zonas alejadas del centro de la ciudad.</b>
	<b>6. Recursos clave</b> 1) Personal de gestión de proyectos 2) Personal de marketing y ventas 3) Oficina habilitada para proyectos		<b>3. Canales</b> 1) Portales inmobiliarios 2) Página web 3) Búsqueda SEM y banners en internet. 4) RRSS	
<b>9. Estructura de costos</b>		<b>5. Fuentes de ingresos</b>		
1) Gastos en alianzas. 2) Gastos de portales inmobiliarios. 3) Gastos administrativos, promoción y ventas, staff y arriendo de oficina. 4) Gastos financieros e impuestos.		1) Comisiones por arriendo 2) Ingresos por servicios Anexos: 2.1) proyectos de remodelación 2.2) administración de arriendos		

Figura 15 - Modelo de negocio (Canvas) para el mercado de arriendos de viviendas usadas.

## 7.4 Plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se resumen en los siguientes 3 puntos:

- Definir una propuesta de valor para los clientes del segmento de viviendas de alto estándar y una estrategia comercial que permita posicionarse en la mente de este segmento.
- Diseñar un marketing mix acorde al segmento objetivo
- Agilizar los plazos de venta/arriendo.

### 7.4.1 Producto y propuesta de valor

Los siguientes subcapítulos presentan el producto y la propuesta de valor para el mercado de compra/venta de viviendas usadas y para el mercado de arriendos de viviendas usadas respectivamente.

#### 7.4.1.1 Mercado de compra/venta de viviendas

En el caso de los clientes vendedores, la necesidad que se busca satisfacer es la de conseguir rápidamente un comprador y la obtención del mejor precio de mercado posible.

Al revisar la competencia, se visualizaron brechas importantes en estas dos necesidades, pese a que los potenciales clientes lo aseguraban como primera y segunda prioridad. Es decir, es un mercado con foco alejado del cliente. Dado esto, la propuesta de valor para vendedores se resume en la Tabla 30.

Tabla 30 - Propuesta de valor para vendedores.

1. Target	2. Insight	3. Entorno competitivo
Adultos mayores, AB, con conocimiento medio del negocio que buscan cambiar sus propiedades o hacer negocio con esta. Tienen 1 o más hijos fuera de la casa. Buscan rapidez y buen precio.	Al iniciar un proceso de venta, trato publicar por mi cuenta o buscar corredor. Generalmente desconozco precios de mercado. Al ver las opciones de corredores, me quedo con el primero que reciba mi vivienda y puedo incluso pasársela a más de un corredor. Busco velocidad en la venta ya que es mi negocio o quiero comprarme una mejor vivienda, por lo que obtener el mejor precio también es importante.	Corredores de propiedades: Existe diversidad de corredores disponibles, el cliente terminará encontrando uno que sea capaz de vender la propiedad. Probablemente no en el tiempo buscado por el cliente.
4. Beneficios	5. Atributos/razones para creer	6. Discriminador
Permite vender la propiedad en un mes, sino pagas menos de la comisión del mercado. Permite obtener un precio acorde al mercado. Si gusta, puede optar a servicios personalizados de mejora de propiedad.	Porque: - Tenemos una red de corredores de propiedades dedicados con conocimiento del mercado. - Amplia presencia en portales y RRSS. - Uso de tecnología para mostrar propiedades de manera remota acelera proceso. - La empresa se encarga de publicar, mostrar y cerrar el negocio. Nada de versiones baratas y low cost. - Servicios anexos de mejoras con equipos multidisciplinarios guiados por el cliente.	Te quitamos el problema de publicar personalmente la propiedad y prometemos rapidez en el negocio. Si no, te rebajamos la comisión a un valor menor del mercado.  ¡No hay tiempo que perder!

La estrategia interna definida para vendedores es la siguiente:

- Una vez hecho el contacto con el vendedor, se genera la propuesta de mejoras.
  - En caso positivo, se prepara un proyecto con empresa aliada.
    - Se acuerdan los cambios con el cliente, y se negocian las condiciones y precios.
    - Con el proyecto elaborado a nivel de bosquejo, se pone en venta la propiedad.
    - El objetivo es tener la propiedad vendida antes de finalizar el proyecto.
  - En caso negativo, se pone en venta la propiedad en el estado actual.
- Una vez finalizado el proyecto de mejora, si no se ha vendido, o si no se realizó el proyecto de mejora, la corredora tiene 1 mes para encontrar comprador. Si no lo logra, se rebaja la comisión a un nivel inferior al mercado. El proyecto de remodelación se cobra por separado y no tiene relación con las comisiones de venta.
- La corredora realiza un escáner de calidad de los potenciales compradores:
  - Dicom, aval, liquidaciones de sueldo, cotizaciones.
  - Se revisa si tiene crédito pre-aprobado y se asesora al potencial comprador en obtenerlo si no lo posee.
- Una vez seleccionado el o los candidatos se le envía oferta a vendedor para tomar la decisión.
- El plazo de 1 mes finaliza con la carta oferta, si el vendedor no la acepta se reinicia el plazo.

La propuesta de valor para los compradores se presenta en Tabla 31.

Tabla 31 - Propuesta de valor para compradores.

1. Target	2. Insight	3. Entorno competitivo
Adultos principalmente entre 40 a 65 años, AB, con 1 hijo o menos que buscan viviendas de más estándar para vivir o zonas alejadas del centro de la ciudad. Tienen 1 hijo. Buscan rapidez y buen precio.	Al iniciar un proceso de compra reviso portales de internet y discrimino de acuerdo a mi presupuesto. Al ver tantas opciones y malas fotografías no me queda más que solicitar que me contacten o contactar al corredor dependiendo de las opciones. Desconozco precios de mercado. Busco velocidad en la compra ya que busco una vivienda de mejor estándar para mi familia, por lo que obtener el mejor precio también es importante.	Corredores de propiedades: Existe diversidad de portales con viviendas publicadas que podrían ser del gusto del cliente. Probablemente no en el tiempo buscado por el cliente.
4. Beneficios	5. Atributos/razones para creer	6. Discriminador
Permite comprar la propiedad en un mes, sino pagas menos de la comisión del mercado. Permite obtener un precio acorde al mercado. Si gusta, puede optar a servicios personalizados de mejora de propiedad posterior a la compra, con el fin de personalizar la vivienda.	<p>Porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos una red de corredores de propiedades dedicados con conocimiento del mercado.</li> <li>- Amplia presencia en portales y RRSS.</li> <li>- Uso de tecnología para ver las propiedades de manera remota acelera proceso.</li> <li>- Servicios anexos de mejoras con equipos multidisciplinarios guiados por el cliente.</li> </ul>	<p>Te acercamos a la propiedad que necesitas de manera ágil. Si no te encontramos la vivienda, te rebajamos la comisión a un valor menor del mercado.</p> <p>¡No hay tiempo que perder!</p>

La estrategia interna definida para compradores es la siguiente:

- Una vez hecho el contacto con el comprador, se solicitan todos los antecedentes de manera preliminar:
  - Dicom, aval, liquidaciones de sueldo, cotizaciones.
- Si el comprador aprueba, se revisa si posee crédito pre-aprobado. En caso negativo se asesora para que inicie el proceso.
- Una vez obtenido el crédito pre-aprobado o que esté en tramitación, se inicia la búsqueda de propiedades en cartera interna. Se priorizarán proyectos de mejora de vendedores en ejecución cuyo proyecto final pudiera aplicar a las necesidades del cliente.
  - En caso que esté en ejecución, se genera visita (presencial o virtual).
  - En caso negativo, se buscan en cartera de propiedades interna. Se genera un pool de propiedades para mostrar al cliente según sus requerimientos y se genera visita (presencial o virtual).
- Una vez encontrada la propiedad se genera oferta.
- Si pasó más de 1 mes, se rebaja la comisión a un nivel inferior al mercado.

#### 7.4.1.2 Mercado de arriendos

En el caso de los clientes arrendadores, la necesidad que se busca satisfacer es la de conseguir rápidamente un arrendatario, previamente examinado y aprobado por la corredora, que le de confianza y tranquilidad de un contrato a largo plazo.

Al revisar la competencia, se visualizaron brechas importantes en la necesidad de rapidez, pese a que los potenciales clientes lo aseguraban como primera prioridad. Dado esto, la propuesta de valor para vendedores se resume en la Tabla 32.

Tabla 32 - Propuesta de valor para arrendadores.

1. Target	2. Insight	3. Entorno competitivo
Adultos mayores de 55 años, AB, con bajo conocimiento del negocio que buscan arrendar como negocio. La mayoría con más de 1 hijo fuera de la casa. Buscan rapidez y calidad de arrendatarios.	Al iniciar un proceso de arriendo trato publicar por mi cuenta o buscar corredor. Desconozco precios de mercado. Al ver las opciones de corredores, me quedo con el primero que reciba mi vivienda y puedo incluso pasársela a más de un corredor. Busco velocidad en la venta ya que estoy pagando mi vivienda actual o en menor medida como negocio. Me importa la calidad del arrendatario que me dé seguridad y confianza.	Corredores de propiedades: Existe diversidad de corredores disponibles, el cliente terminará encontrando uno que sea capaz de arrendar la propiedad. Probablemente no en el tiempo buscado por el cliente ni realice una revisión exhaustiva del arrendatario.
4. Beneficios	5. Atributos/razones para creer	6. Discriminador
Permite arrendar la propiedad en un mes, sino pagas menos de la comisión del mercado. Permite obtener un precio acorde al mercado. Si gusta, puede optar a servicios personalizados de mejora de propiedad que permite optimizar el precio.	<p>Porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos una red de corredores de propiedades dedicados con conocimiento del mercado.</li> <li>- Amplia presencia en portales y RRSS.</li> <li>- Uso de tecnología para mostrar propiedades de manera remota acelera proceso.</li> <li>- La empresa se encarga de publicar, mostrar y cerrar el negocio. Nada de versiones baratas y low cost.</li> <li>- Revisión exhaustiva de antecedentes. No te hacemos perder el tiempo.</li> <li>- Servicios anexos de mejoras con equipos multidisciplinarios guiados por el cliente.</li> </ul>	<p>Te quitamos el problema de publicar personalmente la propiedad y prometemos rapidez en el negocio. Si no, te rebajamos la comisión a un valor menor del mercado.</p> <p>¡No hay tiempo que perder!</p>

La estrategia interna definida para arrendadores es la siguiente:

- Una vez hecho el contacto con el arrendador, se genera la propuesta de mejoras.
  - En caso positivo, se prepara un proyecto con empresa aliada.
    - Se acuerdan los cambios con el cliente, y se negocian las condiciones y precios.
    - Con el proyecto elaborado a nivel de bosquejo, se pone en arriendo la propiedad.
    - El objetivo es tener la propiedad arrendada antes de finalizar el proyecto.
  - En caso negativo, se pone en arriendo la propiedad en el estado actual.
- Una vez finalizado el proyecto de mejora, si no se ha arrendado, o si no se realizó el proyecto de mejora, la corredora tiene 1 mes para encontrar arrendatario. Si no lo logra, se rebaja la comisión a un nivel inferior al mercado. El proyecto de remodelación se cobra por separado y no tiene relación con las comisiones de arriendo.
- La corredora realiza un escáner de calidad de los potenciales arrendatarios:
  - Básico: Dicom, aval, liquidaciones de sueldo, cotizaciones.
  - Propuesta adicional del negocio: Contrato de trabajo, certificado de antecedentes y carta de presentación (o de referencias).
- Una vez seleccionado el o los candidatos se le envía oferta a arrendador para tomar la decisión.
- El plazo de 1 mes finaliza con la carta oferta, si el arrendador no la acepta se reinicia el plazo.

La propuesta de valor para los arrendatarios se presenta en Tabla 33.

Tabla 33 - Propuesta de valor para arrendatarios.

1. Target	2. Insight	3. Entorno competitivo
Adultos sobre los 40 años, AB y C1, con bajo conocimiento del negocio que buscan viviendas de más estándar o zonas alejadas del centro de la ciudad. La mayoría con más de 1 hijo fuera de la casa. Buscan rapidez y tecnología para ver propiedades.	Al iniciar un proceso de arriendo reviso portales de internet y discrimino de acuerdo a mi presupuesto. Al ver tantas opciones y malas fotografías no me queda más que solicitar que me contacten o contactar al corredor dependiendo de las opciones. Desconozco precios de mercado. Busco velocidad en el arriendo ya que busco una vivienda en zonas tranquilas y de mejor estándar para mi familia.	Corredores de propiedades: Existe diversidad de corredores disponibles, el cliente terminará encontrando uno que sea capaz de encontrar la propiedad. Probablemente no en el tiempo buscado por el cliente.
4. Beneficios	5. Atributos/razones para creer	6. Discriminador
Permite arrendar la propiedad en un mes, sino pagas menos de la comisión del mercado. Permite obtener un precio acorde al mercado.	Porque: - Tenemos una red de corredores de propiedades dedicados con conocimiento del mercado. - Amplia presencia en portales y RRSS. - Uso de tecnología para ver las propiedades de manera remota acelera proceso.	Te acercamos a la propiedad que necesitas de manera ágil. Si no te encontramos la vivienda, te rebajamos la comisión a un valor menor del mercado.  ¡No hay tiempo que perder!

La estrategia interna definida para arrendatarios es la siguiente:

- Una vez hecho el contacto con el arrendatario, se solicitan todos los antecedentes de manera preliminar:
  - Dicom, aval, liquidaciones de sueldo, cotizaciones.
  - Propuesta adicional del negocio: Contrato de trabajo, certificado de antecedentes y carta de presentación (o de referencias).
- Posteriormente, se inicia la búsqueda de propiedades en cartera interna. Se priorizarán proyectos de mejora de arrendadores en ejecución cuyo proyecto final pudiera aplicar a las necesidades del cliente.
  - En caso que esté en ejecución, se genera visita (presencial o virtual).
  - En caso negativo, se buscan en cartera de propiedades interna. Se genera un pool de propiedades para mostrar al cliente según sus requerimientos y se genera visita (presencial o virtual).
- Una vez encontrada la propiedad se genera oferta.
- Si pasó más de 1 mes, se rebaja la comisión a un nivel inferior al mercado.

#### 7.4.2 Precio

En base al foco en el segmento de viviendas de alto estándar, el precio se definirá basado en comisiones de arriendo y venta a los corredores de propiedades.

El modelo de negocio incentivará a los corredores a cobrar más del 2% en venta o 50% en arriendo, pero deberá ser acordado con los clientes que buscan rapidez del servicio. El diagnóstico entregó resultados interesantes respecto del interés elevado en rapidez para este segmento alineado con la disposición a pago más alta del estándar. La máxima disposición respecto del porcentaje de venta es 0,25% sobre el estándar de 2%.

De este cobro realizado por los corredores, la corredora por mantener la estructura, los portales y el apoyo legal cobrará el 30% de la comisión en venta y arriendo. Lo estándar es 50%, esta estrategia es para atraer a los mejores corredores. Si la vivienda es captada por la corredora, el cobro es del 50%.

La Tabla 34 presenta la estrategia de comisiones de manera simplificada para vendedores y compradores.

Tabla 34 - Estrategia de precios para vendedores y compradores.

Ítem	Basic	Fast	Pro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión</li> <li>• Tiempo prometido de compra/venta</li> <li>• Exclusividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,5%</li> <li>• Sin promesa de rapidez</li> <li>• Sí, 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,25%</li> <li>• 2 meses</li> <li>• 1,5% si no cumple</li> <li>• Sí, 2 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,5%</li> <li>• 1 mes</li> <li>• 1% si no cumple</li> <li>• Sí, 1 mes</li> </ul>

Lo relevante de la estrategia, es la confianza en los corredores que deberán ser capaces de negociar con los clientes la comisión. Si bien la tabla anterior muestra los estándares para los clientes, el corredor podrá ofrecer menores valores de comisión pero siempre priorizando un porcentaje superior al estándar del 2%.

La Tabla 35 muestra la estrategia de precios para arrendatarios y arrendadores.

Tabla 35 - Estrategia de precios para arrendatarios y arrendadores.

Ítem	Basic	Fast	Pro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión</li> <li>• Tiempo prometido de arriendo</li> <li>• Exclusividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50%</li> <li>• Sin promesa de rapidez</li> <li>• Sí, 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75%</li> <li>• 1 mes (1,5% si no cumple)</li> <li>• Sí, 1 mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> <li>• 20 días (1% si no cumple)</li> <li>• Sí, 20 días</li> </ul>

### 7.4.3 Punto de venta

Debido al segmento de viviendas de alto estándar, el rol comercial de venta será fundamental. Buscan asistencia personalizada en el proceso de compra, venta o arriendo, en el proceso de decisión, y que los guíen respecto de temas de la industria del corretaje y legales. En base a esto, la empresa contará con un profesional dedicado a la gestión de ventas.

Una vez que el cliente haga contacto vía página web, correo electrónico, teléfono (incluidos en la publicidad) o RRSS, se responderá en forma inmediata, se aclararán dudas y si el cliente muestra

interés, programar una visita a la propiedad junto con un corredor. Éste le explicará en detalle al cliente en qué consiste la propuesta de valor de rapidez. En esta etapa se generarán las conversaciones para definir la comisión en conjunto con el cliente.

Para generar presencia y siguiendo el estándar de la industria, se instalarán letreros llamativos en el exterior de las casas, para que ésta sea claramente identificable.

Se contará con oficina para clientes que quieran atención personalizada, sobre todo considerando la edad del segmento objetivo, y para además, presentar proyectos de mejoras a las viviendas para los interesados, con la empresa aliada de diseño y construcción. Si el cliente tiene intención de seguir adelante con el proyecto, se da inicio al desarrollo del proyecto de personalización de la propiedad, donde el cliente hará los cambios que estime convenientes.

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

- 2 agentes de ventas
- Hasta 5 captadores de propiedades

Se buscará la retroalimentación de los clientes en el proceso para mejorar continuamente los servicios ofertados. Se tomará para casos positivos donde se cierran los negocios y negativos donde el cliente desiste en alguna parte del proceso.

