



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

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONOMICA PARA UNA
PLATAFORMA DIGITAL DE COMPRAVENTA DE STOCK INMOBILIARIO**

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

IÑAKI MAINGUYAGUE IRIONDO

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
LUIS AUGUSTO GUERÉN VARGAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONOMICA PARA UNA PLATAFORMA DIGITAL DE COMPRAVENTA DE STOCK INMOBILIARIO

El presente estudio tiene como finalidad el determinar la factibilidad técnica, estratégica y económica para una plataforma digital de compraventa de stock inmobiliario, considerando una participación de mercado de 5% de la venta de unidades en estado de entrega inmediata desde hace más de 1,5 años y llegar a márgenes de entre un 12% y un 15% a partir del segundo año de operación.

La investigación de mercado reveló que las inmobiliarias presentan problemas económicos y de gestión importantes al tener unidades recepcionadas municipalmente sin vender, con montos entre las 3.000 y 7.500 UF entre las inmobiliarias encuestadas. La CCHC e inmobiliarias auguran escenarios de venta complicados para la industria los próximos años junto con mayores restricciones de financiamiento hacia los compradores, lo que va a significar un aumento en la cantidad de unidades disponibles con entrega inmediata. El mercado potencial se valoriza actualmente en UF 7.866.578.- y con un crecimiento de un 5% para el producto departamentos y de un 10% en el producto casas a partir del 2023.

En función de la información y encuestas analizadas, las expectativas de descuento de las 2 partes se encuentran, siendo el precio del inmueble el driver principal de decisión de compra y atributos adicionales como datos de mercado, administración del inmueble y la asesoría de financiamiento factores importantes necesarios para mejorar la experiencia de compra.

La evaluación económica del proyecto demostró un VAN positivo después de impuestos de UF 19.897.- y una TIR de un 60,4%, superior a la tasa WACC de un 7,2% considerada para este estudio, en un escenario conservador y sin crecimiento proyectado en los flujos posteriores al quinto periodo. Los indicadores financieros permiten determinar que la plataforma digital de compraventa de stock inmobiliario es factible técnica, estratégica y económicamente.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mi señora Camila y a mi hija Arantza a quienes tuve que dejar de ver y compartir en muchos momentos durante estos últimos 2 años, sin su apoyo y cariño, no habría podido terminar el magíster.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis compañeros que fueron un gran apoyo para cursar este postgrado e hicieron que fuera una experiencia muy agradable y enriquecedora.

A Camila y a Arantza por ser mi apoyo e inspiración durante todo este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2.	OBJETIVOS	2
2.1.	Objetivo de la Tesis	2
2.2.	Objetivos Específicos.....	2
2.3.	Resultados Esperados	2
3.	DIAGNOSTICO	3
3.1.	Análisis de Mercado.....	3
3.1.1.	Volumen de venta inmobiliario	3
3.1.2.	Volumen de inmuebles en stock	5
3.1.3.	Meses para Agotar Stock Inmobiliarias.....	8
3.2.	Análisis de Competidores Relevantes	10
3.2.1.	Principales competidores	10
3.2.2.	Benchmark Internacional	11
3.3.	Análisis de demanda.....	15
3.3.1.	Perfil Compradores	15
3.3.2.	Encuesta Estructurada.....	16
3.4.	Análisis de Oferta.....	24
3.4.1.	Tipos y tamaños de Inmobiliarias.....	24
3.4.2.	Servicios que entregan	25
3.4.3.	Entrevista en Profundidad.....	27
3.5.	Análisis de Macroentorno.....	30
4.	FODA.....	32
4.1.	Comprador	32
4.2.	Inmobiliaria.....	33
5.	Estrategia	34
5.1.	Modelo CANVAS	34
5.2.	Diseño del modelo de plataforma de negocio	35
5.2.1.	Definición y Perfil de tipo de Cliente (Comprador / Inmobiliaria)	35
5.3.	Definición de Valor.....	37
5.3.1.	Proceso del negocio	37
5.3.2.	Procesos de pertenencia	41
5.3.3.	Mejora continua	43
5.4.	Definición de modelo deseado y MVP	45
5.5.	Información necesaria de parte de comprador y vendedor	48
5.5.1.	Información necesaria de parte de los compradores	48
5.5.2.	información necesaria de parte de las inmobiliarias	48
5.6.	Modelo de Monetización (comisiones).....	49
5.7.	Plan de Marketing	50
5.7.1.	Segmentación	50
5.7.2.	Targeting.....	51
5.7.3.	Posicionamiento.....	51
5.7.4.	Plan Comunicacional	52
5.8.	Estructura organizacional requerida	53
6.	Evaluación Financiera	55
6.1.	Evaluación Financiera.....	55
6.2.	Flujo de Caja.....	56
6.3.	Estado de Resultados.....	58