#### **7.4.4 Promoción**

La promoción deberá tener el objetivo de atraer potenciales clientes en búsqueda de corretaje ágil y del segmento de viviendas de alto estándar. Este concepto de agilidad será reforzado para marcar un posicionamiento claro de marca: “Para personas de alto estándar con tiempo limitado que buscan propiedades usadas en la zona nororiente, es una solución de corretaje de propiedades ágil, optimizada para estos tiempos, porque contamos con corredores eficientes y experimentados”.

La publicidad estará enfocada en los siguientes medios:

- Página web: la empresa contará con una página sencilla destacando el concepto de rapidez y agilidad (la propuesta de valor). Se presentarán las principales viviendas y proyectos de mejora exitosos. Se buscará contar con la experiencia de clientes y la retroalimentación en primer plano. Se incluirá una interfaz para revisar las propiedades. Medios de contacto de la oficina y correo electrónico.
- Portales inmobiliarios (en internet): Se considerará la inclusión en los portales más populares como portalinmobiliario y toctoc. Se estima un presupuesto de 5 UF al mes por cada 30 propiedades.
- Google adwords: Banners y búsqueda SEM<sup>9</sup>. Se focalizará en personas que busquen propiedades en la zona nororiente en google o ingresado a portales de búsqueda de propiedades. Se estima un presupuesto de 450.000 pesos mensuales.
- Facebook ads: Principalmente banners. Se estima un presupuesto de 100.000 pesos al mes.
- El Mercurio: Publicación los domingos en avisos clasificados. Se destina un presupuesto de 200.000 pesos al mes.

---

<sup>9</sup> Search Engine Marketing.



Si bien las tendencias del mercado indican la relevancia de los medios digitales, la inclusión de El Mercurio está pensada principalmente en la edad del público objetivo para todos los agentes del mercado.

Respecto de la calidad de las publicaciones que se hagan en cualquier de los medios mencionados anteriormente, se priorizarán los siguientes puntos:

- Incorporación de fotos de calidad, profesionales que permitan a los potenciales clientes tener claridad de la vivienda. Se resaltarán las áreas levantadas en el análisis PESTEL respecto de los cambios de las preferencias de las personas, como por ejemplo, terrazas, jardines, habitaciones con espacio para escritorios, entre otros.
- Descripción con suficiente nivel de detalle para hacerse una idea acabada de la propiedad. No se incorporarán mensajes que no aporten al entendimiento. El foco es en la rapidez para todos los puntos de contacto con el cliente.
- La información será transparente y veraz. Se evitarán las ambigüedades, para no perder el tiempo mostrando viviendas que no están alineadas con las necesidades del cliente.

Por otra parte, los mensajes desde que captan la atención del cliente hasta que se concreta el negocio, deberán ser capaces de transmitir los siguientes atributos que diferencian a la marca de la empresa:

- Rapidez: será importante que el contacto con el cliente sea inmediato. Los mensajes cortos y precisos. Foco en la importancia del tiempo del cliente.
- Calidad y alto estándar: el foco del segmento será atraerlos por la diferenciación de calidad y de alto estándar.
- Promesa de comisiones: si no se logra la promesa de rapidez, se rebaja la comisión. Esto generará atención en los clientes respecto de la confianza que tiene la empresa en cumplir sus compromisos.

Para el mensaje publicitario se propone el siguiente modelo AIDA mostrado en la Figura 16.

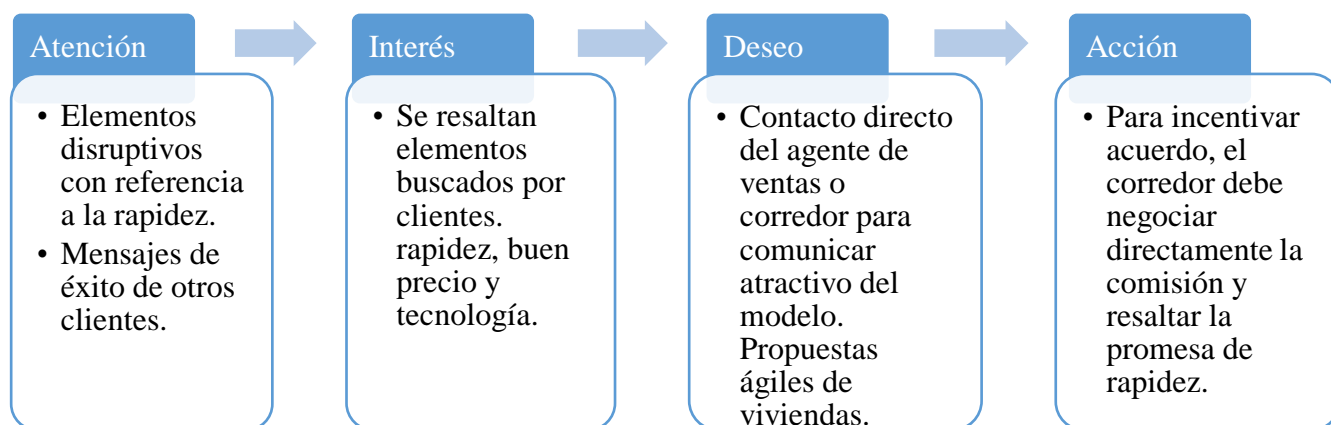


Figura 16 - Modelo AIDA para el mensaje publicitario.

## 7.5 Plan de operaciones

En este capítulo se presenta el objetivo del plan, que es definir el funcionamiento de los procesos necesarios para el pleno cumplimiento de la propuesta de valor de la corredora de propiedades.

### 7.5.1 Diseño de procesos

El negocio se estructura en tres procesos: el corretaje propiamente tal y los servicios anexos. El modelo considera externalizar parte de los servicios anexos, esencialmente el diseño y construcción de las mejoras, pero guiados por un responsable de ventas de la compañía. La decisión de externalizar este proceso es debido a que es un servicio fuera del foco principal de agilidad y rapidez del negocio, pero no deja de ser relevante como valor agregado. La Figura 17 presenta los principales procesos, donde se diferencian los procesos internos en azul de los externos en amarillo.

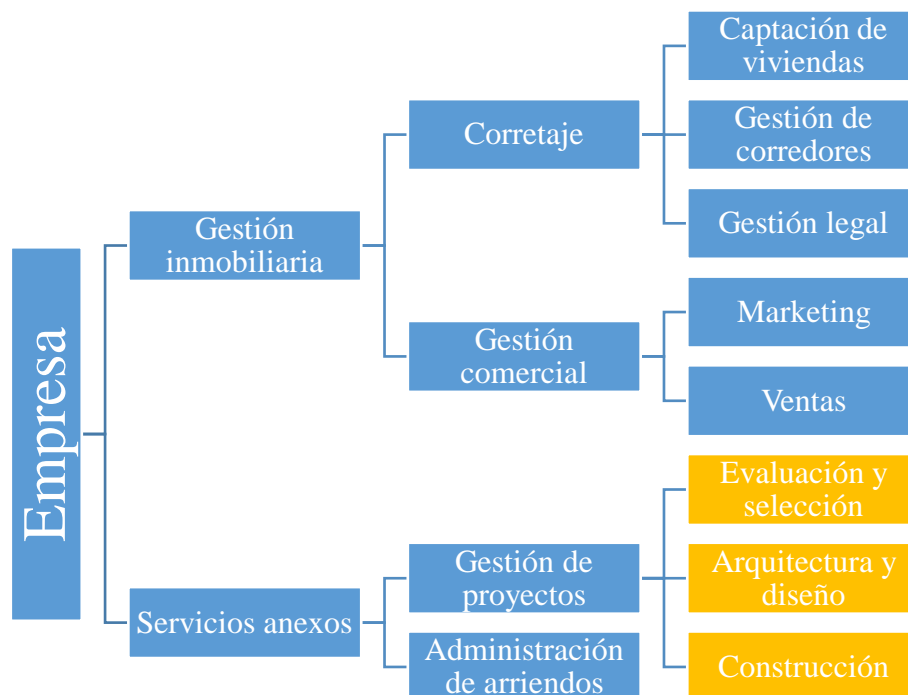


Figura 17 - Mapa de procesos de corredora.

### 7.5.2 Elementos tecnológicos

Como se apreció en el diagnóstico, los elementos tecnológicos serán clave para diferenciarse. En este proyecto se consideran herramientas tecnológicas de apoyo en back office y front office.

#### 7.5.2.1 Tecnología en back office

1. **Análisis de datos y *Machine learning*:** Herramienta que permite entre otros:
  - Análisis de contratos
  - Chatbots
  - Algoritmos que permiten predecir cuánto el negocio podrá obtener de comisiones posterior al cierre del negocio.

- Reconocimiento de patrones que permite identificar cuándo una propiedad se vuelve popular.
  - Herramienta para avaluar propiedades.
2. **CRM para corretaje:** esta herramienta permite gestionar el negocio del corretaje. Este tipo de software permite monitorear y realizar seguimiento a correos electrónicos y generar pistas importantes de realizar seguimiento, gestionar contratos, y mantener registros en el progreso de las potenciales pistas de propiedades. Si bien estas herramientas para realizar seguimiento en las páginas webs de corredoras de propiedades no es nueva, será clave estar al día en el estado de los nuevos softwares.

### 7.5.2.2 Tecnología en front office

1. **Página web**
2. **Aplicación móvil:** app interconectada con la página web con propiedades.
3. **Realidad virtual:** herramientas de videos para generar tour virtuales en 3D.
4. **Drones:** Herramienta para generar videos. El objetivo es generar experiencia de barrio. Grabar la salida de la vivienda y la cuadra para mostrar al cliente el potencial camino que tomaría normalmente.

### 7.5.3 Promesa de rapidez

El esfuerzo operacional de la empresa se debe enfocar en generar las condiciones para cumplir la promesa de agilidad en el servicio, desde el primer acercamiento con el cliente hasta el cierre del negocio. Para ello el ciclo operacional debe considerar:

- Captación de propiedades
- Corredores eficientes con conocimiento del mercado
- Agentes de venta que mantengan el nexo constante entre corredores y la empresa
- Agentes comerciales que mantengan el contacto con los clientes en los medios escogidos
- Tecnologías de apoyo al servicio de corretaje
- Abogado interno a la empresa que agilice los papeles
- Acuerdos con notarías de las 5 comunas del proyecto

### 7.6 Plan de recursos humanos

El objetivo de este plan es asegurar que la empresa cuenta con el personal adecuado en cantidad y calidad para ejecutar el modelo de negocio.

Para la etapa de evaluación de esta tesis se considerará un total de 16 empleados, enfocados en desarrollar el modelo ágil de corretaje de propiedades (en régimen).

- 1 gerente general
- 1 asistente
- 1 jefe comercial
- 1 jefe de tecnologías
- 1 jefe de proyectos

- 1 asesor legal
- 2 agentes de ventas
- 1 agente de marketing
- 5 captadores
- 1 agente de proyectos de remodelación
- 1 administrador de arriendos

### 7.6.1 Organigrama

El organigrama se presenta en la Figura 18, donde se muestran los principales contratos (en azul) y subcontratos (en amarillo).

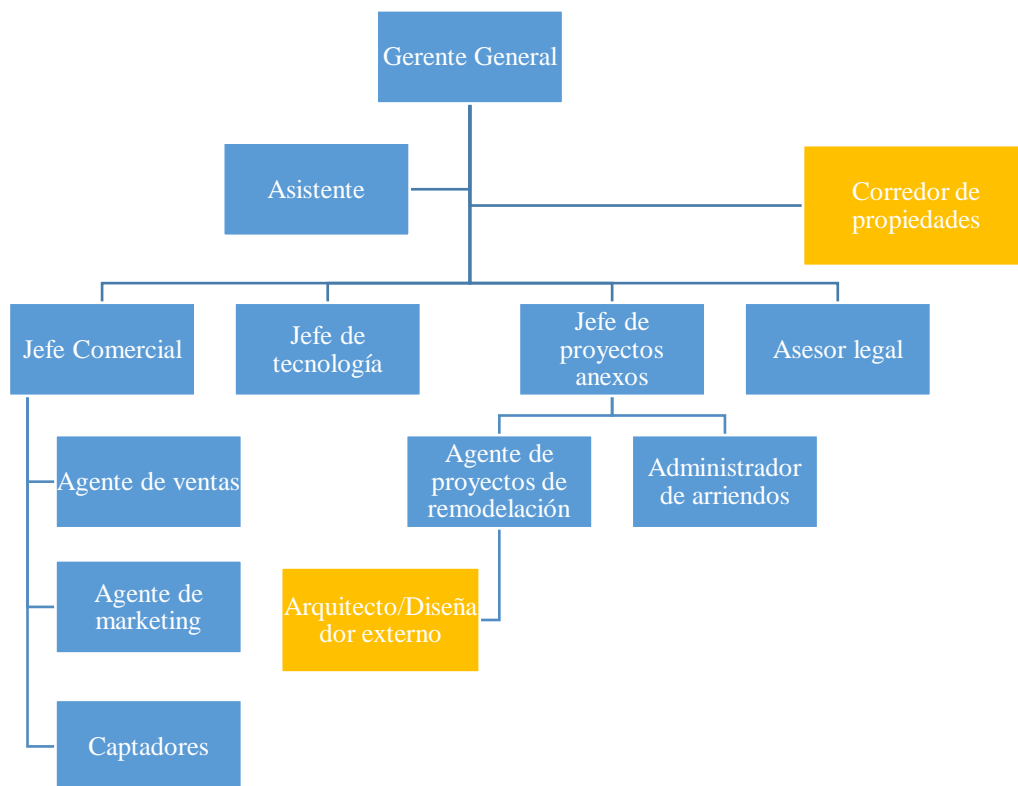


Figura 18 - Organigrama.

### 7.6.2 Descripción de cargos

En este capítulo se presentan las descripciones de todos los cargos internos de la corredora mostrados en la Figura 18. Estos cargos serán fundamentales para sostener la estrategia de negocio. Ver Tabla 36 a Tabla 44.

Tabla 36 - Descripción de cargo Gerente General.

Cargo		Gerente General
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión ing. Civil industrial o comercial.
	Experiencia laboral	Más de 5 años en gestión de empresas.
	Competencias y habilidades	Conocimientos de planificación estratégica
		Capacidad para administrar relaciones con empresas externas
		Habilidades de negociación
		Capacidad de administrar equipos
		Orientado al logro
		Conocimientos financieros
	Conocimientos de la industria del corretaje/inmobiliaria	
Remuneraciones	\$2.500.000 al mes más bonos de desempeño	
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
<b>Funciones</b>		
Responsable de liderar, administrar y gestionar a todas las funciones estratégicas de la empresa.		
Gestionar contratos y acuerdos comerciales con empresas externas		
Preparar, evaluar y aprobar presupuestos de áreas funcionales.		
Negociar financiamiento de la empresa		

Tabla 37 - Descripción de cargo Asistente.

Cargo		Asistente
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de preferencia ingeniero comercial.
	Experiencia laboral	1 año en área comercial
	Competencias y habilidades	Conocimientos de office, project
		Capacidad de comunicación
		Puntual
		Conocimientos medios de marketing y ventas
	Remuneraciones	\$750.000 al mes más bonos de desempeño
	Modalidad de contrato	Indefinido
Disponibilidad	Horario flexible	
<b>Funciones</b>		
Apoyar a la gerencia		
Apoyar a corredores de propiedades en solicitudes		
Realización de trámites y otros similares		

Tabla 38 - Descripción de cargo Jefe Comercial.

Cargo		Jefe Comercial
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión ing. Civil industrial o comercial.
	Experiencia laboral	Más de 3 años en área de marketing y ventas. De preferencia a cargo de equipos comerciales.
	Competencias y habilidades	Conocimientos de marketing y ventas
		Capacidad de generar campañas de marketing y planes comerciales
		Habilidades para manejar equipos comerciales
		Creativo
		Orientado al cliente
		Conocimientos de la industria del corretaje/inmobiliaria
	Remuneraciones	\$1.500.000 al mes más bonos de desempeño
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
<b>Funciones</b>		
Responsable de liderar, administrar y gestionar al área comercial.		
Gestionar contratos y acuerdos comerciales con empresas externas		
Preparar, evaluar y aprobar presupuestos de área comercial		
Preparar y lanzar campañas de marketing		

Tabla 39 - Descripción de cargo Jefe de Tecnologías.

Cargo		Jefe de Tecnologías
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión ingeniero con especialización en TI
	Experiencia laboral	Más de 5 años en área de TI, administración de datos o similar.
	Competencias y habilidades	Conocimientos de herramientas de <i>Data Analysis</i>
		Conocimientos de herramientas CRM
		Proactivo
		Ordenado y responsable
		Orientado al aprendizaje constante
		De preferencia con conocimientos de la industria del corretaje/inmobiliaria
	Remuneraciones	\$2.500.000 al mes más bonos de desempeño
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
Funciones		
Responsable de liderar, administrar y gestionar al área tecnológica.		
Gestionar herramientas tecnológicas de la compañía		
Apoyar áreas funcionales con datos e información		

Tabla 40 - Descripción de cargo Jefe de Proyectos Anexos.

Cargo		Jefe de proyectos anexos
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión ing. Civil industrial o comercial.
	Experiencia laboral	Más de 3 años en área de diseño y construcción. Experiencia en manejo de contratos.
	Competencias y habilidades	Capacidad para trabajar con equipos externos
		Autónomo
		Orientado a resultados
		Conocimientos del negocio inmobiliario
		Responsable
	Remuneraciones	\$1.500.000 al mes más bonos de desempeño
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
Funciones		
Responsable de administrar y gestionar proyectos internos y externos		
Gestionar acuerdos comerciales con empresas externas		
Gestionar relación con clientes		

Tabla 41 - Descripción de cargo Asesor legal.

Cargo		Asesor legal
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión abogado.
	Experiencia laboral	Más de 3 años en área legal de empresas. Experiencia en industria inmobiliaria.
	Competencias y habilidades	Ordenado y metódico.
		Capacidad de generar contratos y tramitaciones legales.
		Capacidad de comunicación.
		Conocimientos del negocio inmobiliario
		Responsable
	Remuneraciones	\$1.500.000 al mes más bonos de desempeño
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
Funciones		
Responsable de elaborar contratos de arriendos, promesas, etc.		
Asesorar a clientes en temas legales		
Asesorar a la empresa en elaboración de contratos con empresas externas		
Asesorar al gerente general en variados temas legales		

Tabla 42 - Descripción de cargo de Agentes de venta, marketing y proyectos.

Cargo		Agentes de venta, marketing y proyectos
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, de profesión ing. Civil industrial o comercial.
	Experiencia laboral	Más de 1 años en área de venta, marketing o proyectos respectivamente
	Competencias y habilidades	Conocimientos de ventas, marketing o proyectos respectivamente
		Capacidad de manejar clientes
		Habilidades comerciales
		Creativo, asertivo
		Orientado al cliente
		Conocimientos de la industria del corretaje/inmobiliaria
	Remuneraciones	\$1.000.000 al mes más bonos de desempeño
Modalidad de contrato	Indefinido	
Disponibilidad	Tiempo completo	
<b>Funciones</b>		
Gestionar clientes		
Apoyar jefes de área		
Preparar y evaluar presentaciones, planillas e informes a gerencia		

Tabla 43 - Descripción de cargo de Captadores.

Cargo		Captador
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, cualquier profesión.
	Experiencia laboral	Puede ser sin experiencia.
	Competencias y habilidades	Conocimientos de mercado inmobiliario
		Capacidad de manejar clientes
		Habilidades comerciales
		Habilidades de comunicación
		Orientado al cliente
	Remuneraciones	\$600.000 al mes más bonos por metas
	Modalidad de contrato	Indefinido
Disponibilidad	Horario flexible	
<b>Funciones</b>		
Captar propiedades		
Cargar base de datos de propiedades		

El cargo de captador será necesario para la estrategia de rapidez. Será un cargo de oficina y terreno para cada comuna de la zona nororiente definida en este proyecto. Los corredores participantes de este proyecto podrán dedicarse 100% a la búsqueda de clientes compradores, así como también otros corredores podrán mantener sus carteras propias en el sistema de la corredora. El objetivo será tener la cartera lo más amplia y ágil para cumplir con el modelo de negocio.

Tabla 44 - Descripción de cargo Administrador de arriendos.

Cargo	Administrador de arriendos		
Perfil de cargo	Nivel de estudios	Profesional universitario, cualquier profesión.	
	Experiencia laboral	Experiencia 1 año en administración	
	Competencias y habilidades	Conocimientos de mercado inmobiliario	
		Capacidad de manejar clientes	
		Capacidad para gestionar cartera de arriendos	
		Capacidades resolutivas	
		Orientado al cliente	
	Habilidades de comunicación		
	Remuneraciones	\$750.000 al mes más bonos por comisiones	
Modalidad de contrato	Indefinido		
Disponibilidad	Horario flexible		
<b>Funciones</b>			
Administrar arriendos			
Contacto directo con clientes arrendatarios y arrendadores			

El cargo de administrador de arriendos será dedicado exclusivamente a este servicio, y no será parte de las funciones de los corredores, quienes se deben dedicar exclusivamente al servicio de corretaje.

### 7.6.3 Contratación y formación

La estrategia de contratación consiste en buscar personas orientadas al cliente, creativos y con alta motivación. El equipo líder deberá formar adecuadamente a los agentes y captadores para traspasarles el foco en la agilidad del servicio.

Se define el siguiente vector de contrataciones para los 2 años de estudio mostrado en la Figura 19.

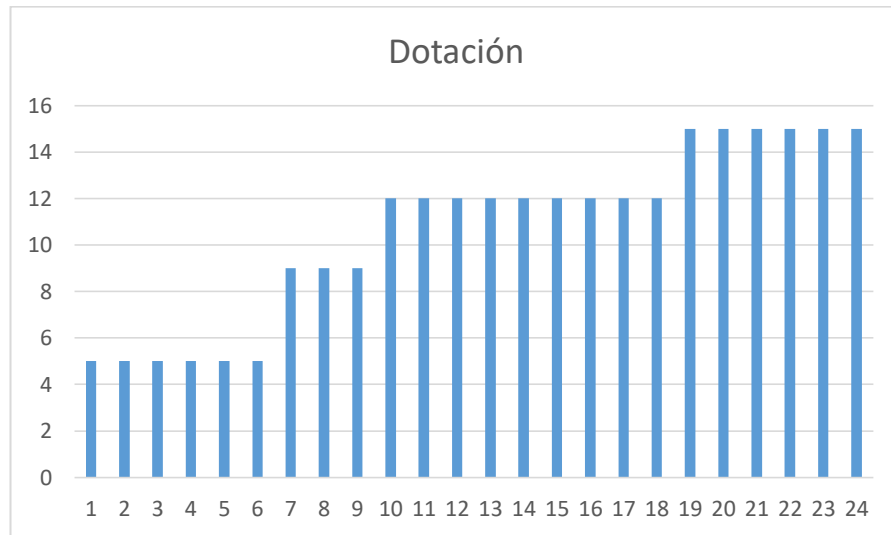


Figura 19 - Curva de dotación.

### 7.6.4 Sistema de comisiones e incentivos

De acuerdo a lo recomendado por la Asociación de Corredores de Chile, la comisión por venta estándar debe ser 2% por lado (comprador y vendedor) y, en arriendo estándar, 50% por lado



(arrendador y arrendatario). El diagnóstico entregó datos interesantes respecto de la disposición a pago por rapidez, donde, en el caso de la venta de propiedades, los vendedores tenían un 73% de disposición a pago superior al 2% y los compradores un 68%. En el caso del arriendo, un 68% de los arrendadores tenía mayor disposición a pago de la comisión estándar del 50%, mientras que un 59% de los arrendatarios también la tenía.

Para el caso del personal interno, los incentivos estarán ligados a los logros. En el caso del gerente general, asociado a los resultados anuales. Los jefes tendrán incentivos por resultados del área. Los agentes por proyectos logrados y el administrador de arriendos por comisiones administradas mensuales.

### 7.6.5 Planilla de remuneraciones

La Tabla 45 presenta la planilla de remuneraciones de la empresa. En el año 2, las remuneraciones tienen un costo empresa mensual de 16.737.500 de pesos. Los costos anuales de remuneraciones siguen el plan de reclutamiento presentado en la Figura 19.

Tabla 45 - Planilla de remuneraciones anuales.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Gerente general	36.000.000	37.080.000
Asistente	2.250.000	9.270.000
Jefe comercial	18.000.000	18.540.000
Jefe de tecnologías	25.800.000	26.574.000
Jefe de proyectos	18.000.000	18.540.000
Asesor legal	18.000.000	18.540.000
Agentes de ventas	6.000.000	12.360.000
Agente de marketing	6.000.000	12.360.000
Captadores	5.400.000	25.956.000
Agente de proyectos de remodelación	6.000.000	12.360.000
Administrador de arriendos	2.250.000	9.270.000
<b>Total staff</b>	<b>143.700.000</b>	<b>200.850.000</b>

### 7.7 Plan de financiamiento

El plan de financiamiento busca asegurar que la empresa cuenta con los flujos para operar. Para ello se ha definido que se solicitará un crédito para cubrir el 40% de las inversiones necesarias y el 30% de los costos del primer año. El fin es asegurar flujo suficiente para la operación del primer año.

Según esto, se necesita un capital propio de 91,8 millones de pesos y solicitar un crédito de aproximadamente 61,2 millones de pesos. Esto representa una razón de endeudamiento de 0,67, lo cual al ser menor que 1, indica una razón sana de endeudamiento.

Debido al periodo de análisis definido en el objetivo estratégico de 2 años, la tasa de interés simulada es de 7,80%. La Figura 20 presenta una simulación con el banco Santander<sup>10</sup>. Se podría mejorar las condiciones negociando con otros bancos.

<sup>10</sup> Considera seguros de cesantía y desgravamen.

Valor cuota por 24 meses <b>\$2.881.511</b> Monto líquido solicitado <b>\$61.192.754</b>			
<b>Monto Bruto</b> \$62.958.038	<b>Tasa de interés Mensual</b> 0,65%	<b>Tasa de interés Anual</b> 7,80%	<b>Meses no pago</b> Ninguno
<b>Desfase primera cuota</b> 60 días	<b>Carga Anual Equivalente (CAE)</b> 12,03%	<b>Gastos de Notario</b> \$3.000	<b>Impuestos</b> \$503.664
<b>Costo Total del Crédito</b> \$69.156.264			

Figura 20 - Simulación crédito mayo 2021.

## 7.8 Análisis de riesgos

Un riesgo levantado en el FODA general en el capítulo 6.1 es el de la alta competencia en el mercado de corretaje de propiedades, quienes a su vez poseen altos recursos. Por lo tanto, la posibilidad de imitación del negocio es alta.

Para minimizar este riesgo, ya que no se puede evitar del todo, el modelo de negocio considera una estrategia agresiva de marketing presentada en el capítulo 7.4. Al ser pionero en el concepto de rapidez en el negocio, será clave posicionar la marca y asociarla en la mente de los clientes con la agilidad del servicio. Luego, la competencia que eventualmente incorpore este concepto ágil deberá competir contra la marca pionera.

Por otra parte, existe el riesgo con los corredores de propiedades colaboradores asociado a la disminución de comisiones cuando no se logra la promesa de rapidez. En este caso, será relevante, especialmente en la puesta en marcha, poder comunicar de manera efectiva el potencial del negocio y cómo la rápida rotación de propiedades que se lograría con este modelo supera ampliamente las potenciales disminuciones eventuales de no cumplir la promesa. Para esto, el área de gerencia estará continuamente monitoreando el estado y la motivación de los corredores de propiedades, y apoyando en caso de que no logren las metas de rapidez.

## 8 Evaluación económica

En este capítulo se presenta la evaluación económica de la empresa de corretaje de propiedades con modelo de negocio enfocado en la rapidez del negocio. Esta evaluación contiene todos los elementos levantados en los capítulos anteriores para respaldar la estrategia. En objetivos se definió un horizonte de 2 años, por lo que se mantiene este plazo, pero de todas maneras se adicionan otros escenarios con plazos más amplios como análisis de sensibilidad.

### 8.1 Definición de supuestos

La estimación de flujos de caja se realiza en valores reales. La moneda utilizada es pesos chilenos de mayo de 2021. Los tipos de cambio considerados se presentan en la Tabla 46.

Tabla 46 - Monedas utilizadas en pesos chilenos.

Moneda	Valor CLP
UF, promedio mayo 2021 <sup>11</sup>	29.555,98
USD, promedio mayo 2021 <sup>12</sup>	712,26
Euro, promedio mayo 2021 <sup>13</sup>	863,52

## 8.2 Flujo de caja

Los siguientes subcapítulos muestran los insumos para completar el flujo de caja de la empresa para los 2 años de estudio.

### 8.2.1 Ingresos

El criterio utilizado para estimar los ingresos tiene relación con el volumen esperado de ventas y arriendos, además de una tasa de proyectos de mejoras de viviendas asociada a las ventas y arriendos totales, con un margen aproximado de 4% (o 2% en canje). Se incluye además la administración de arriendos, con una comisión del 8% sobre el arriendo mensual.

Los precios de una propiedad del segmento de alto estándar son superiores a 10.000 UF. Para efectos de este estudio se considera un escenario base de 15.000 UF, posteriormente se realizarán escenarios de sensibilidad con escenarios de 10.000 y otros mayores. Los flujos por ingresos serán efectivos una vez realizada la escritura. Para calcular el ingreso del mercado de las ventas, se asume, para el año 1, una captura de mercado del 2,25%, lo que en término simples significa vender mensualmente entre 2 a 3 viviendas. Se asume un aumento al año 2 a 3% (4 a 5 viviendas mensuales). Se asume el año 1, una comisión promedio de mercado del 2,05% para el año 1, con un aumento siguiendo la estrategia del modelo de 2,15% para el año 2.

En el caso de los arriendos de una propiedad del segmento de alto estándar, éstos son superiores a los 2.000.000 de pesos mensuales. Para este estudio se genera el escenario base de 2.500.000 de pesos promedio. Luego se realizarán sensibilizaciones con otros escenarios. Los flujos por arriendo serán efectivos una vez firmado el contrato de arriendo. Para calcular el ingreso del mercado de los arriendos, se asume, para el año 1, una captura de mercado del 2,5%, lo que en término simples significa arrendar mensualmente entre 11 a 12 viviendas. Se asume un aumento al año 2 a 2,75% (13 a 14 viviendas). Se asume el año 1, una comisión promedio de mercado del 51% para el año 1, con un aumento siguiendo la estrategia del modelo de 60% para el año 2.

Respecto del margen sobre las mejoras, se estima un porcentaje sobre el valor del proyecto. Para realizar esta estimación se utiliza el proyecto de tesis “Evaluación de Factibilidad Estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de compra, remodelación y venta de casas, en el sector nororiente de Santiago”<sup>[33]</sup> realizada el 2019, es decir, con información relativamente actual. En esta tesis un valor aproximado de remodelación grande equivale a 75.000.000 de pesos aproximadamente, y un margen del 4% sobre eso equivale a 3.000.000 de pesos. Se asume que el 15% de margen calculado en esa tesis, se reparte 4% para la corredora por llevarle el negocio y 11% para la empresa de remodelación. Para calcular el ingreso respecto de este servicio anexo, se asume, para el año 1, una captura de mercado del 5% de las ventas anuales, lo que en término

<sup>11</sup> [https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/uf/uf2021.htm](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2021.htm)

<sup>12</sup> [https://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/dolar/dolar2021.htm](https://www.sii.cl/valores_y_fechas/dolar/dolar2021.htm)

<sup>13</sup> <https://www.valor-euro.cl/euro-mayo-2021.html>

simples significa capturar al año 3 proyectos. Se asume un aumento al año 2 a 7%, es decir, 7 proyectos.

Respecto de la administración de arriendos, se utiliza el estándar de cobro del 8% del valor del arriendo mensual. Para un promedio de un arriendo de 2.500.000 de pesos mensuales, el 8% equivale a 200.000 pesos mensuales. Para calcular el ingreso respecto de este servicio anexo, se asume, para el año 1, una captura de mercado del 2,5% de los arriendos anuales, lo que en término simples significa capturar al año entre 3 a 4 administraciones de arriendo al año. Se asume un aumento al año 2 a 5%, es decir, 8 a 9 administraciones al año.

En resumen, se asumen escenarios bastante conservadores, especialmente para el año 1.

### **8.2.2 Costos variables**

La estructura de costos variables asociado a este modelo de negocio considera lo siguiente:

- Comisiones a los corredores de propiedades
  - Por venta
  - Por arriendo

### **8.2.3 Gastos de administración y ventas**

La estructura de gastos de administración y ventas de la corredora considera lo siguiente:

- Remuneraciones del personal
- Costos de oficina y mantenimiento de tecnologías
- Servicios
- Publicidad y promoción

Los costos fijos se calculan en base a la estimación de ventas, arriendos y proyectos anexos. El detalle anual se presenta en la Tabla 47.

Tabla 47 - Gastos anuales.

Ítem de gasto	Año 1	Año 2
<b>Personal</b>	<b>143.700.000</b>	<b>200.850.000</b>
Gerente general	36.000.000	37.080.000
Asistente	2.250.000	9.270.000
Jefe comercial	18.000.000	18.540.000
Jefe de tecnologías	25.800.000	26.574.000
Jefe de proyectos	18.000.000	18.540.000
Asesor legal	18.000.000	18.540.000
Agentes de ventas	6.000.000	12.360.000
Agente de marketing	6.000.000	12.360.000
Captadores	5.400.000	25.956.000
Agente de proyectos de remodelación	6.000.000	12.360.000
Administrador de arriendos	2.250.000	9.270.000
<b>Oficina y mantenimiento de tecnología</b>	<b>9.130.000</b>	<b>10.016.700</b>
Arriendo oficina 65 m2	3.800.000	4.150.000
Artículos de oficina	780.000	1.180.200
Mantenimiento software BD, app móvil de propiedades dron y chatbot	1.550.000	1.596.500
Gastos en CRM y <i>Data Analysis</i>	3.000.000	3.090.000
<b>Servicios</b>	<b>3.835.847</b>	<b>4.563.476</b>
Agua	148.362	211.945
Gas	129.360	184.800
Electricidad	568.125	687.431
Teléfono e internet	450.000	544.500
Cafetería	620.000	750.200
Vigilancia	300.000	363.000
Aseo	850.000	1.028.500
Asistencia contable	770.000	793.100
<b>Publicidad y Promoción</b>	<b>11.110.000</b>	<b>14.708.000</b>
Portales inmobiliarios	5.800.000	7.018.000
Google adwords	2.480.000	3.150.000
Facebook ads	1.250.000	1.850.000
E-mailing	1.580.000	2.690.000
<b>Total Gatos</b>	<b>167.775.847</b>	<b>230.138.176</b>

Inicialmente, el proyecto deberá considerar un gasto inicial de inversión principalmente para la oficina, la base de datos de propiedades y la página web. Los detalles se presentan en Tabla 48.

Tabla 48 - Gastos iniciales de inversión.

Ítem	Valor [CLP]
Acondicionamiento de oficina	25.000.000
Base de datos y software	1.600.000
Gastos de iniciación de empresa	125.831.885
Desarrollo de página web	550.000
<b>Total</b>	<b>152.981.885</b>

Dentro de los gastos de iniciación se consideran las patentes y permisos para iniciar el negocio y las compras de los elementos tecnológicos para el desarrollo de la estrategia. El detalle se presentó en el capítulo 7.5.2.

## 8.2.4 Otros flujos

- Préstamos e intereses: en capítulo 7.7 “Plan de Financiamiento”, se presenta el crédito bancario con una tasa de interés de % anual.
- Impuestos: Se considera el pago de impuesto a la renta de primera categoría (27%) sobre las utilidades.