6.4. Indicadores	58
6.5. Sensibilidad.....	59
7. Conclusiones.....	60
8. Bibliografía	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Volumen en UF del mercado de casas y departamentos 2020.....	3
Ilustración 2, Volumen en unidades del mercado de casas y departamentos 2020	4
Ilustración 3, Evolución histórica de proyectos de departamentos en venta	4
Ilustración 4, Evolución histórica de proyectos de casas en venta.....	5
Ilustración 5, Ubicación proyectos de departamentos en stock.....	6
Ilustración 6, Ubicación proyectos de casas en stock	7
Ilustración 7, Problemas en el proceso de venta para los vendedores inmobiliarios.....	11
Ilustración 8, pagina mejor evaluada de venta de propiedades en EEUU.....	11
Ilustración 9, paginas mejor evaluadas para la compra de propiedades en Europa	12
Ilustración 10, Página www.Opendoor.com	13
Ilustración 11, Página www.Divyhomes.com.....	13
Ilustración 12, Edad de los encuestados	16
Ilustración 13, Genero de los encuestados	17
Ilustración 14, Segmento socioeconómico de los encuestados	17
Ilustración 15, Experiencia de compra inmobiliaria	17
Ilustración 16, Motivo de compra.....	18
Ilustración 17, proyección de compra por tipo de inmueble inversionista.....	18
Ilustración 18, proyección de compra por tipo de inmueble comprador final.....	19
Ilustración 19, Disposición de compra online inversionista	19
Ilustración 20, Disposición de compra online comprador final.....	20
Ilustración 21, Principales dificultades en el proceso de compra inversionista	20
Ilustración 22, Principales dificultades en el proceso de compra comprador final.....	21
Ilustración 23, Drivers de compra inversionista	21
Ilustración 24, Drivers de compra comprador final	22
Ilustración 25, % de descuento esperado inversionistas	22
Ilustración 26, % de descuento esperado comprador final	22
Ilustración 27, rentabilidad exigida a la inversión	23
Ilustración 28, Definición de perfil por cliente	35
Ilustración 29, Gráfico de interacciones de los involucrados en la plataforma	36
Ilustración 30, Proceso del negocio.....	37
Ilustración 31, Procesos de pertenencia	41
Ilustración 32, Metodología de mejora continua	43
Ilustración 33, Mockup del MVP parte 1	46
Ilustración 34, Mockup del parte 2.....	46
Ilustración 35, Mockup del MVP parte 3.....	47
Ilustración 36, Mockup del MVP parte 4.....	47
Ilustración 37, Plan comunicacional parte 1	52
Ilustración 38, Plan comunicacional parte 2	52
Ilustración 39, Organigrama organización	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Arriendos, rentabilidad y dividendos estimados del stock de departamentos por comuna	6
Tabla 2, Arriendos, rentabilidad y dividendos estimados del stock de casas por comuna	8
Tabla 3, velocidades de venta y meses para agotar stock departamentos	8
Tabla 4, velocidades de venta y meses para agotar stock casas.....	9
Tabla 5, información de proyectos en stock sobre los 1,5 años	28
Tabla 6, Gasto de mantención vivienda sen stock por item	28
Tabla 7, Estructura de comisiones	49
Tabla 8, Proyección de venta en unidades	55
Tabla 9, Proyección de venta en UF	55
Tabla 10, Flujo de caja	56
Tabla 11, Tabla de amortización del financiamiento requerido	57
Tabla 12, Proyección de estado de resultado	58
Tabla 13, Indicadores para obtener tasa Ke	58
Tabla 14. Tabla de indicadores financieros obtenidos	58

1. INTRODUCCION

El mercado de compraventa de inmuebles inmobiliarios ha experimentado una evolución muy importante en las últimas décadas, siendo la solución de una demanda habitacional creciente y el atractivo de inversión las cualidades más importantes dentro de su cadena de desarrollo.

El presente estudio busca estudiar la factibilidad Técnica, Estratégica y Económica de una plataforma digital de compraventa de unidades en stock inmobiliario. Los gastos económicos necesarios de parte de las inmobiliarias para mantener ese stock y el no haber una plataforma exclusiva de compra de este tipo de inmuebles, son la base de la hipótesis de que el mercado es lo suficientemente atractivo para ser abordado a través de un modelo de plataforma de negocio.

El servicio que se pretende entregar es el de intermediación de compra y venta de propiedades que ya estén listas para su entrega inmediata y que sean vendidas directamente por una inmobiliaria.

Se requiere hacer un estudio que permita entender la conexión y motivaciones necesaria para intermediar entre ambas partes, entender el potencial de mercado, que competidores hoy están ofreciendo servicios similares, cuáles son las principales problemáticas de las inmobiliarias al vender este tipo de producto, características y necesidades de los compradores y por último, que factores internos y externos afectan al mercado actualmente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo de la Tesis

Estudiar la factibilidad Técnica, Estratégica y Económica para una plataforma digital de compraventa de stock inmobiliario.

2.2. Objetivos Específicos

- Entender el volumen de mercado y si existe una necesidad real de compra y venta para este tipo de inmuebles.
- Identificar al potencial comprador y sus necesidades.
- Caracterizar y entender a los distintos tipos de inmobiliarias, tamaños, productos, beneficios ofrecidos en la acción de venta y gastos asociados a las últimas unidades en stock.
- Generar Propuesta de valor que permita generar ventajas competitivas con respecto a otros actores del mercado en la oferta y para las mismas inmobiliarias.
- Evaluar elaboración y atributos necesarios para la creación de una de plataforma online de oferta y demanda de inmuebles.
- Evaluar factibilidad económica del negocio.

2.3. Resultados Esperados

Se espera poder lograr un diagnóstico acabado del mercado, compradores y vendedores que interaccionan en este mercado que permita dar paso a una estrategia robusta de implementación del negocio de forma rentable y sustentable en el tiempo.

3. DIAGNOSTICO

3.1. Análisis de Mercado

3.1.1. Volumen de venta inmobiliario

De acuerdo a cifras de la empresa de estudios inmobiliarios TOC TOC, desde el 2012 a la fecha, el volumen de ventas de casas y departamentos en la región metropolitana ha fluctuado entre los 75 y los 133 millones de UF anuales. Siendo el mercado de departamentos el predominante con un 74,6% promedio del volumen total los últimos 5 años y casas con un 23,6%.

El siguiente recuadro muestra el volumen total del mercado de casas y departamentos en UF en la RM desde el 2012 hasta el 2020.

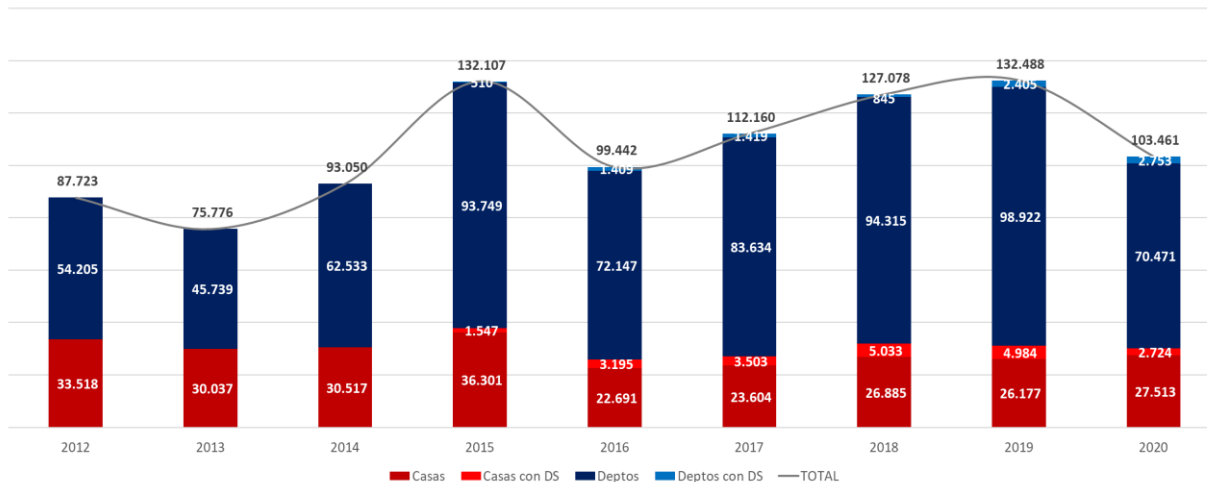


Ilustración 1, Volumen en UF del mercado de casas y departamentos 2020

El siguiente recuadro muestra el volumen total del mercado de casas y departamentos en unidades en la RM desde el 2012 hasta el 2020.