## 8.2.5 Tasa de descuento

Para el cálculo de la VAN se considera una tasa de descuento de 10,45%, correspondiente al costo de capital propio. Para su estimación se utilizó la teoría de CAPM<sup>14</sup>. Las ecuaciones utilizadas para este cálculo se presentan a continuación:

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

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

Luego se calcula el WACC, correspondiente al costo de capital promedio ponderado de todos los capitales que financian a la empresa:

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

En la Tabla 49 se presentan los parámetros utilizados y los costos de capital resultantes.

Tabla 49 - Costo de capital.

Parámetro / variable	Valor	Referencia
D/E	66,67%	Razón de endeudamiento en régimen
Rf	4,63%	Corresponde a la TIR de un BCU-10 <sup>15</sup>
Rm-Rf	5,40%	Valor calculado por Damodaran Risk Premium <sup>16</sup> .
Bu	0,93	Valor calculado por Damodaran para la industria "Real State" <sup>17</sup>
B1	1,68	Cálculo
Re	<b>13,72%</b>	Cálculo
Rd	7,60%	Tasa crédito a 2 años
T	27,00%	Impuesto a la renta
<b>WACC</b>	<b>10,45%</b>	Cálculo

## 8.2.6 Flujo de caja y VAN

Los resultados se muestran en la Tabla 50.

<sup>14</sup> Capital Asset Pricing Model.

<sup>15</sup> <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield-historical-data>

<sup>16</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>17</sup> <http://www.betasdamodaran.site/>

Tabla 50 - Flujo de caja.

Flujo de caja (mill CLP)	Año 1	Año 2	Total	% / Ing
<b>Ingresos</b>	<b>197,55</b>	<b>361,42</b>	<b>559,0</b>	<b>100%</b>
Comisión por ventas	107,99	210,84	318,8	57%
Comisión por arriendos	71,46	108,14	179,6	32%
Proyectos mejora vivienda	9,41	22,10	31,5	6%
Administración arriendos	8,69	20,34	29,0	5%
<b>Costos</b>	<b>174,41</b>	<b>241,88</b>	<b>416,3</b>	<b>74%</b>
Remuneraciones	143,70	200,85	344,6	62%
Bonos por desempeño	6,64	11,75	18,4	3%
Oficinas	9,13	10,02	19,1	3%
Servicios	3,84	4,56	8,4	2%
Publicidad y promoción	11,11	14,71	25,8	5%
<b>Resultado operacional</b>	<b>23,13</b>	<b>119,54</b>	<b>142,7</b>	<b>26%</b>
<i>Margen operacional</i>	<i>12%</i>	<i>33%</i>		
Intereses	4,65	2,41	7,1	1%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>31,44</b>	<b>18,48</b>	<b>135,6</b>	<b>24%</b>
Impuestos (27%)	4,99	31,62	36,6	7%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>13,49</b>	<b>85,50</b>	<b>99,0</b>	<b>18%</b>

Luego, este plan presenta una VAN de 20,95 millones de pesos, con una TIR de 23,48%. Es importante destacar que el margen operacional de los dos años es de aproximadamente 26% y una utilidad sobre ingresos de 18%, lo cual es razonable.

Al ver los resultados de la utilidad acumulada para los 2 años de 99,0 millones de pesos, se aprecia que el objetivo estratégico se cumple (utilidad acumulada sobre 90 millones para los 2 años). En el siguiente capítulo se analizan escenarios de sensibilidad para considerar los potenciales escenarios que podrían hacer a este objetivo no logable.

El valor residual obtenido utilizando la fórmula del valor actual de una renta perpetua es de 817,9 millones de pesos. Para calcularla se utilizó la utilidad después de impuestos del año 2 (asumiéndola como renta perpetua) y la tasa de descuento ya obtenida en el WACC (10,45%).

### 8.3 Análisis de sensibilidad

Como se apreció en el análisis del capítulo anterior, el resultado está muy ajustado respecto del objetivo estratégico. Se analizará la sensibilidad económica en VAN, TIR, valor residual y utilidad acumulada respecto de dos variables: el plazo del proyecto y los supuestos de captura de mercado.

#### 8.3.1 Análisis de plazo del proyecto

En su origen, el objetivo estratégico fue diseñado pensando en un proyecto de menor alcance, sin conocer los resultados del estudio de mercado. Posteriormente, y con el descubrimiento de la importancia de la rapidez del negocio, se diseñó un modelo de negocio robusto con una estructura de costos mayor, pero con grandes potenciales. Es por esto que, debido a los resultados ajustados de respecto del objetivo estratégico, se revisan otros escenarios de plazos para estudiar su factibilidad. Se realizan supuestos relacionados al crecimiento de los ingresos, con una proyección del proyecto a distintos años, considerando cambios en la demanda potencial, aumento de costos por inflación y reinversiones en los años 4 y 8, por aumentos de sueldos en los mismos años, entre otros. Los resultados se presentan en la Tabla 51 y en la Figura 21.

Tabla 51 - Análisis de sensibilidad sobre el plazo del proyecto.

	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	9 años	10 años
VAN [mill CLP]	-75,1	20,9	113,40	187,4	274,6	361,0	439,8	504,0	579,4	649,4
TIR	-79,9%	23,5%	56,69%	68,4%	75,3%	78,7%	80,4%	81,2%	81,7%	82,0%
VR [mill CLP]	129,06	817,94	876,2	779,17	1.013,45	1.110,07	1.120,13	1.011,72	1.307,71	1.344,01
Util acum desp. Imp. [mill CLP]	13,5	99,0	190,0	270,6	375,4	490,2	605,9	710,2	845,3	984,2

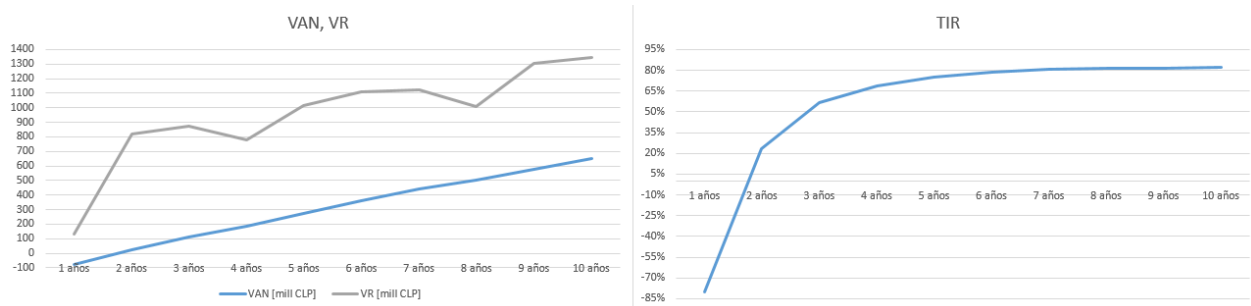


Figura 21 - VAN, Valor Residual (VR) y TIR.

Se puede apreciar que el año 1 no tiene resultados positivos, principalmente por ser el año de puesta en marcha, donde la estrategia de marketing y de ventas estará recién creando presencia en los potenciales clientes. Es por ello que los ingresos de ese año se definen por comisiones prácticamente iguales al estándar del mercado y las ventas son principalmente por canje. El año 2 ya se comienza a visualizar un aumento importante de la utilidad acumulada, explicada por el supuesto de aumento de captura de mercado debido a la estrategia. Desde el año 2 en adelante se visualizan un resultado relativamente estable con baches en los años 4 y 8 asociados a aumentos de costos en remuneraciones y algunas reinversiones.

### 8.3.2 Análisis de variación de variables

Respecto de los supuestos realizados en el capítulo de Ingresos, se realiza una proyección del proyecto considerando cambios en la captura de mercado. Se realiza para el mercado de ventas que representa aproximadamente el 60% de los ingresos de la corredora. Los resultados se presentan en Tabla 52 y Figura 22.

Tabla 52 - Resultados análisis de sensibilidad captura mercado ventas.

Variación captura mercado	-20%	-10%	-7,50%	-3,75%	Proyecto	10%	20%
VAN [mill CLP]	-34,82	-6,93	0,0	10,49	20,95	48,83	76,71
TIR	-12%	6%	10%	17%	23%	40%	56%
VR [mill CLP]	513,52	665,73	703,78	760,86	817,94	970,14	1122,35
Util acum después de impuestos [mill CLP]	50,03	75,01	81,00	90	98,99	122,98	146,97



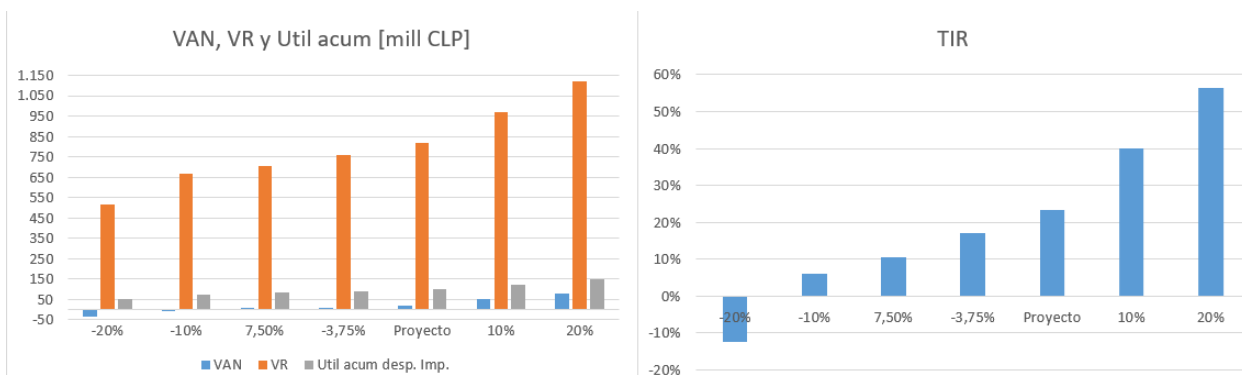


Figura 22 - VAN, valor residual (VR), utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de captura de mercado de ventas.

Se aprecia que una variación negativa mayor al 3,75% de la captura de mercado en ventas genera no cumplir el objetivo estratégico de 90 millones de utilidad acumulada en 2 años. Por otra parte, una variación negativa mayor a 7,5% de la variable estudiada genera un proyecto no rentable (VAN<0).

También para el mercado de ventas, se realiza un análisis de sensibilidad respecto del precio promedio de las viviendas. Los resultados se presentan en Tabla 53 y Figura 23.

Tabla 53 - Resultados análisis de sensibilidad precios de venta promedio.

Variación precio promedio ventas	-20%	-10%	-7,90%	-4%	Proyecto	10%	20%
VAN [mill CLP]	-32,09	-5,57	0,00	10,34	20,95	47,47	73,98
TIR	-11%	7%	10%	17%	23%	39%	55%
VR [mill CLP]	529,35	673,64	703,94	760,22	817,94	962,23	1106,53
Util acum después de impuestos [mill CLP]	52,65	76,18	80,97	90	98,99	121,80	144,61

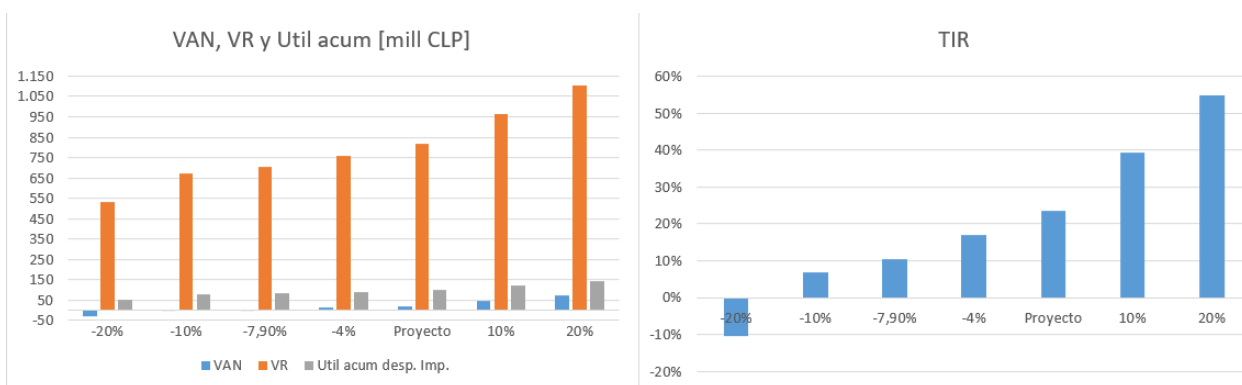


Figura 23 - VAN, valor residual (VR), utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de precios de venta.

Se aprecia que una variación negativa mayor al 4% de los precios de venta genera que no se cumpla el objetivo estratégico. Por otra parte, una variación negativa mayor a 7,9% de la variable estudiada genera un proyecto no rentable (VAN<0).

Finalmente, se realiza un análisis de sensibilidad respecto de los costos de la corredora, que como se apreció en el capítulo de gastos 8.2.3, están representados principalmente por remuneraciones. Los resultados se presentan en la Tabla 54 y la Figura 24.

Tabla 54 - Resultados análisis de sensibilidad variación de gastos.

Variación gastos	-20%	-10%	-5,90%	-3,0%	Proyecto	10%	20%
VAN [mill CLP]	-50,29	-14,67	0	10,26	20,95	56,57	92,18
TIR	-22%	1%	10%	17%	23%	45%	66%
VR [mill CLP]	480,10	649,02	718,27	767,26	817,94	986,85	1155,77
Util acum después de impuestos [mill CLP]	33,79	68,60	81,06	90	98,99	129,38	159,77

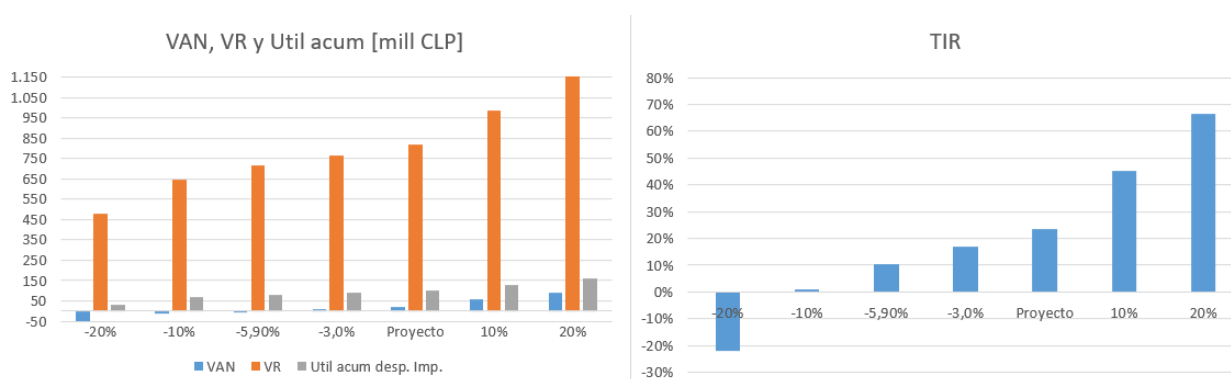


Figura 24 - VAN, valor residual, utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de gastos.

Se aprecia que una variación negativa mayor al 3% de los gastos totales de la corredora genera que no se cumpla el objetivo estratégico. Por otra parte, una variación negativa mayor a 5,9% de la variable estudiada genera un proyecto no rentable (VAN<0).

Debido a estos resultados, se decide estudiar el efecto de los gastos con más detalle. Se considera solo el efecto de las remuneraciones. Los resultados se presentan en Tabla 55 y en la Figura 25.

Tabla 55 - Resultados análisis de sensibilidad variación de remuneraciones.

Variación de remuneraciones	-20%	-10%	-7,10%	-3,5%	Proyecto	10%	20%
VAN [mill CLP]	-38,00	-8,53	0	10,63	20,95	50,42	79,89
TIR	-14%	5%	10%	17%	23%	41%	59%
VR [mill CLP]	537,41	677,67	718,35	768,84	817,94	958,20	1098,46
Util acum después de impuestos [mill CLP]	45,92	73,84	81,13	90	98,99	124,15	149,30

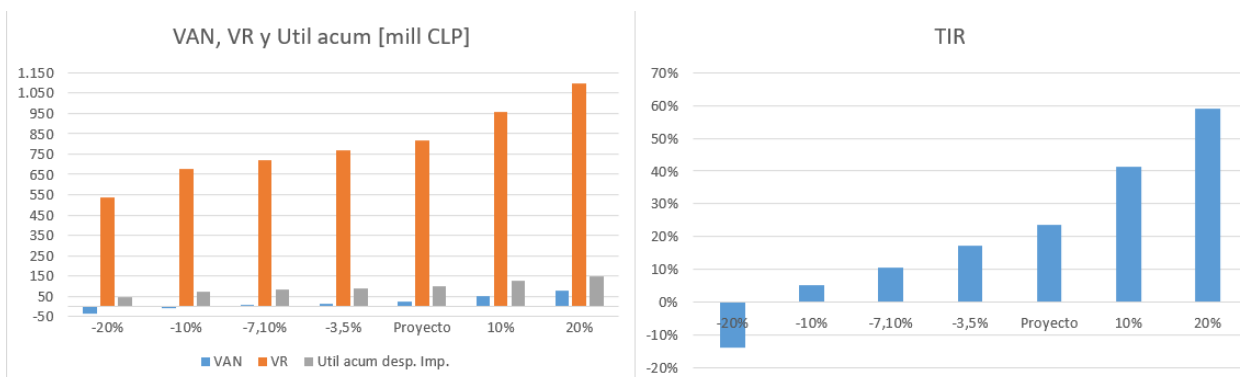


Figura 25 - VAN, valor residual, utilidad acumulada y TIR a distintos niveles de remuneraciones.

Se aprecia que una variación negativa mayor al 3,5% de los gastos en remuneraciones de la corredora genera que no se cumpla el objetivo estratégico. Por otra parte, una variación negativa mayor a 7,1% de la variable estudiada genera un proyecto no rentable (VAN<0).

## 9 Conclusiones y recomendaciones

Las principales conclusiones de este estudio son:

- Se cumple el objetivo general de generar un ingreso de al menos 90 millones de pesos al final de 1 período de 2 años. El resultado a 2 años es positivo, con una utilidad acumulada de 99 millones de pesos, una VAN de 20,95 millones de pesos, una TIR de 23,48% y un valor residual de 817,94 millones de pesos.
- Se elabora un diagnóstico del mercado potencial, obteniendo un mercado total en ventas de 34.768 viviendas anuales en las comunas de la zona nororiente. El mercado potencial de arriendos es de 27.092 viviendas usadas anuales en las comunas de la zona nororiente.
- Se identifican dos segmentos: viviendas de estándar alto y viviendas de estándar medio.
- Se identifica la competencia para ambos segmentos. Se visualizan brechas respecto de atributos levantados en las encuestas de mercado: Rapidez del servicio y la obtención del mejor precio.
- De las tendencias de mercado internacional, se incluyen algunas prácticas, principalmente relacionadas a las estrategias de publicidad y a la incorporación de planta de un abogado especialista.
- Se sintetiza el diagnóstico, concluyendo en la definición del segmento objetivo de este proyecto: segmento de viviendas de estándar alto.
- Se diseña la estrategia de la empresa: con una propuesta de valor enfocada en la agilidad del servicio, calidad y prestigio. El modelo de negocio respalda la estrategia, presentando los recursos, la estructura y los procesos necesarios para el cumplimiento del objetivo.
- Las herramientas tecnológicas tanto de back office (análisis de datos y CRM) como de front office (aplicaciones y marketing online) serán clave para respaldar el modelo de agilidad en el servicio.
- La evaluación económica indica que el plazo de evaluación definido en el objetivo estratégico es suficiente para obtener la utilidad esperada de 90 millones acumulados, aunque ajustado.
- El análisis de sensibilidad indica que a 1 año el proyecto no es rentable. Por otro lado, una variación entre 3 a 8% aproximadamente de las variables de captura de mercado (disminución), precios de venta promedio (disminución) o gastos de la corredora (aumento)

generan un negocio que no cumple el objetivo estratégico o, aún peor, un proyecto no rentable ( $VAN < 0$ ).

Las principales recomendaciones:

- Del diagnóstico, se recomienda ahondar en la definición de los segmentos para evaluar si la variable tamaño de la vivienda podría generar un sub segmento interesante de estudiar.
- También del diagnóstico, se recomienda evaluar diferencias entre las 5 comunas de estudio para generar estrategias diferenciadas si aplica. El diagnóstico realizado en este estudio no generó suficiente información para realizar esta subdivisión.
- Del análisis de sensibilidad se sugiere ahondar en la definición de los gastos, principalmente los asociados a personal y a tecnología, ya que el negocio es muy sensible a estas variables.

## 10 Bibliografía

- [1] CABELLO, C. Precios de arriendos muestran caída. [en línea] La Tercera en internet. 21 de junio de 2020. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/precios-de-arriendos-muestran-caida-y-venta-de-viviendas-usadas-pone-presion-a-las-inmobiliarias/MQ5BUZCIG5GU7ABRS2N7FTHUSQ/>> [Consulta: 18/08/2020]
- [2] CABELLO, C. Boom inmobiliario: demanda por viviendas usadas se disparan en la RM y los precios no paran de subir. [en línea] La Tercera en internet. 9 de julio de 2020. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/boom-inmobiliario-demanda-viviendas-usadas-se-disparan-la-rm-los-precios-no-paran-subir/733919/>> [Consulta: 18/08/2020]
- [3] Centro de Estudios YapoData. Radiografía del Sector Inmobiliario - Segundo Trimestre 2020. [en línea] <<https://blog.yapo.cl/2020/07/21/radiografia-sector-inmobiliario-segundo-trimestre-2020/>> [Consulta: 18/08/2020]
- [4] Aconcagua Inmobiliaria. Providencia y Ñuñoa muestran mayores tasas de crecimiento en venta de viviendas usadas. 5 de octubre de 2015. [en línea] <<https://www.iaconcagua.com/articulos/tasas-de-crecimiento-en-viviendas-usadas>> [Consulta: 07/10/2020]
- [5] Cuatro Ejes Comunicación Estratégica. Facilidades y descuentos ahora se trasladan a la segunda vivienda. [en línea] Revista Inmobiliaria BREAL en internet. 15 de julio de 2020. <<https://www.breal.cl/single-post/2020/07/14/Facilidades-y-descuentos-ahora-se-trasladan-a-la-segunda-vivienda>> [Consulta: 07/10/2020]
- [6] Pulso. Inmobiliaria levantará proyecto de 8 edificios en Lo Barnechea. 6 de enero de 2020. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/inmobiliaria-levantara-proyecto-8-edificios-lo-barnechea/962314/>> [Consulta: 07/10/2020]
- [7] Zoom Inmobiliario. Chicureo se consolida como una pequeña ciudad dentro de la Región Metropolitana. 23 de julio de 2018. [en línea] <<https://www.zoominmobiliario.com/noticia/chicureo-se-consolida-como-una-pequena-ciudad-dentro-de-la-region-metropolitana>> [Consulta: 06/10/2020]
- [8] Cámara Chilena de la Construcción. Indicador: Mercado Inmobiliario - Demanda Gran Santiago. [en línea] <<https://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-gran-santiago>> [Consulta: 18/08/2020]
- [9] Makluf Abogados. Origen y concepto del Corretaje de Propiedades. [en línea] <<https://www.makluf.cl/origen-y-concepto-del-corretaje-de-propiedades>> [Consulta: 18/08/2020]
- [10] Miguel Fariña Mellafe. Profesionalizarse o morir. [en línea] <<https://www.mfmpropiedades.cl/actualidad/corredores-de-propiedades-profes-88>>
- [11] Vercetti Propiedades. Comisión de un Corredor de Propiedades. [en línea] <<https://www.vercetti propiedades.cl/comision-corredor-de-propiedades.html>> [Consulta: 09/12/2020]

- [12] MARR, B. Forbes. The Top PropTech Trends: 6 Technologies Disrupting The Property And Real Estate Industry. [en línea] < <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/02/03/the-top-proptech-trends-6-technologies-disrupting-the-property-and-real-estate-industry/?sh=209a633adc16>> [Consulta: 09/12/2020]
- [13] ALTON, L. Inc. The 5 Most Important Technologies for Real Estate in 2019 (and Beyond). [en línea] < <https://www.inc.com/larry-alton/the-5-most-important-technologies-for-real-estate-in-2019-and-beyond.html>> [Consulta: 09/12/2020].
- [14] NEUMANN, S. Inmobiliarias apuestan por realidad virtual y aumentada para activar venta de propiedades en pandemia. 24 de septiembre de 2020. [en línea] <https://www.df.cl/noticias/df-lab/transformacion-digital/inmobiliarias-apuestan-por-realidad-virtual-y-aumentada-para-activar/2020-09-24/095907.html> [Consulta: 14/12/2020]
- [15] Mercado Libre. Virtual Realty Property: una corredora de propiedades que apuesta por innovaciones tecnológicas. [en línea] <https://ideas.mercadolibre.com/cl/propiedades/virtual-realty-property-una-corredora-de-propiedades-que-apuesta-por-innovaciones-tecnologicas/> [Consulta: 14/12/2020]
- [16] ALONSO, C. Chile mantiene lugar 42 en Índice de Desarrollo Humano y es el líder en América Latina. 10 de diciembre de 2019. [en línea] < <https://www.latercera.com/pulso/noticia/chile-mantiene-lugar-42-indice-desarrollo-humano-lider-america-latina/932259/>> [Consulta: 07/10/2020]
- [17] Colliers International. Fuerte crecimiento inmobiliario en La Cisterna, San Joaquín y Vitacura. 18 de noviembre de 2019. [en línea] < <https://blog.reistock.com/2019/11/18/fuerte-crecimiento-inmobiliario-en-la-cisterna-san-joaquin-y-vitacura/>> [Consulta: 06/10/2020]
- [18] Fuenzalida Desarrollos Inmobiliarios. Dos de cada tres personas que buscan viviendas en Las Condes son de otras comunas. 23 de agosto de 2019. [en línea] <<https://www.fdi.cl/2019/08/23/dos-de-cada-tres-personas-que-buscan-viviendas-en-las-condes-son-de-otras-comunas/>> [Consulta: 07/10/2020]
- [19] Círculo de Corredores de Propiedades. Así fue la venta de propiedades usadas desde enero a agosto del 2019. 19 de febrero de 2020. [en línea] <<http://www.circulodecorredores.cl/asi-fue-venta-propiedades-usadas-desde-enero-agosto-2019/>> [Consulta: 06/10/2020]
- [20] Toc toc Info Inmobiliario. Cifras de ventas propiedades usadas. [en línea] <<http://www.infoinmobiliario.cl/publico/Cifras/Index.aspx>> [Consulta: 06/10/2020]
- [21] Banco Central de Chile. Informe de Estabilidad Financiera 1er semestre 2019. Recuadro IV.1 El Mercado de Arriendo Residencial. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/documents/33528/2150281/RecuadroI-IV1-EIMercado.pdf/bb634b38-7f4d-e6cb-92de-2f7b02200246?t=1579197883043>> [Consulta: 06/10/2020]
- [22] 24 horas/data. ¿Cuál es el sueldo necesario para arrendar o comprar un departamento? Conoce los valores promedio en distintas comunas de Santiago. [en línea] < <https://www.24horas.cl/data/arriendo-o-compra-de-departamentos-conoce-los-valores-promedio-en-distintas-comunas-del-gran-santiago--4472324>> [Consulta: 31/01/2021]

- [23] Weintraub, E. How to find the right real estate agent for you. [en línea] the balance en internet. 05 de diciembre de 2020. < <https://www.thebalance.com/finding-a-real-estate-agent-1798907>> [Consulta: 24/01/2021]
- [24] Christiansen, E. The 10 habits of highly successful real estate agents. [en línea] Placester en internet. < <https://placester.com/real-estate-marketing-academy/25-habits-successful-real-estate-agents>> [Consulta: 24/01/2021]
- [25] National Association of Realtors. Real Estate Practices Around the World. [en línea] < <https://www.nar.realtor/global/real-estate-practices-around-the-world>> [Consulta: 24/01/2021]
- [26] Pauta. Santiago enfrenta su mayor desaceleración inmobiliaria desde 2008. 16 de enero de 2020. [en línea] <https://www.pauta.cl/economia/santiago-enfrenta-su-mayor-desaceleracion-inmobiliaria-desde-2008> [Consulta: 22/01/2021]
- [27] Portal Inmobiliario. Informe Portal Inmobiliario. 18 de septiembre de 2020. [en línea] [https://public.flourish.studio/story/559316/#deal\\_print\\_id=66ab3c90-5b33-11eb-b836-ade28c93211f](https://public.flourish.studio/story/559316/#deal_print_id=66ab3c90-5b33-11eb-b836-ade28c93211f) [Consulta: 20/01/2021]
- [28] Jara, C. Los caminos constitucionales que proponen los expertos para reducir los elevados valores inmobiliarios. [en línea] eldesconcierto en internet. 20 de noviembre de 2019. < <https://www.eldesconcierto.cl/nacional/2019/11/20/los-caminos-constitucionales-que-proponen-los-expertos-para-reducir-los-elevados-valores-inmobiliarios.html>> [Consulta: 21/01/2021]
- [29] Management Solutions. Informe de Coyuntura Macroeconómica. [en línea] <<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/Informe-Macro-Chile.pdf>> [Consulta: 22/01/2021]
- [30] Inmobiliaria FG. Cambios en las preferencias en épocas de covid. [en línea] <[https://www.ese.cl/Archivos/Otros/estudio\\_inmobiliaria.pdf](https://www.ese.cl/Archivos/Otros/estudio_inmobiliaria.pdf)> [Consulta: 20/01/2021]
- [31] Equipo Multimedia Emol. El mapa de la conectividad en la Región Metropolitana. [en línea] emol en internet. 25 de marzo de 2020. <https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2020/03/25/980915/Mapa-Conectividad-Internet-Penetracion-Red.html> [Consulta: 05/01/2021]
- [32] Parrao, A. et al. Índice de Desarrollo Comunal. [en línea] elmostrador en internet. Septiembre de 2020. [https://media.elmostrador.cl/2020/09/V7\\_digital.pdf](https://media.elmostrador.cl/2020/09/V7_digital.pdf) [Consulta: 27/01/2021]
- [33] Herbach, Jan. Evaluación de Factibilidad Estratégica, Técnica y Económica para la Creación de una Empresa de Compra, Remodelación y Venta de Casas, en el Sector Nororiente de Santiago. [en línea] Universidad de Chile en internet. 2019. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/172664/Evaluaci%3fb3n-de-factibilidad-estrat%3a9gica-t%3a9cnica-y-econ%3b3mica-para-la-creaci%3b3n-de-una.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexo A. Caracterización de la muestra, encuesta de mercado a propietarios de viviendas usadas de la zona nororiente de Santiago de Chile

La encuesta fue respondida por 145 personas, de las cuales solo 105 cumplían todos los requisitos, principalmente ser mayor de edad y propietario de una vivienda de la zona nororiente.

La muestra tiene la siguiente caracterización general:

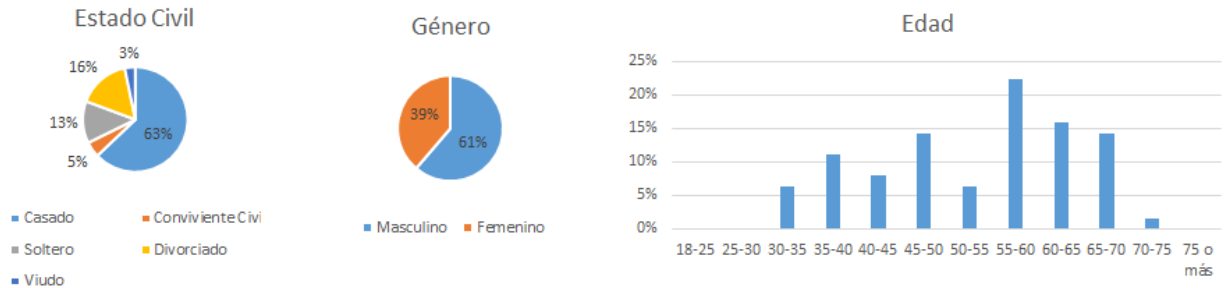


Figura 26 - Caracterización encuestados (propietarios zona nororiente).

Se observa que la mayoría de los encuestados se encuentra casado (63%), es de género masculino (61%) y un 60% aproximadamente es de edad superior a 55 años.

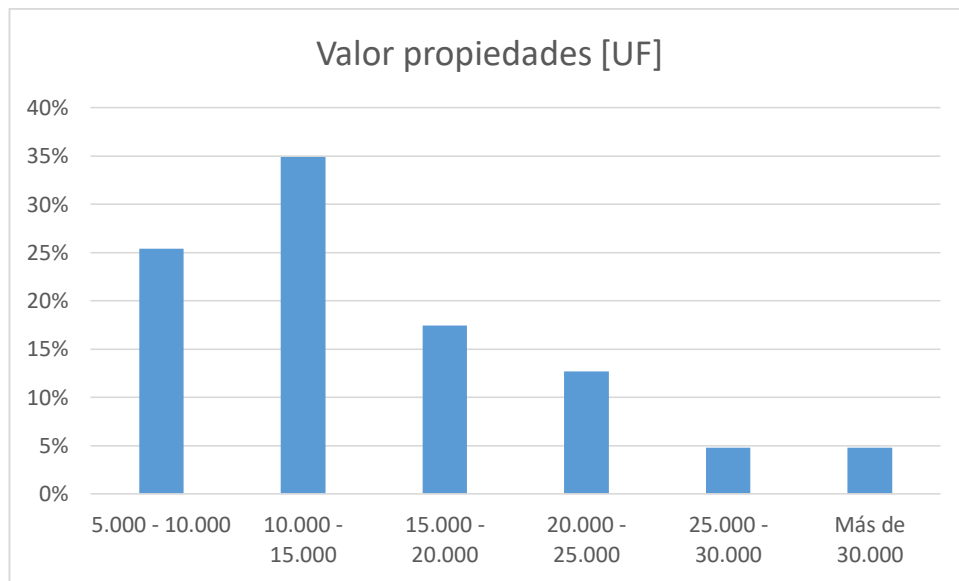


Figura 27 - Valor de propiedades encuestados [UF].

Se observa que el 60% de los encuestados tiene propiedades entre 5.000 y 15.000 UF, mientras que un no despreciable 30% tiene propiedades entre 15.000 y 25.000 UF.