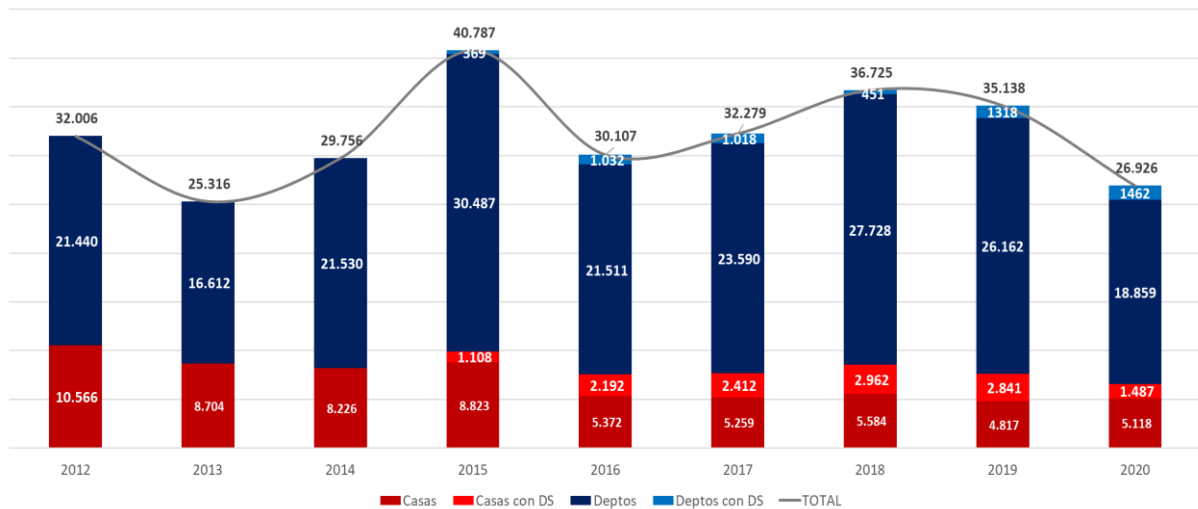


Ilustración 2, Volumen en unidades del mercado de casas y departamentos 2020

Desde Enero del 2014 hasta el cierre de diciembre de 2020, la tendencia en la cantidad de proyectos históricos en venta ha ido en aumento, siendo diciembre 2020 el mes registrado como peak de cantidad de proyectos en venta para departamentos en la historia con 952 proyectos vendiéndose en simultaneo mientras que existen 265 proyectos de casas vendiéndose hasta el cierre del 2020 en la RM.

El siguiente recuadro muestra la evolución histórica de proyectos de departamentos en venta en al RM:

Mercado Departamentos

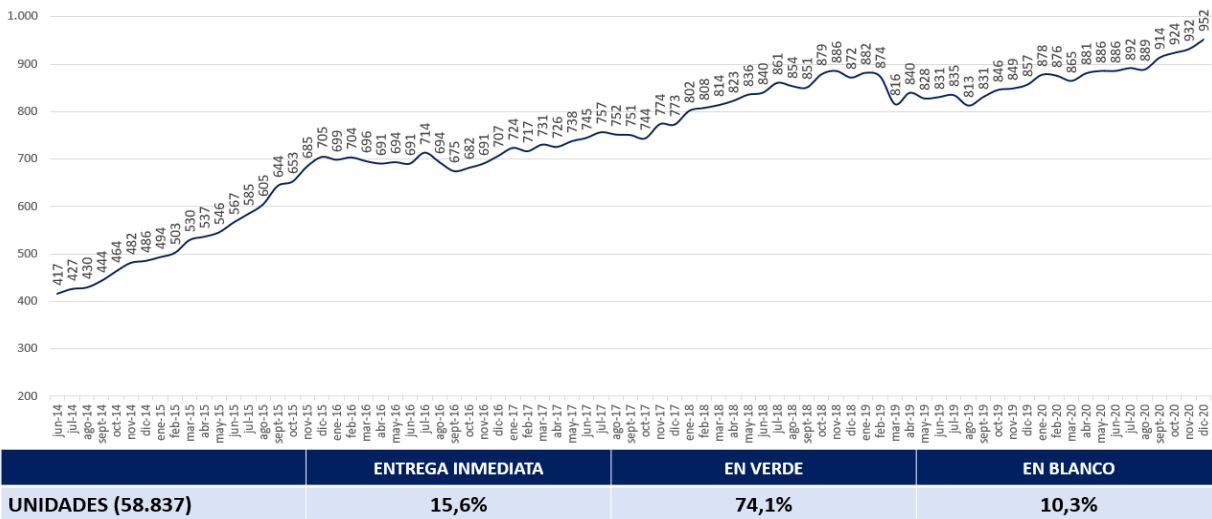


Ilustración 3, Evolución histórica de proyectos de departamentos en venta

Para el caso de las casas, vemos que la cantidad de proyectos en venta se ha mantenido constante y con bajas fluctuaciones en los últimos 6 años, representando un 24,8% del total de venta de la RM, con 265 proyectos vendiéndose hasta el cierre del 2020 y con un 24,8% de producto en stock.

Proyectos Históricos en Oferta Mercado Casas

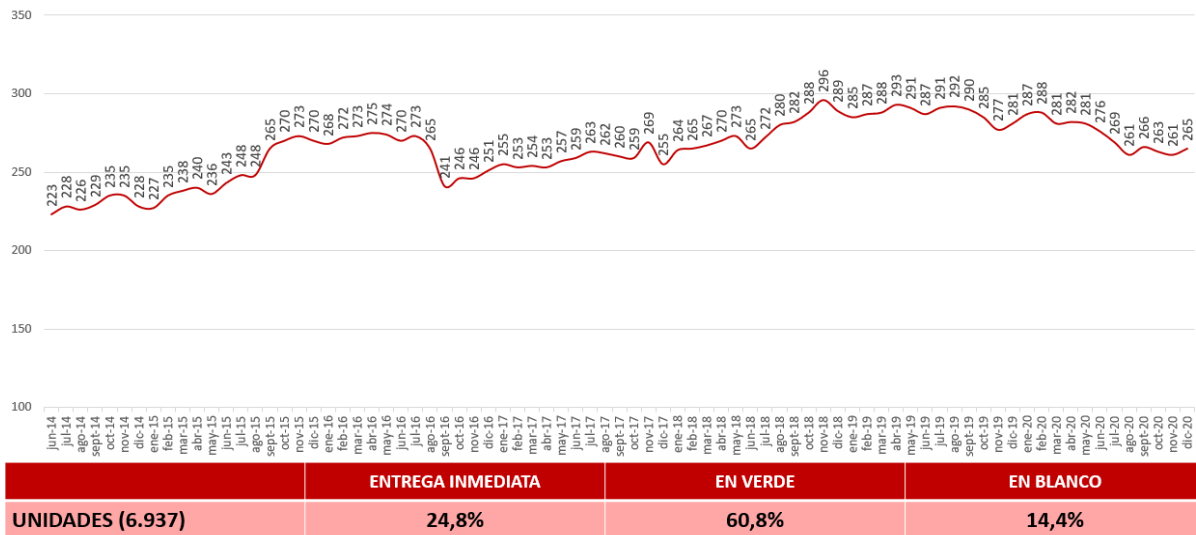


Ilustración 4, Evolución histórica de proyectos de casas en venta

3.1.2. Volumen de inmuebles en stock

Departamentos

De acuerdo a la información disponible en la plataforma de la empresa de estudios inmobiliarios TINSA, la oferta disponible de departamentos con recepción municipal anterior al 1° de Enero del 2020 es la siguiente:

- 82 proyectos
- 868 unidades
- 9.081 UF precio promedio
- 110,9 M2 promedio
- 77,7 UF/M2

La siguiente imagen muestra la ubicación geográfica de los proyectos en venta, principalmente ubicados en las comunas de Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Santiago Centro y San Miguel.

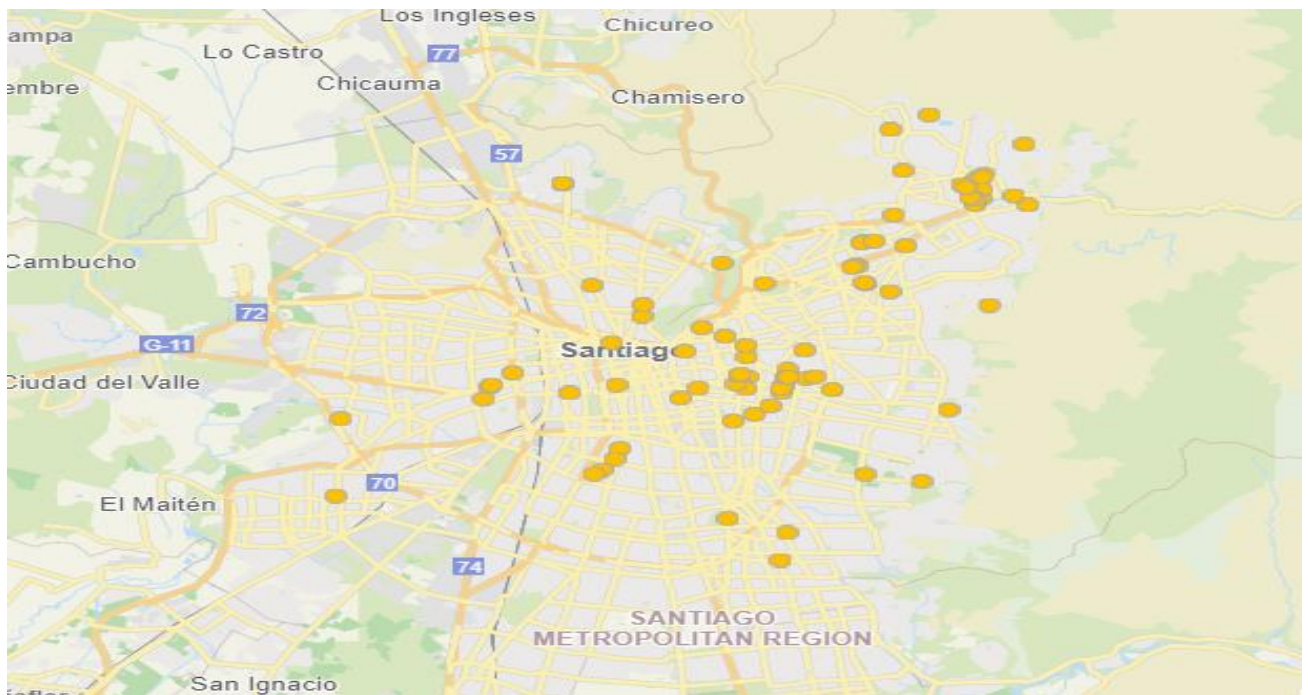


Ilustración 5, Ubicación proyectos de departamentos en stock

Entrando un poco más en detalle de estas unidades en stock a nivel de comuna, los arriendos en ubicaciones cercanas a estos proyectos con superficies M² similares y asumiendo algunas condiciones de financiamiento como un crédito a 25 años, a una tasa de interés de un 3% y un pago de un pie de 20%, se pueden obtener las siguientes rentabilidades estimadas con el stock disponible.