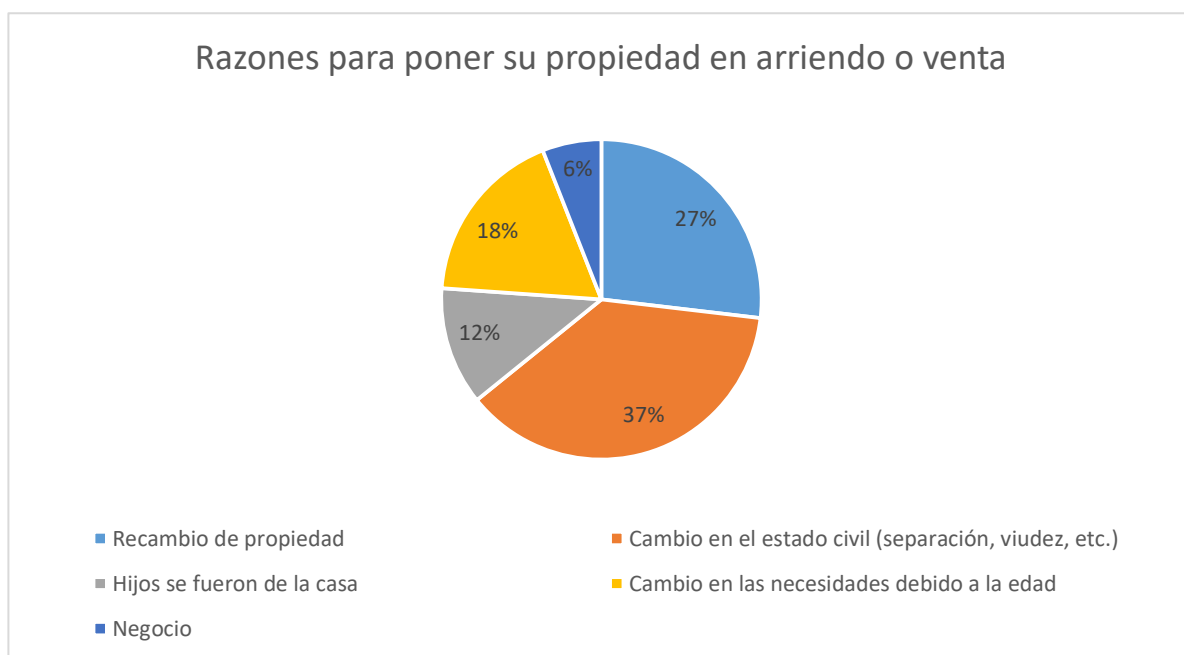


Figura 28 - Razones para poner su propiedad en arriendo o venta.

Se observa que el cambio en el estado civil es la razón que más se repite (37%), seguida por recambio de propiedad (27%). Aún más relevante, es que solo el 6% considera una razón para vender o arrendar el hacer un negocio.

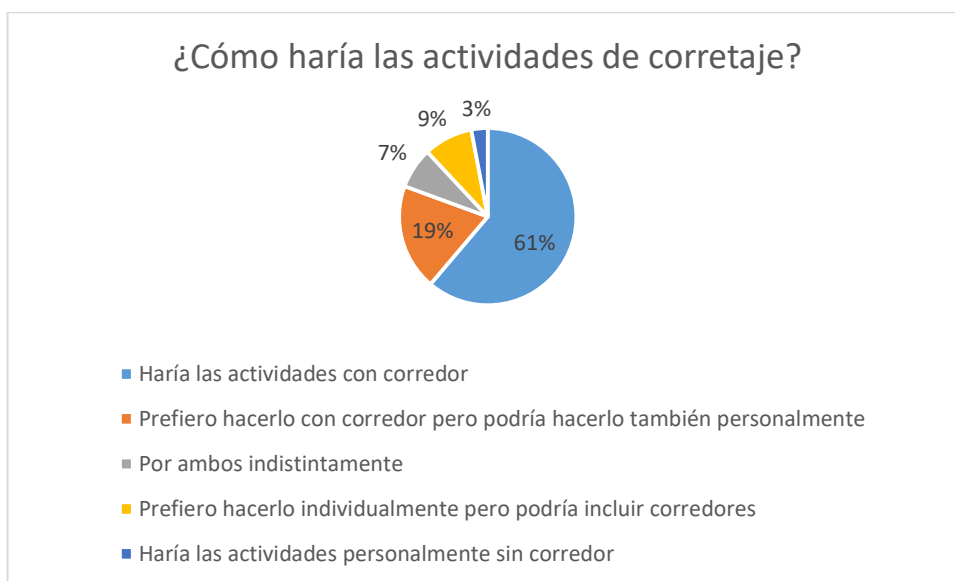
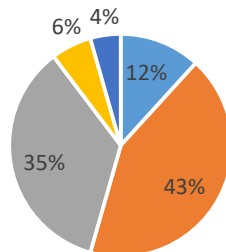


Figura 29 - Utilización de corredores de propiedades.

Se observa que la mayoría de los encuestados (61%) haría las actividades con corredor, mientras que si agregamos la preferencia de corredor pero con posibilidad de hacer los trámites personalmente, suman un 80%. La encuesta solicitaba responder porqué de la decisión, y la mayoría de las razones dadas por los encuestados era la falta de tiempo para hacer los trámites y la experiencia que tienen los corredores en el mercado.

Si posee una o más propiedades habitacionales. ¿Tiene pensado venderla(s)?

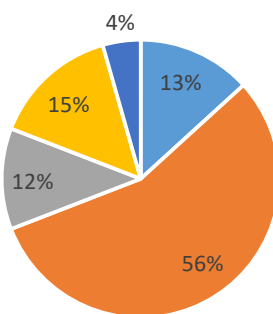


- No tengo pensado venderla(s)
- Sí, me gustaría vender una o más propiedades dentro de los próximos 5 años
- Sí, me gustaría vender una o más propiedades en 5 a 10 años más
- Sí, me gustaría vender una o más propiedades en 11 a 20 años más
- Sí, me gustaría vender una o más propiedades en más de 20 años

Figura 30 - Rango de tiempo para vender la propiedad.

De esta pregunta, se permite visualizar que un 43% de los encuestados le gustaría vender su propiedad en los próximos 5 años, mientras que si se le adiciona el rango entre 5 a 10 años, se genera una mayoría de 78% de los encuestados a quienes les gustaría vender su propiedad en los próximos 10 años.

Si posee una o más propiedades habitacionales. ¿Tiene pensado arrendarla(s)?



- No tengo pensado arrendarla(s)
- Sí, dentro de los próximos 2 años
- Sí, en 2 a 5 años más
- Sí, en 5 a 8 años más
- Sí, en 8 a 10 años más

Figura 31 - Rango de tiempo para arrendar la propiedad.

Con respecto a los arriendos, la mayoría (56%) tiene pensado en arrendar la propiedad dentro de los próximos 2 años.

## Anexo B. Encuesta de Mercado a Propietarios Zona Nororiente de Santiago de Chile



MBA UChile / Encuesta Propietarios Viviendas Habitacionales

Bienvenido, lo invitamos a participar en una encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis de postgrado dirigida a propietarios de viviendas en la zona nororiente de la Región Metropolitana. Le agradeceremos que destine 12 minutos para contestarla.

¿Es usted mayor de edad?

Sí

No

¿En qué tipo de vivienda vive usted actualmente?

Casa propia

Departamento propio

Casa arrendada

Departamento arrendado

Otro. Especifique:

¿Cuántas propiedades habitacionales posee (casas y/o departamentos)?

0

1

2

3

4

5 o más

¿Tiene propiedades ubicadas en las siguientes comunas: Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Las Condes o Colina?

Sí

No

Si posee una o más propiedades habitacionales. ¿Tiene pensado venderla(s)?

Sí, me gustaría vender una o más propiedades dentro de los próximos 5 años

Sí, me gustaría vender una o más propiedades en 5 a 10 años más

Sí, me gustaría vender una o más propiedades en 11 a 20 años más

Sí, me gustaría vender una o más propiedades en más de 20 años

No tengo pensado venderla(s)

Si posee una o más propiedades habitacionales. ¿Tiene pensado arrendarla(s)?

Sí, dentro de los próximos 2 años

Sí, en 2 a 5 años más

Sí, en 5 a 8 años más

Sí, en 8 a 10 años más

No tengo pensado arrendarla(s)

Si fuera a **vender o arrendar** su propiedad, ¿cómo procedería normalmente con respecto a publicar, mostrar propiedad y trámites notariales?

Haría las actividades personalmente sin corredor

Prefiero hacerlo individualmente pero podría incluir corredores

Por ambos indistintamente

Prefiero hacerlo con corredor pero podría hacerlo también personalmente

Haría las actividades con corredor de propiedades

---

¿Por qué razón pensaría **vender o arrendar** su propiedad?

Recambio de propiedad

Cambio en el estado civil (separación, viudez, etc.)

Hijos se fueron de la casa

Cambio en las necesidades debido a la edad

otro, especifique

Al vender o arrendar su propiedad, ¿cuánto le interesan los siguientes aspectos del servicio que le entrega una corredora de propiedades? Evalúe de 1 a 7, donde 7 es lo más atractivo.

	1	2	3	4	5	6	7
El precio al que logra vender o arrendar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en el logro de la venta o arriendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de clientes que le llevan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder elegir horarios de visita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de corredores de propiedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos/tributarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comisión del servicio de corretaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio de la corredora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de publicidad de la corredora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilización de tecnología en el proceso (Realidad Virtual, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velocidad de la gestión (tramitación de papeles)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagine que al empezar a vender su propiedad, le ofrecieran lo siguiente: la corredora se compromete a venderla en menos de 1 mes, exigiendo exclusividad y un porcentaje de comisión mayor del estándar del 2% sobre el valor de la propiedad. ¿Qué tan interesado estaría en este servicio?

Extremadamente interesado

Muy interesado

Moderadamente interesado

Poco interesado

Nada interesado

---

Con respecto a la propuesta de **vender** la propiedad en 1 mes o menos, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar de comisión en una **venta**?

2,0% del valor de la propiedad en venta (lo estándar)

2,25% del valor de la propiedad en venta

2,5% del valor de la propiedad en venta

3,0% del valor de la propiedad en venta

3,5% del valor de la propiedad en venta

Valor a acordar en función del valor la propiedad

Imagine que al empezar a **arrendar** su propiedad, le ofrecieran lo siguiente: la corredora se compromete a arrendarla en menos de 2 semanas, exigiendo exclusividad y un porcentaje de comisión mayor del estándar del 50%. ¿Qué tan interesado estaría en este servicio?

Extremadamente interesado

Muy interesado

Moderadamente interesado

Poco interesado

Nada interesado

---

Con respecto a la propuesta de **arrendar** su propiedad en 2 semanas o menos, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar en un arriendo?

50% del valor del arriendo (lo estándar)

60% del valor del arriendo

75% del valor del arriendo

90% del valor del arriendo

100% del valor del arriendo

Valor a acordar en función del valor del arriendo



Imagine que al empezar a **vender o arrendar** su propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: la corredora le entrega asesoría legal para todos los trámites y aspectos jurídicos, tributarios, revisión de perfil de potenciales compradores/arrendatarios y de valorización de propiedades en el proceso de venta o arriendo, exigiendo exclusividad y un porcentaje de comisión mayor al estándar (2% en venta, 50% en arriendo). ¿Qué tan interesado estaría?

Extremadamente interesado

Muy interesado

Moderadamente interesado

Poco interesado

Nada interesado

Con respecto al servicio de asesoría legal, tributaria, revisión de perfil de potenciales compradores y de valorización de viviendas, y luego de concretada la **venta**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en **venta**, siendo que lo normal es el 2% del valor de **venta** de la propiedad?

2,0% del valor de la propiedad (lo estándar)

2,25% del valor de la propiedad

2,5% del valor de la propiedad

3,0% del valor de la propiedad

3,5% del valor de la propiedad

Valor a acordar en función del valor de la propiedad

Con respecto al servicio de asesoría legal, tributaria, revisión de perfil de potenciales compradores y de valorización de viviendas, y luego de concretada el **arriendo**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en **arriendo**, siendo que lo normal es el 50% del valor de **arriendo** de la propiedad?

50% del valor del arriendo (lo estándar)

60% del valor del arriendo

75% del valor del arriendo

90% del valor del arriendo

100% del valor del arriendo

Valor a acordar en función del valor del arriendo

Imagine que al **arrendar** su propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: la corredora le ofrece realizar la administración del arriendo con personal 100% dedicado a este servicio, siendo la corredora el nexo entre usted y el arrendatario, resolviendo problemas y asegurando mantener la propiedad en buenas condiciones, exigiendo un porcentaje de comisión mayor al estándar (8% del arriendo mensual). ¿Qué tan interesado estaría?

Extremadamente interesado

Muy Interesado

Moderadamente interesado

Poco interesado

Nada interesado

Con respecto al servicio de administración del arriendo, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de arriendo, siendo que lo normal es el 8% del valor del arriendo mensual por un servicio de administración estándar?

8% del valor del arriendo mensual (lo estándar)

9% del valor del arriendo mensual

10% del valor del arriendo mensual

12% del valor del arriendo mensual

15% del valor del arriendo mensual

Valor a acordar en función del valor del arriendo mensual

Imagine que al empezar a **vender** su propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: la corredora le ofrece realizar un diagnóstico de la vivienda para proponer mejoras, con el objetivo de obtener un mejor valor de venta, exigiendo exclusividad y, sólo una vez concretada la venta, un porcentaje de comisión mayor al estándar (2% de la **venta**). ¿Qué tan interesado estaría?

Extremadamente interesado

Muy Interesado

Moderadamente interesado

Poco interesado

Nada interesado

Con respecto al servicio de diagnóstico de la propiedad, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de **venta**, siendo que lo normal es el 2% del valor de la **venta** por un servicio de corretaje estándar?

2,0% del valor de la propiedad en venta (lo estándar)

2,25% del valor de la propiedad en venta

2,5% del valor de la propiedad en venta

3,0% del valor de la propiedad en venta

3,5% del valor de la propiedad en venta

Valor a acordar en función del valor de la propiedad

Al arrendar su propiedad, ¿qué tipo de contrato prefiere?

Contratos esporádicos de menos de 1 año, donde se pueda obtener mejor rentabilidad

Contratos a plazo fijo de 1 año renovables, generando la posibilidad de terminar el contrato anualmente

Contratos de largo plazo, generando una relación en el tiempo y un compromiso de parte de los arrendatarios

**¡Ya casi termina!** Datos generales:

Edad

Género

Masculino

Femenino

Prefiere no responder

Estado civil

Soltero/a

Casado/a

Divorciado/a

Viudo/a

Conviviente civil

Seleccione el rango donde se encuentre el valor de su propiedad de mayor valor (valores en UF)

5.000 - 10.000

10.000 - 15.000

15.000 - 20.000

20.000 - 25.000

25.000 - 30.000

Más de 30.000

**MBA UChile / Encuesta Propietarios Viviendas Habitacionales**

**¡Muchas gracias por participar de esta encuesta!**

### Anexo C. Caracterización de la muestra, encuesta de mercado a potenciales compradores y potenciales arrendatarios de viviendas usadas de la zona nororiente de Santiago de Chile

Para caracterizar a ambos grupos, por simplicidad del proceso, se decide realizar una sola encuesta que sea capaz de discriminar entre potenciales compradores y potenciales arrendatarios. Los principales hallazgos se presentan a continuación.

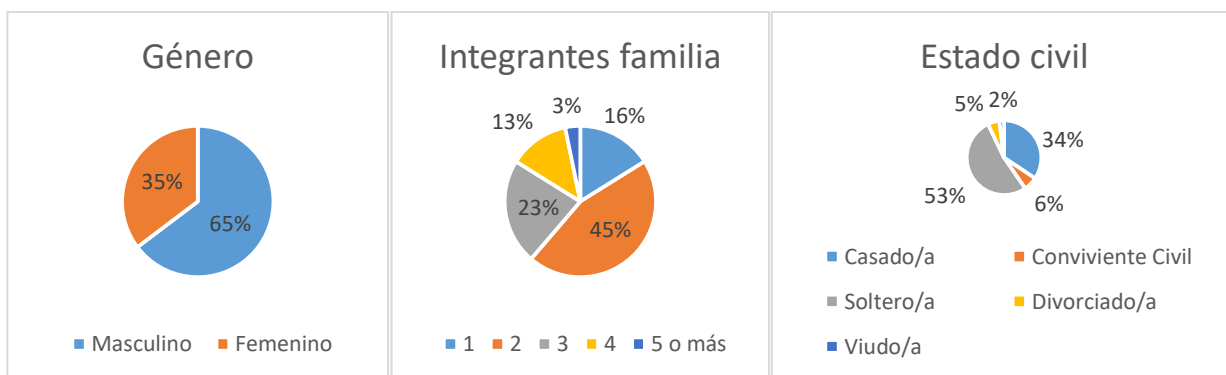


Figura 32 - Caracterización muestra compradores y arrendatarios.

Se aprecia que el 65% de los encuestados fueron del género masculino, la mayoría de los grupos familiares eran de 2 o 3 personas (45% y 23% respectivamente) y en general eran solteros (53%) seguidos por casados (34%).

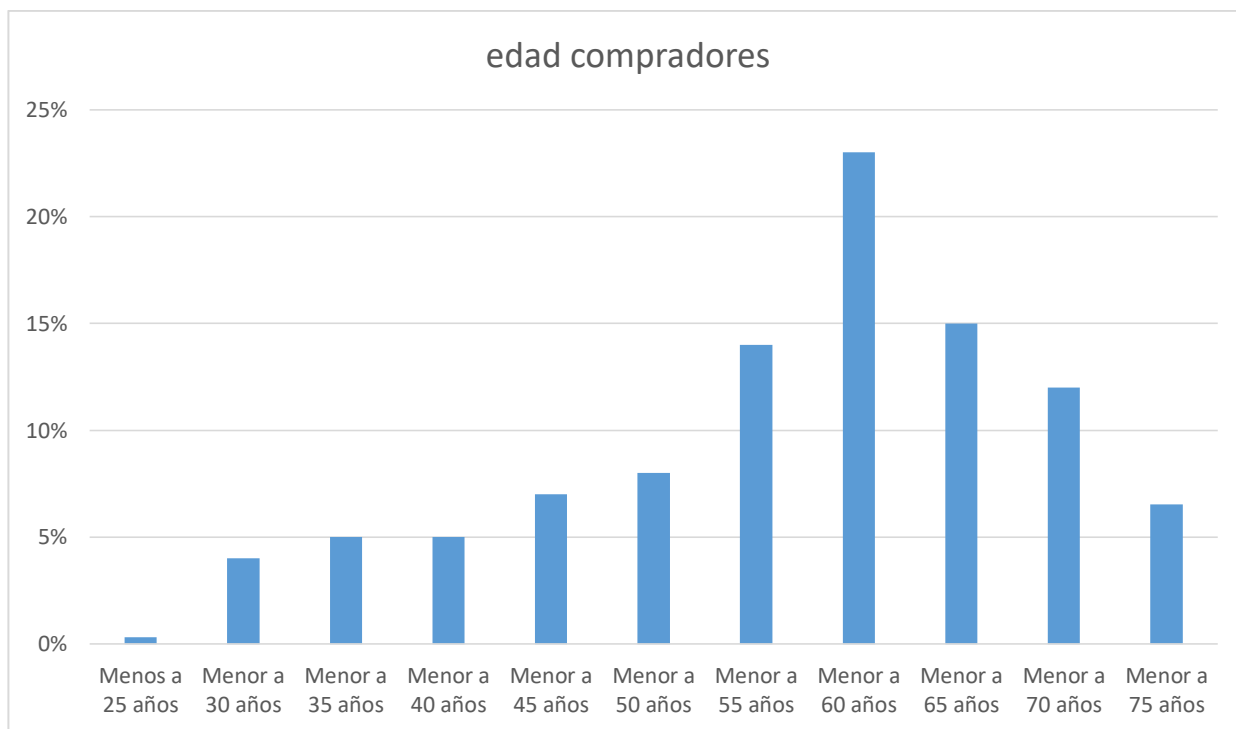


Figura 33 - Edad compradores.