COMUNA	OFERTA	PRECIO PROM	SUP PROM	UF/M ² PROM	Vel Vta	Arriendos UF/M2	Div	Rentabilidad
ESTACION CENTRAL	51	2.272	44,8	51,0	3,3	0,26	11	6,1%
HUECHURABA	16	7.656	133,0	57,6	1,4	0,13	36	2,7%
INDEPENDENCIA	51	3.699	56,3	65,8	1,7	0,25	17	4,6%
LA FLORIDA	112	3.587	68,4	51,9	1,4	0,24	17	5,4%
LA REINA	2	6.544	92,3	70,9	0,3	0,20	31	3,4%
LAS CONDES	247	9.795	119,5	98,7	1,4	0,21	46	3,1%
LO BARNECHEA	84	16.265	180,4	90,0	0,4	0,24	77	3,2%
MAIPU	8	3.067	60,1	51,1	0,7	0,22	14	5,2%
ÑUÑO A	75	7.170	86,8	83,4	0,8	0,23	34	3,4%
PEÑALOLEN	29	9.571	147,3	65,9	0,6	0,20	45	3,7%
PROVIDENCIA	11	9.735	94,8	104,0	0,3	0,22	46	2,5%
QUINTA NORMAL	4	2.300	54,5	42,3	2,5	0,23	11	6,5%
RECOLETA	9	3.484	77,1	45,9	0,9	0,23	16	6,1%
SAN MIGUEL	19	3.624	65,0	56,0	0,9	0,23	17	5,0%
SANTIAGO	73	3.249	55,6	58,3	1,6	0,26	15	5,4%
VITACURA	77	16.432	162,9	103,8	0,6	0,23	78	2,7%
Total general	868	9.081	110,9	77,7	1,0			

Tabla 1, Arriendos, rentabilidad y dividendos estimados del stock de departamentos por comuna

Casas

Ocupando los mismos criterios y fuente de información que para los departamentos, la oferta disponible de casas con recepción municipal anterior al 1° de Enero del 2020 es la siguiente:

- 21 proyectos
- 76 unidades
- 10.510 UF precio promedio
- 147,7 M2 promedio
- 67,3 UF/M2 promedio

La siguiente imagen muestra la ubicación geográfica de los proyectos en venta. Se puede apreciar que los proyectos se encuentran en las periferias de la región metropolitana.

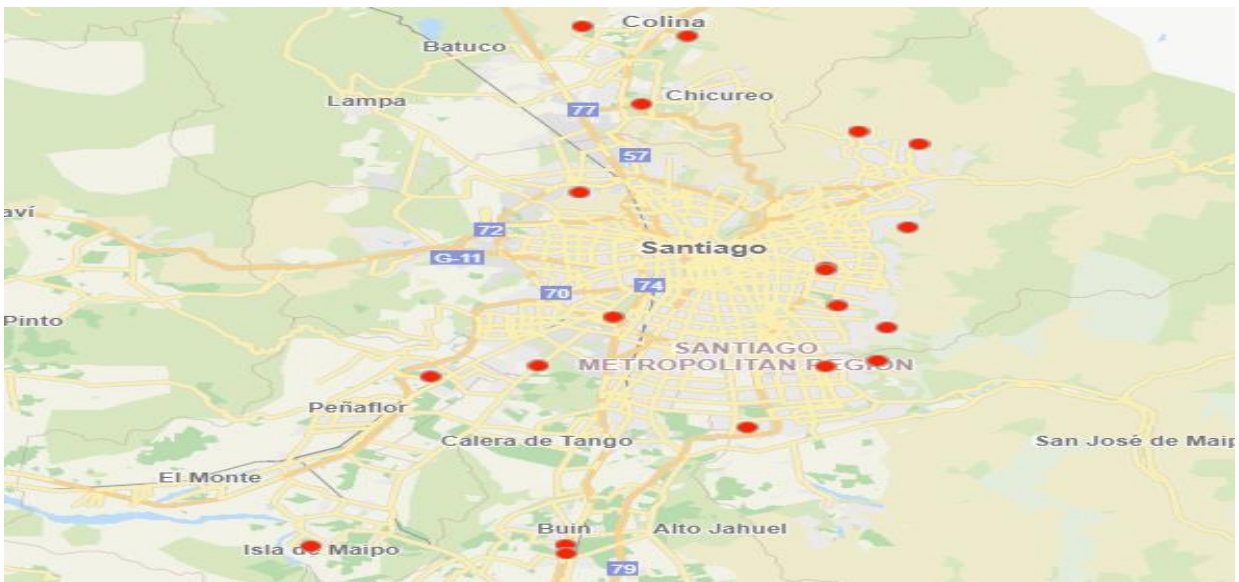


Ilustración 6, Ubicación proyectos de casas en stock

Mismo análisis y supuestos ocupados para el caso de departamentos permiten obtener el siguiente análisis de rentabilidades esperadas para casas.

COMUNA	STOCK EI	PRECIO PROM	SUP PROM	UF/M ² PROM	Vel Vta	Arriendos UF/M2	Div	Rentabilidad
LA FLORIDA	19,0	7.799,4	122,1	60,5	1,4	0,22	36,8	4,1%
LA REINA	3,0	8.996,0	110,7	81,3	0,1	0,38	42,5	5,6%
LAS CONDES	2,0	25.756,9	251,7	102,4	0,3	0,32	121,6	3,7%
LO BARNECHEA	8,0	13.295,0	180,3	75,1	0,9	0,47	62,8	5,0%
MAIPU	2,0	11.507,0	140,0	82,2	0,6	0,16	54,3	2,3%
PEÑALOEN	1,0	9.337,5	140,1	66,6	0,8	0,31	44,1	5,6%
PUENTE ALTO	12,0	6.207,7	120,4	52,6	0,4	0,18	29,3	4,2%
PADRE HURTADO	1,0	3.405,8	75,8	45,0	1,7	0,27	16,1	5,9%
ISLA DE MAIPO	21,0	5.925,4	97,4	60,9	1,4	0,17	28,0	3,3%
COLINA	7,0	15.961,4	216,8	70,9	1,6	0,24	75,4	3,9%
Total general	76,0	10.510,9	147,7	67,3	1,0			

Tabla 2, Arriendos, rentabilidad y dividendos estimados del stock de casas por comuna

Dados los antecedentes de ambos tipos de productos, el mercado potencial de inmuebles en stock superiores a 1,5 años sería de 7.866.578 UF.

3.1.3. Meses para Agotar Stock Inmobiliarias

Para ver si las inmobiliarias estarían dispuestas a entregar unidades a esta plataforma, se requiere poder dimensionar la cantidad de proyectos que tienen meses para agotar stock superiores a 1,5 años, que como se puede desprender más adelante, es el periodo considerado como perjudicial desde el punto de mantención de vivienda en stock, y adicionalmente analizar la cantidad de meses para agotar oferta disponible de ese stock para las inmobiliarias, siendo los 10 meses hacia arriba las unidades que se podrían considerar como un disponible en problemas.

La siguiente imagen muestra las velocidades de venta y meses para agotar oferta en un orden de mayor a menor para el producto departamentos. Como puede apreciarse, existen 32 proyectos que tienen meses para agotar oferta por sobre los 10 meses, considerando ya la barrera de los 18 meses desde su recepción municipal.

Propiedad	Inmobiliaria	Comuna	Proyecto	MAO	Vel Vta
DEPARTAMENTO	PRADO VERDE	LAS CONDES	EDIFICIO LAS TRINITARIAS 7047	57	1,2
DEPARTAMENTO	PAZ	VITACURA	PARQUE ARBOLEDA LO CURRO EDIFICIO A-B	55	0,6
DEPARTAMENTO	DCC	ÑUÑO A	EDIFICIO DELMA	51	0,3
DEPARTAMENTO	CRILLON	PEÑALOLEN	URBAN TOWNS DEPARTAMENTOS	48	0,1
DEPARTAMENTO	CERRO PUNTA DE DAMAS	LO BARNECHEA	EDIFICIO PIEDRA ANDINA	47	0,0
DEPARTAMENTO	FERNANDEZ WOOD	HUECHURABA	ARBOLEDA HUECHURABA EDIFICIO MAITEN	41	0,1
DEPARTAMENTO	MASTERPLAN	LA FLORIDA	EDIFICIO LA FLORIDA	41	1,9
DEPARTAMENTO	VITACURA	VITACURA	CASA VITACURA	39	0,8
DEPARTAMENTO	UBERLAND	ÑUÑO A	NUEVO ORIENTE EDIFICIO PEDRO TORRES 535	39	0,2
DEPARTAMENTO	GRUPO COLOSO	ÑUÑO A	PASCUAL BABURIZZA 500	36	0,1
DEPARTAMENTO	WOOD	LO BARNECHEA	CONDOMINIO LOMA LA CRUZ PIEDRA VIVA	34	0,3
DEPARTAMENTO	BIO BIO	SANTIAGO	EDIFICIO YUNGAY 2570 ETAPA 2	33	1,9
DEPARTAMENTO	AGUSTIN DEL CASTILLO	ÑUÑO A	EDIFICIO EXEQUIEL FERNANDEZ 1455	31	0,8
DEPARTAMENTO	MOLINA MOREL	LO BARNECHEA	EDIFICIO CAMINO FARELLONES	29	0,7
DEPARTAMENTO	POCURO	PEÑALOLEN	PROYECTO VISTA SANTIAGO ETAPA 2	27	1,0
DEPARTAMENTO	INES DE SUAREZ	LA FLORIDA	INES DE SUAREZ	25	0,6
DEPARTAMENTO	MANQUEHUE	LO BARNECHEA	PARQUE NOGALES LOS TRAPENSES ETAPA 1	24	0,5
DEPARTAMENTO	METRA	PROVIDENCIA	POCURO VIEW	20	0,2
DEPARTAMENTO	ALMAGRO	PROVIDENCIA	EDIFICIO MARCHANT PEREIRA	19	0,4
DEPARTAMENTO	GESTORA	MAIPU	EDIFICIO MONUMENTO	19	0,6
DEPARTAMENTO	ALTO MORANDE	SANTIAGO	EDIFICIO PUERTA CENTRO	18	0,5
DEPARTAMENTO	INMOBILIA	VITACURA	EDIFICIO MONDO	17	0,9
DEPARTAMENTO	ALMAGRO	ÑUÑO A	EDIFICIO PLAZA ÑUÑO A	17	0,3
DEPARTAMENTO	RVC	ÑUÑO A	EDIFICIO DOBLE ALMEYDA 2621	16	1,2
DEPARTAMENTO	FERNANDEZ WOOD	HUECHURABA	ARBOLEDA HUECHURABA EDIFICIO PEUMO	16	0,2
DEPARTAMENTO	ICUADRA	PROVIDENCIA	SANTA VICTORIA 0245	15	0,1
DEPARTAMENTO	IFG	ÑUÑO A	EDIFICIO PEDRO TORRES 929	14	0,1
DEPARTAMENTO	TODOS LOS SANTOS	LA FLORIDA	CONDOMINIO SANTA MONICA	13	3,3
DEPARTAMENTO	FUNDAMENTA	ESTACION CENTRAL	EDIFICIO ECO CAPITAL TORRE 1-2	12	2,0
DEPARTAMENTO	BROTEC	ÑUÑO A	EDIFICIO PLAZA ALMEYDA ETAPA 2	11	1,6
DEPARTAMENTO	MERU	CONCHALI	LOS CANELOS	11	0,7
DEPARTAMENTO	GESTION UNO	LO BARNECHEA	CAMINO REAL EDIFICIO NORTE	10	0,2

La mayoría de los proyectos son en comunas con ingresos más altos de la capital y en donde el ticket promedio es elevado, lo que se traduce en que la oferta para el mercado inversionista no sea muy fácil de adquirir y en donde el que quiere vivir en la propiedad cobra especial relevancia.

En el mercado de casas, el mercado es mas acotado aún, con solo 9 proyectos con MAO superiores a los 10 meses.

Propiedad	Inmobiliaria	Comuna	Proyecto	MAO	Vel Vta
CASA	BREINTEC	PUENTE ALTO	LA DEHESA DE LA VIÑA MIRADOR 3	42	0,3
CASA	MANQUEHUE	PADRE HURTADO	ALTO LA CRUZ ETAPA 1.3	33	0,2
CASA	LOS NOGALES	COLINA	NOGALES DE CHICUREO	27	0,1
CASA	RUPANCO	LA REINA	JAVIERA CARRERA SUR 667	22	0,2
CASA	UBERLAND	ISLA DE MAIPO	JARDINES DE LA ISLA	20	1,4
CASA	LOS SILOS	BUIN	HARAS DE BUIN ETAPA 1.2	18	0,3
CASA	METROPOLITANA	PADRE HURTADO	PARQUE SAN IGNACIO ETAPA 3	15	1,9
CASA	RIMAZA	LA FLORIDA	CONDOMINIO DIEGO PORTALES ETAPA 1	14	1,5
CASA	ABN	MAIPU	HACIENDA LONQUEN	13	0,6

Tabla 4, velocidades de venta y meses para agotar stock casas

Para las casas, no es tan marcado el efecto zona oriente y siendo mucho más amplia la dispersión geográfica de la disponibilidad potencial.