De la Figura 33, se aprecia que la mayoría de los potenciales compradores son mayores de 55 años.

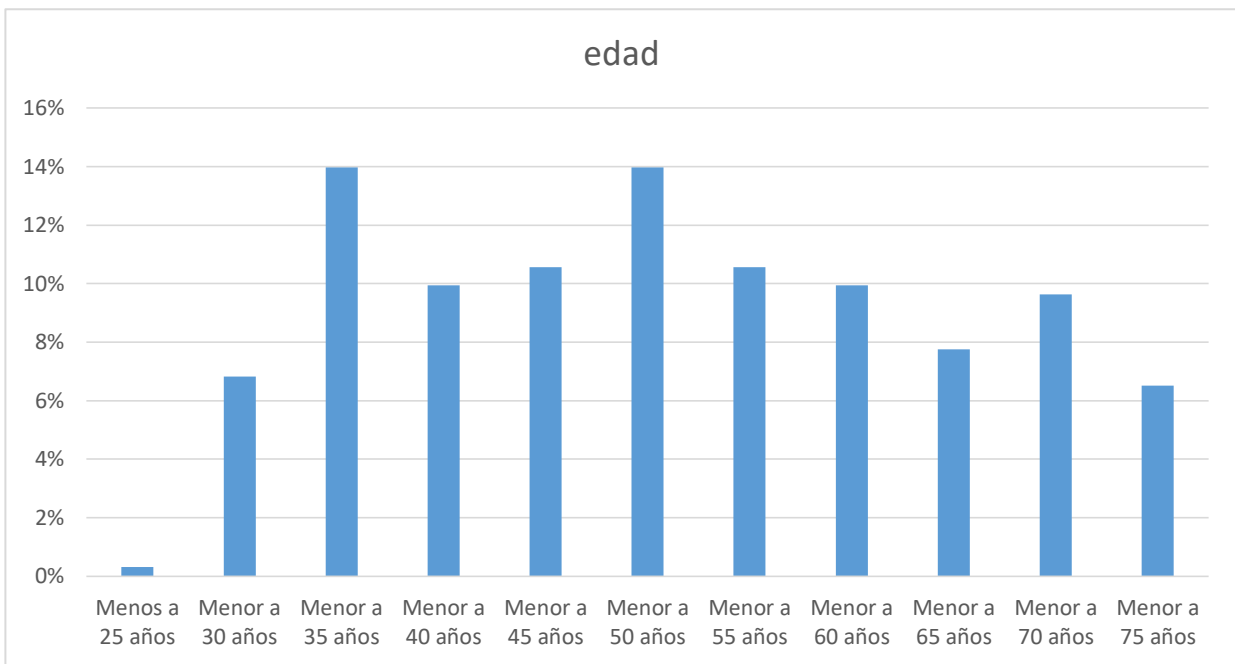


Figura 34 - Edad muestra arrendatarios.

De la Figura 34, se parecía, a diferencia de la edad de los compradores, que no hay una mayoría clara. Sí son potenciales arrendatarios desde los 30 años según la muestra.

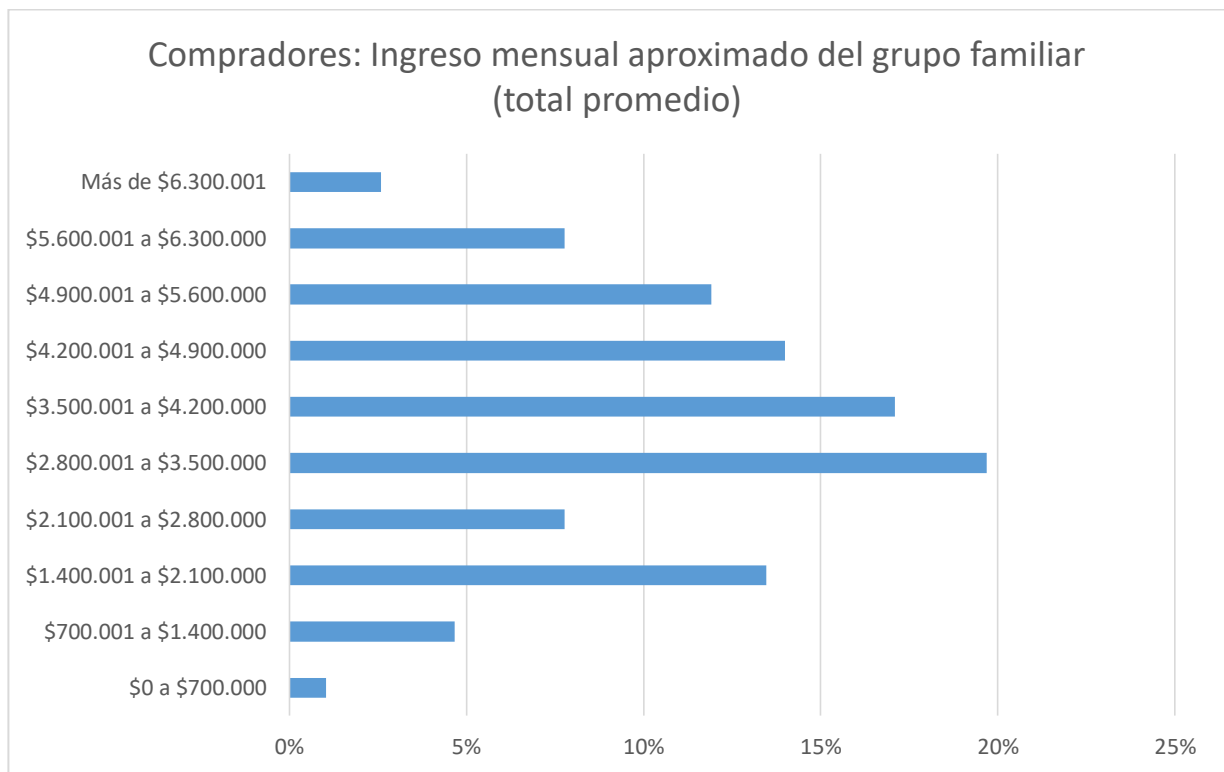


Figura 35 - Compradores: Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total promedio).

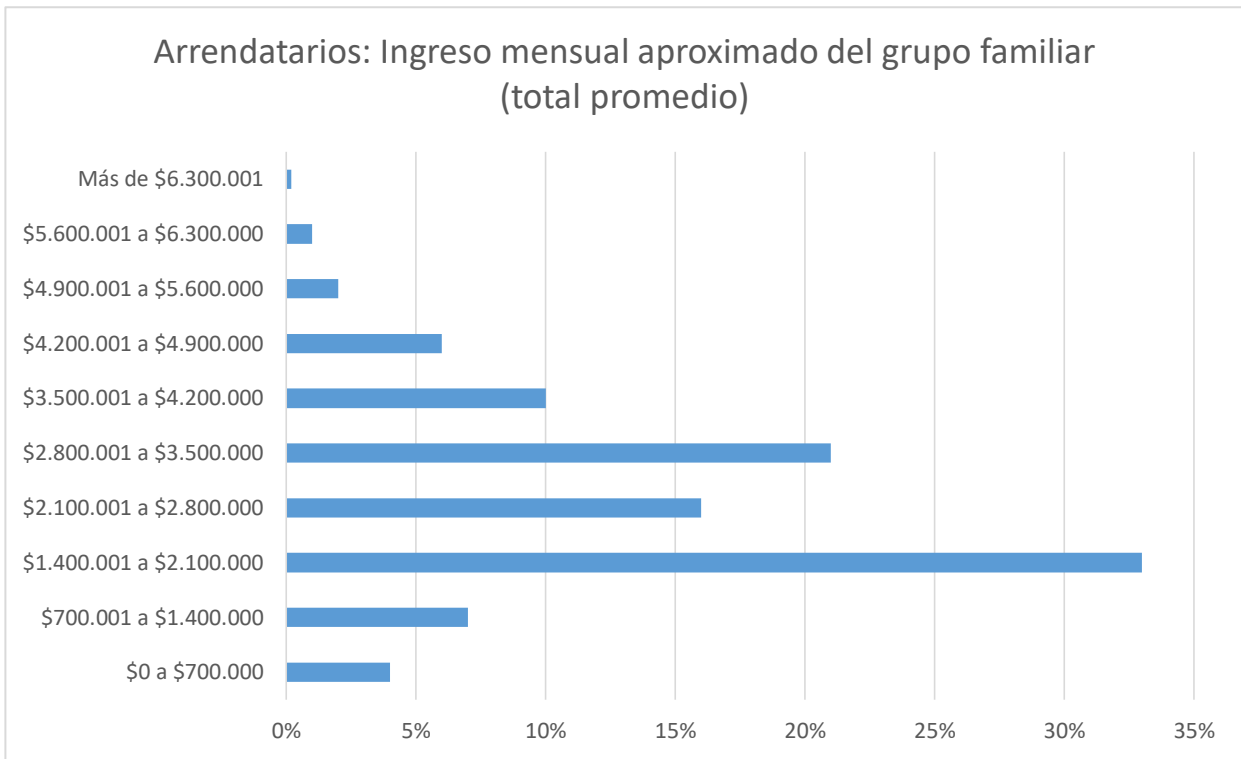


Figura 36 - Arrendatarios: Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total promedio).

De la Figura 35 y la Figura 36, se aprecia que los potenciales compradores son principalmente del grupo socioeconómico AB y C1a, mientras que la mayoría de los arrendatarios están en los grupos C1a y C1b.

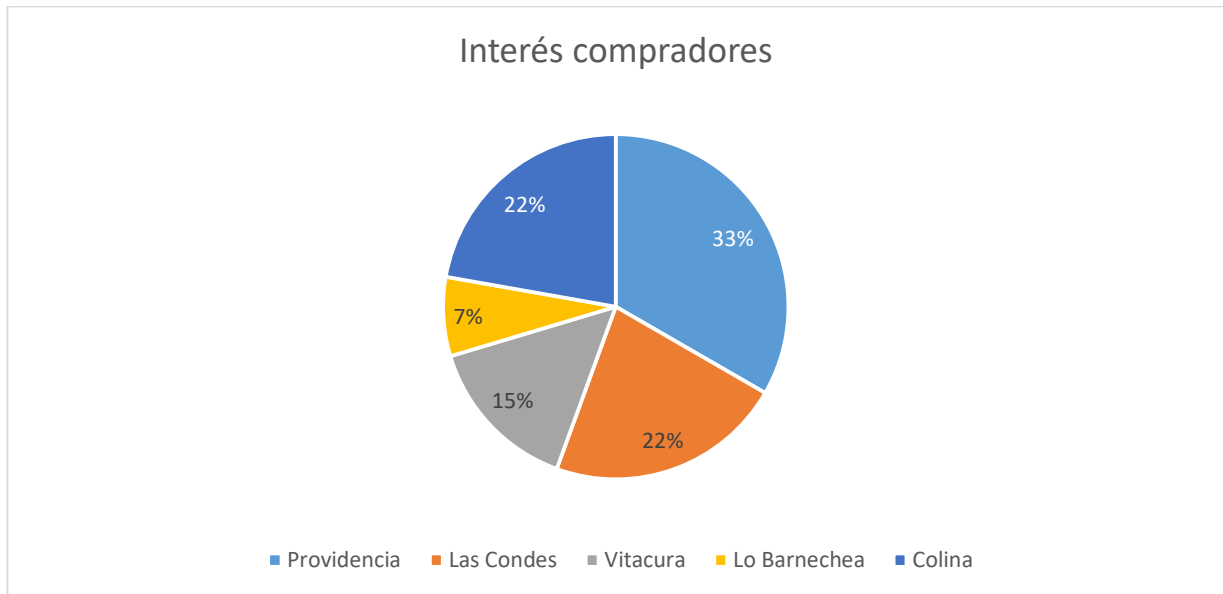
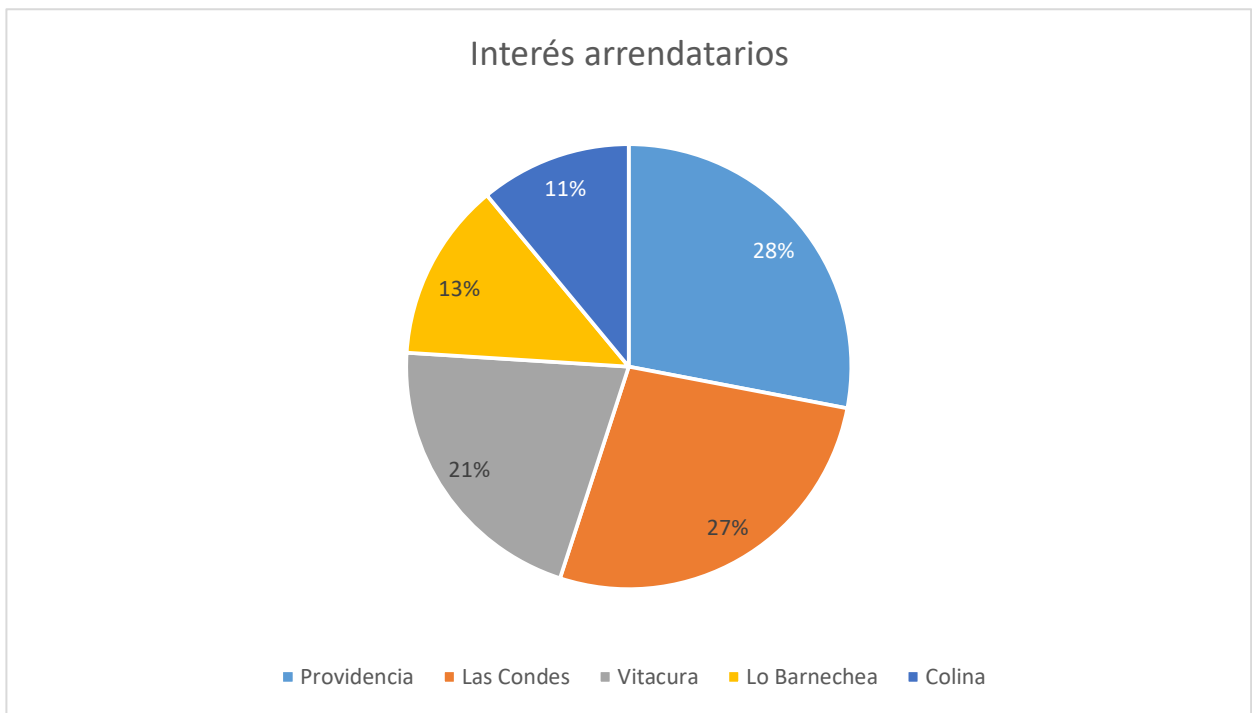


Figura 37 - Interés potenciales compradores.

Se observa un elevado interés del 33% en la comuna de Providencia y un interés del 22% tanto para Colina como para Las Condes.



**Figura 38 - Interés potenciales arrendatarios.**

En el caso de los arriendos, se aprecia un elevado interés en las comunas de Providencia (28%) y de Las Condes (27%). Se ve una diferencia considerable entre el interés en compra de Colina (22%) y el interés de arriendo (11%).



## Anexo D. Encuesta de Mercado a Potenciales Compradores y Arrendatarios de la Zona Nororiente de Santiago de Chile



Bienvenido, lo invitamos a participar en una encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis de postgrado dirigida a propietarios de viviendas en la zona nororiente de la Región Metropolitana. Le agradeceremos que destine 12 minutos para contestarla.

¿Es usted mayor de 18 años?

Sí

No

¿Ha **arrendado** o **comprado** una propiedad habitacional en los últimos 3 años o tiene pensado comprar o arrendar en los próximos 3 años?

No

Sí, una casa

Sí, un departamento

Si fuera a **comprar** o **arrendar** una propiedad, ¿por qué medio probablemente la buscaría? Ordene de mayor a menor probabilidad, siendo 1 la mayor probabilidad y 5 la de menor probabilidad.

- Portales inmobiliarios en internet
- Página web de corredores de propiedades
- Avisos económicos en el diario
- Revisión de carteles en zona de preferencia
- Redes sociales

---

Específicamente, ¿Qué lo motivó o motivaría a hacer la **compra** o **arriendo** de una propiedad?

Tamaño de vivienda original pequeño

Búsqueda de una zona con mayor seguridad

Búsqueda de acercarse al trabajo

Búsqueda de acercarse a colegios de hijos

Búsqueda de hacer negocio con la propiedad

otro (especifique)

Al **comprar o arrendar** una vivienda, ¿cuánto le interesarían los siguientes aspectos del servicio de corredores de propiedades? Evalúe del 1 al 7 donde 7 es lo más atractivo.