3.2. Análisis de Competidores Relevantes

3.2.1. Principales competidores

Los principales actores en la oferta de unidades en situación de entrega inmediata son algunos portales online pagados por las inmobiliarias para visibilizar el stock y los mismos vendedores de las inmobiliarias a través de salas de venta o de forma remota como hemos podido experimentar durante la pandemia.

1. Portales Online

El modelo de negocio de estos portales es el de intermediación entre la oferta y la demanda de venta y arriendos de todo tipo de inmuebles a lo largo de todo Chile. Adicionalmente, ofrecen cotizaciones en línea, búsqueda a lo largo del territorio nacional e incluso llevando a cabo variados estudios y artículos periodísticos acerca del mercado inmobiliario de forma habitual.

El gran participante de este tipo de oferta hoy en día es Portal inmobiliario, el cual fue comprado por Mercado Libre en 2014 a través de una operación multimillonaria de más de 22.000 millones de pesos. Hoy Portalinmobiliario tiene más de 3 millones de visitas anuales, con más de 1.500 proyectos inmobiliarios en venta, 170 mil viviendas usadas y más de 3.100 corredores trabajando diariamente en la plataforma. La plataforma ha llegado incluso a firmar un acuerdo con el Minvu que permite ver la oferta disponible de proyectos con subsidio habitacional. Misma estrategia ocupan otros portales como Zoom inmobiliario y Toc Toc pero en menor volumen de visitas mensuales.

Una nueva alternativa de cotización se incorporó hace poco tiempo al mercado. La plataforma Housepricing permite en base a analítica avanzada y manejos de bases de datos de otros portales vigentes, estimar un precio al cual debe venderse o arrendarse una propiedad y a través de que medio se está ofreciendo.

El importante flujo de visitas de los portales online representa una vitrina significativa de difusión para las inmobiliarias, las cuales en base a un fijo mensual, pueden subir la información detallada del proyecto y contactarse con el cliente interesado de forma rápida.

2. Vendedores de Inmobiliarias

Los vendedores inmobiliarios tienen la función de ser la cara visible de la inmobiliaria hacia el cliente. Nos podemos encontrar con que los vendedores no tienen un perfil específico, si bien la mayoría de las inmobiliarias hoy están contratando a su fuerza de venta con el requisito de algún título académico, no es algo que replique en el mercado.

En reunión con los vendedores se levantaron sus principales problemas en el proceso de venta:

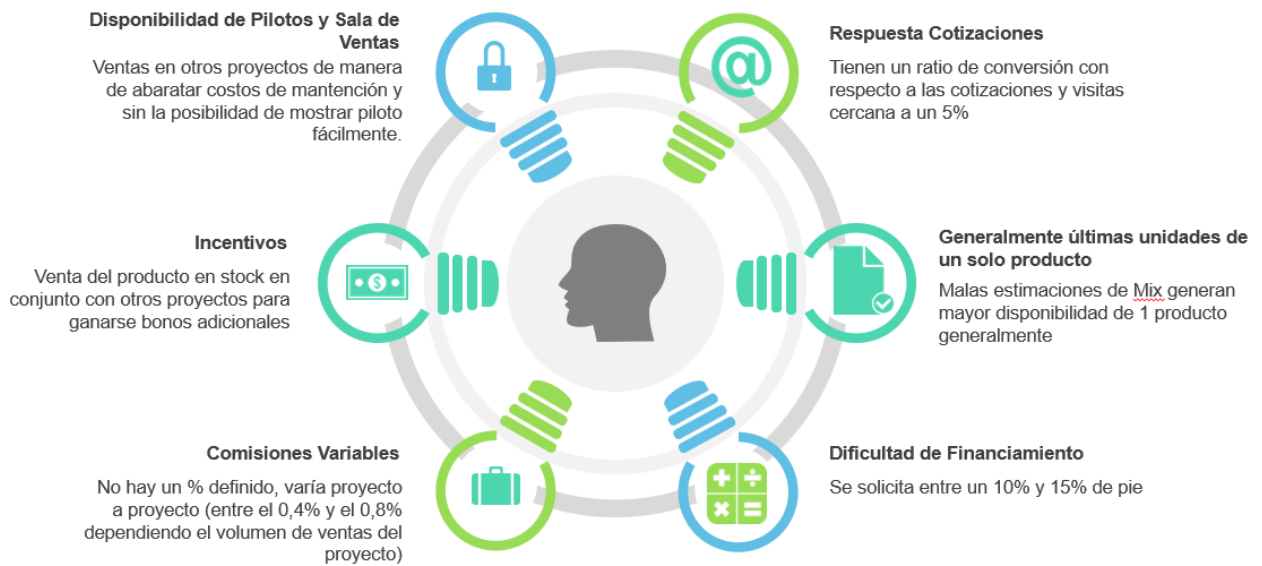


Ilustración 7, Problemas en el proceso de venta para los vendedores inmobiliarios

3.2.2. Benchmark Internacional

De acuerdo a la asociación nacional de gestores inmobiliarios de EEUU en el 2020, el 51% de los compradores de inmuebles encontró la propiedad que terminaron comprando en internet, el 28% encontró la propiedad a través de un gestor inmobiliario y el 7% a través de procesos en que la casa se abre para que compradores potenciales pasen a verla.

En el contexto de un canal cada vez más en auge, especialmente con el cambio en conductas que ha generado la pandemia y que aún no ha sido medida a cabalidad, www.Zillow.com es la página que concentra la mayor cantidad de visitas en Norteamérica siendo la mejor evaluada también por los compradores a nivel global considerando variables como la calidad de la aplicación de celular, confiabilidad de la información, como plataforma para poder cerrar un negocio y para arrendar.