	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez en el logro de la compra o arriendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web, material audiovisual y descripción de la publicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de viviendas que le muestren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder elegir horarios de visitas a las propiedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de corredores de propiedades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo en la firma de contrato y aspectos jurídicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comisión del servicio de corretaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio al que logra comprar o arrendar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio de la corredora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilización de tecnología en el proceso (ej: poder ver la propiedad en realidad virtual)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo post-venta (ej: utilización de vivienda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si fuera a **comprar o buscar arriendo** de una propiedad habitacional, ¿cómo procedería normalmente con respecto a publicar, mostrar propiedad y trámites notariales?

Principalmente haría las actividades yo sin corredor

Preferencia individual pero podría incluir corredores

Por ambos medios indistintamente

Preferencia corredores pero podría hacer algunos trámites personalmente

Principalmente a través de corredores de propiedades

¿Por qué?

Imagine que al empezar a **comprar** una propiedad, le ofrecieran lo siguiente: la corredora se compromete a encontrarla en menos de 1 mes, exigiendo un porcentaje de comisión mayor del estándar del 2%. ¿Qué tan interesado estaría en este servicio?

Muy interesado

Interesado

Indiferente

Poco interesado

Nada interesado

---

Con respecto a la propuesta de encontrar su propiedad para comprar en 1 mes o menos, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar en esta **compra**?

2,0% del valor de la propiedad en venta (lo estándar)

2,15% del valor de la propiedad en venta

2,25% del valor de la propiedad en venta

2,5% del valor de la propiedad en venta

3,0% del valor de la propiedad en venta

Valor a acordar en función del valor de la propiedad

Imagine que al empezar a **buscar arrendar** una propiedad, le ofrecieran lo siguiente: la corredora se compromete a encontrarla en menos de 2 semanas, exigiendo un porcentaje de comisión mayor del estándar del 50%. ¿Qué tan interesado estaría en este servicio?

Muy interesado

Interesado

Indiferente

Poco interesado

Nada interesado

---

Con respecto a la propuesta de encontrar su propiedad para arrendar en 2 semanas o menos, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar en un **arriendo**?

50% del valor del arriendo (lo estándar)

60% del valor del arriendo

75% del valor del arriendo

90% del valor del arriendo

100% del valor del arriendo

Valor a acordar en función del valor del arriendo

Imagine que al empezar a **comprar o buscar arrendar** una propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: la corredora le ofrece asesoría legal para todos los trámites y aspectos jurídicos, tributarios y de valorización de propiedades en el proceso de compra o arriendo, exigiendo exclusividad y un porcentaje de comisión mayor al estándar (2% en venta, 50% en arriendo). ¿Qué tan interesado estaría?

Muy interesado

Interesado

Indiferente

Poco interesado

Nada interesado

Con respecto al servicio de asesoría legal, tributaria y de valorización de viviendas, y luego de concretada la **compra**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en la compra, siendo que lo normal es el 2% del valor por un servicio estándar de corretaje?

2,0% del valor de la propiedad en venta (lo estándar)

2,15% del valor de la propiedad en venta

2,25% del valor de la propiedad en venta

2,5% del valor de la propiedad en venta

3,0% del valor de la propiedad en venta

Valor a acordar en función del valor de la propiedad

Con respecto al servicio de asesoría legal, tributaria y de valorización de viviendas, y luego de concretado el **arriendo**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en el arriendo, siendo que lo normal es el 50% del valor del arriendo por un servicio estándar de corretaje?

50% del valor del arriendo (lo estándar)

60% del valor del arriendo

75% del valor del arriendo

90% del valor del arriendo

100% del valor del arriendo

Valor a acordar en función del valor del arriendo

Imagine que al empezar a **comprar o buscar arriendo** de una propiedad le ofrecieran el siguiente servicio que involucra nuevas tecnologías en el corretaje: toures por realidad virtual de la vivienda y, experiencia del barrio, a través de grabaciones profesionales realizadas por drones, con el fin de limitar las visitas presenciales en el contexto covid19, exigiendo la corredora una vez concretada la **compra o arriendo** un porcentaje de comisión mayor al estándar. ¿Qué tan interesado estaría?

Muy interesado

Interesado

Indiferente

Poco interesado

Nada interesado

Con respecto al servicio de inclusión de tecnología en el servicio de corretaje y luego de concretar la **compra**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en compra siendo que lo normal es el 2% del valor por un servicio estándar de corretaje?

2,0% del valor de la propiedad en venta (lo estándar)

2,15% del valor de la propiedad en venta

2,25% del valor de la propiedad en venta

2,5% del valor de la propiedad en venta

3,0% del valor de la propiedad en venta

Valor a acordar en función del valor de la propiedad

Con respecto al servicio de inclusión de tecnología en el servicio de corretaje y luego de concretar el **arriendo**, ¿cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por comisión de corretaje en arriendo siendo que lo normal es el 50% del valor por un servicio estándar de corretaje?

50% del valor del arriendo (lo estándar)

60% del valor del arriendo

75% del valor del arriendo

90% del valor del arriendo

100% del valor del arriendo

Valor a acordar en función del valor del arriendo

Imagine que al empezar a **comprar o buscar arrendar** una propiedad, le ofrecieran el siguiente servicio: la corredora realiza servicios adicionales como mejoras parciales de la propiedad, certificado de instalaciones, jardinería, arreglo de piscinas, etc. cobrando porcentaje adicional en la comisión ¿Qué tan interesado estaría?

Muy interesado

Interesado

Indiferente

Poco interesado

Nada interesado

En base a la pregunta anterior sobre servicios adicionales al corretaje, como mejorar la vivienda antes de ser entregada, ordene de mayor a menor importancia los servicios que le parecen más atractivos.

Mudanza

Decoración

Arreglo de piscinas

Arreglo de jardín

Arreglos mayores a vivienda (pisos, techos, etc)

Pintura

Opcional: Agregue otro(s) servicio(s) adicional(es) que le parezca(n) atractivo(s).



¡Ya casi termina!

Edad

Género

Masculino

Femenino

Prefiere no responder

Estado civil

Casado/a

Divorciado/a

Soltero/a

Divorciado/o

Conviviente civil

¿Tiene interés en comprar o arrendar una propiedad habitacional en las siguientes comunas de la zona nororiente de Santiago de Chile? Seleccione todas las que apliquen:

Vitacura

Providencia

Colina

Lo Barnechea

Las Condes

Número de integrantes del grupo familiar

Ingreso mensual aproximado del grupo familiar (total promedio)

\$0 a \$700.000

\$700.001 a \$1.400.000

\$1.400.001 a \$2.100.000

\$2.100.001 a \$2.800.000

\$2.800.001 a \$3.500.000

\$3.500.001 a \$4.200.000

\$4.200.001 a \$4.900.000

\$4.900.001 a \$5.600.000

\$5.600.001 a \$6.300.000

Más de \$6.300.001

**¡Muchas gracias por participar de esta encuesta!**

## Anexo E. Grupos socioeconómicos comunas zona nororiente

La Figura 39 presenta la distribución socioeconómica en Santiago de Chile.

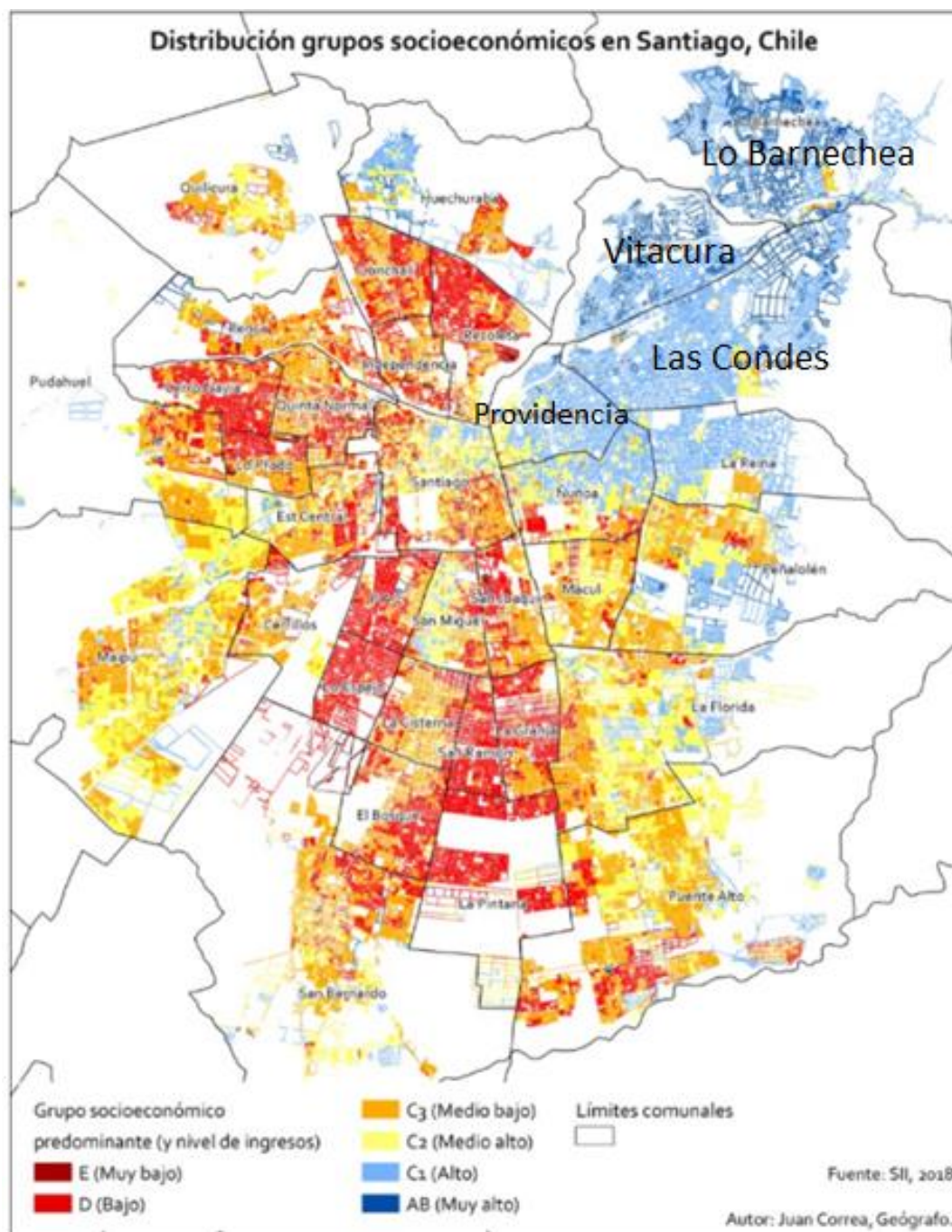


Figura 39 - Grupos socioeconómicos Santiago de Chile.

Fuente: Correa, Juan. (2018). Distribución grupos socioeconómicos en Santiago, Chile.

Se aprecia que para las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes y Providencia, los principales grupos socioeconómicos son C2 (alto) o C1a y AB.

En el caso de Colina, la Figura 40 muestra las principales zonas de desarrollo urbano de interés.

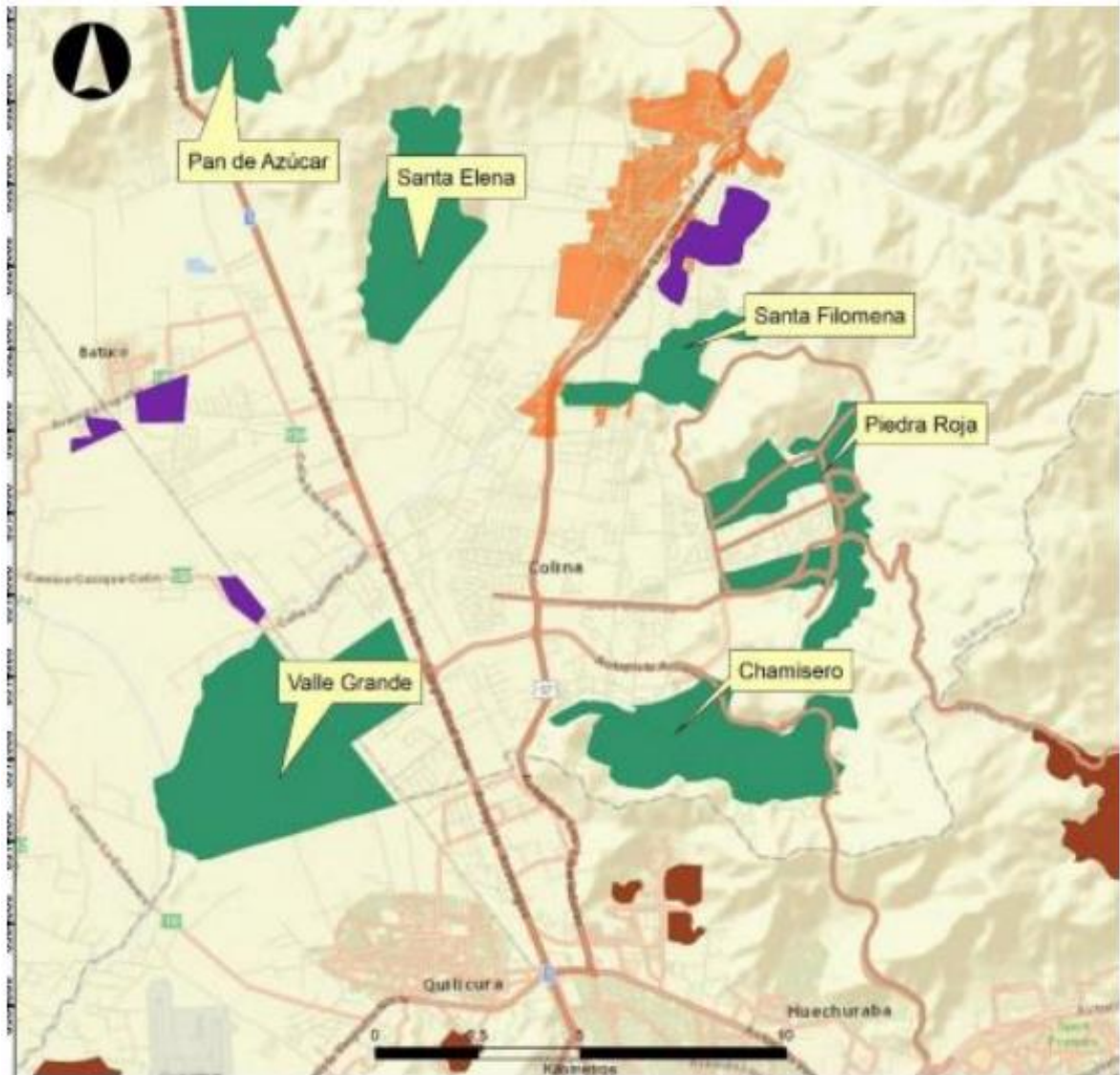


Figura 40 - Zonas de desarrollo urbano de Colina.

Fuente: Ignacio Arce. (2016). El Empresialismo Urbano Metropolitano de Santiago. Santiago: Universidad de Chile.

## Anexo F. Mercado de arriendos

El siguiente gráfico (Figura 41) muestra el Índice de Precios de Arriendo realizado por el Banco Central el primer semestre de 2019. Los resultados muestran un aumento importante desde 2011 a 2013, para luego estabilizarse hasta 2016, retomando una tendencia alcista desde 2017 a 2019. El gráfico también muestra la tasa de avisaje, es decir, el porcentaje de viviendas disponibles para arriendo de acuerdo al número y duración de los avisos listados.<sup>[21]</sup>

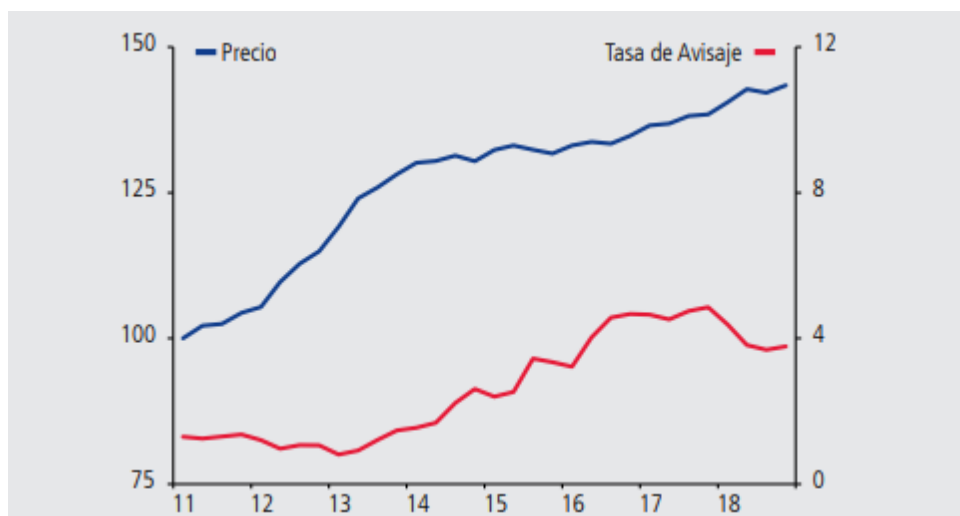


Figura 41 - Índice de precios de arriendo y tasa de avisaje en RM<sup>18</sup>.  
Fuente: Banco Central de Chile. (2018).

La tasa de avisaje se utiliza como medida de holgura del mercado. En este contexto, se aprecia que para el periodo 2014-2016 hubo un aumento tanto de duración como de número de viviendas listadas, lo que significó un aumento de la holgura. Entonces, el Banco Central concluye que “cambios en la holgura de mercado, además de reducir la rentabilidad de quienes no consiguen arrendar su vivienda, pueden tener un impacto agregado sobre los precios de arriendo reduciendo la rentabilidad de otros agentes”. Por un lado “esta menor rentabilidad podría motivar la salida de inversionistas de este mercado con un potencial impacto sobre los precios de venta de las viviendas. Es más, fuertes aumentos en la holgura del mercado podrían incluso llevar al no-pago de deudores hipotecarios que adquirieron la vivienda con el fin de arrendarla (inversionistas minoristas apalancados)”.<sup>[21]</sup>

<sup>18</sup> Fuente: Banco Central de Chile en base a información de Mercado Libre.