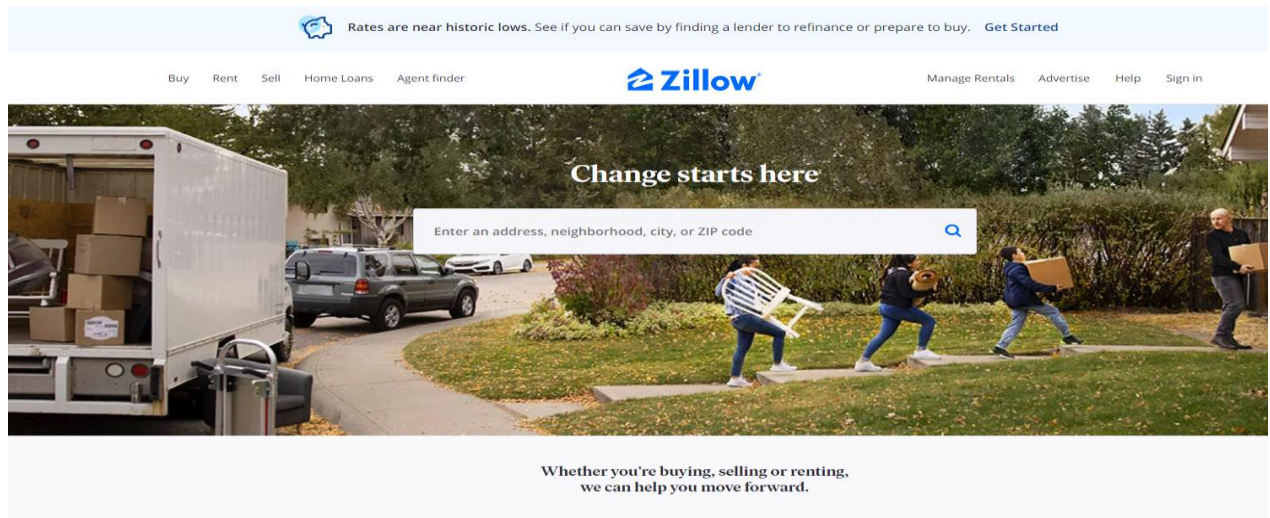


Ilustración 8, pagina mejor evaluada de venta de propiedades en EEUU

La plataforma permite gestionar todas las variables en caso de querer comprar (fecha de carga, quien vende el inmueble, modalidad de venta, si la vivienda es nueva o usada, fechas de entrega, etc), de querer vender (valores estimados de venta, si necesita ayuda de un gestor, guía de como vender de forma segura, planes con cargos de acuerdo a servicios adicionales, etc.) y para arrendar (ofreciendo servicios de administradoras de arriendo, valores de arriendos cercanos y como gestionar tu arriendo). Lo interesante de esta plataforma es la posibilidad de también poder cotizar créditos hipotecarios en línea o incluso la posibilidad de refinanciar con una asesoría personalizada prestada por un tercero en asociación con la plataforma.

El servicio termina siendo muy integral y abarca todas las necesidades de cada usuario.

En Europa, no existe un actor dominante en el mercado. Cada país tiene una página que cubre con las necesidades culturales e idiomáticas de cada uno de sus mercados internos.

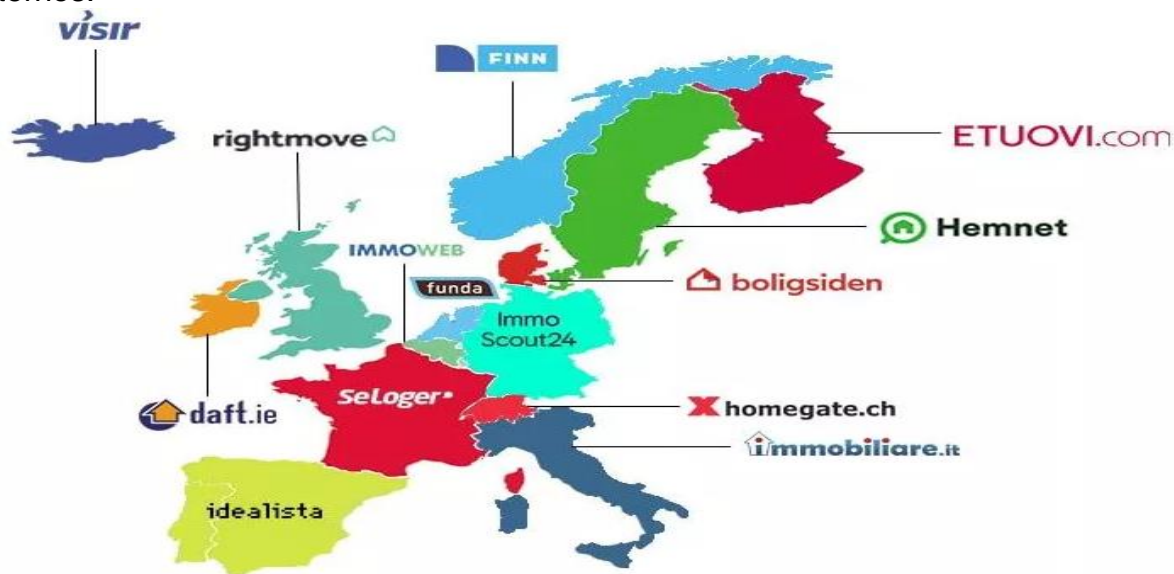


Ilustración 9, paginas mejor evaluadas para la compra de propiedades en Europa

Al analizar el caso de rightmove, página de Reino unido, que es la plataforma con mayor cantidad de visitas en Europa, con 115 mil visitas mensuales promedio, la pagina cuenta con los mismos atributos de Zillow, pero adicionalmente también permite hacer compras de propiedades fuera del país e incorpora experiencias de clientes que han comprado propiedades y como las remodelaron o como fueron sus experiencias de mudanzas, adicionalmente contiene un monton de blog asociados a decoradores, noticias del sector y tendencias de mercado.

Nuevas tendencias aparecen en la industria a medida que la digitalización también va ganando terreno. Opendoor.com por ejemplo ofrece, tal como lo hacen empresas a nivel nacional con los automóviles, vender tu casa en cosa de minutos, en solo 3 pasos,

se recibe una oferta, y si es aceptada por el vendedor, el pago puede incluso verse efectuado dentro de la misma semana. Lo pasos son los siguientes:

- Paso 1: Se recibe una oferta preliminar
- Paso 2: Se envía un video de la propiedad
- Paso 3: Se elige fecha y modalidad de pago.

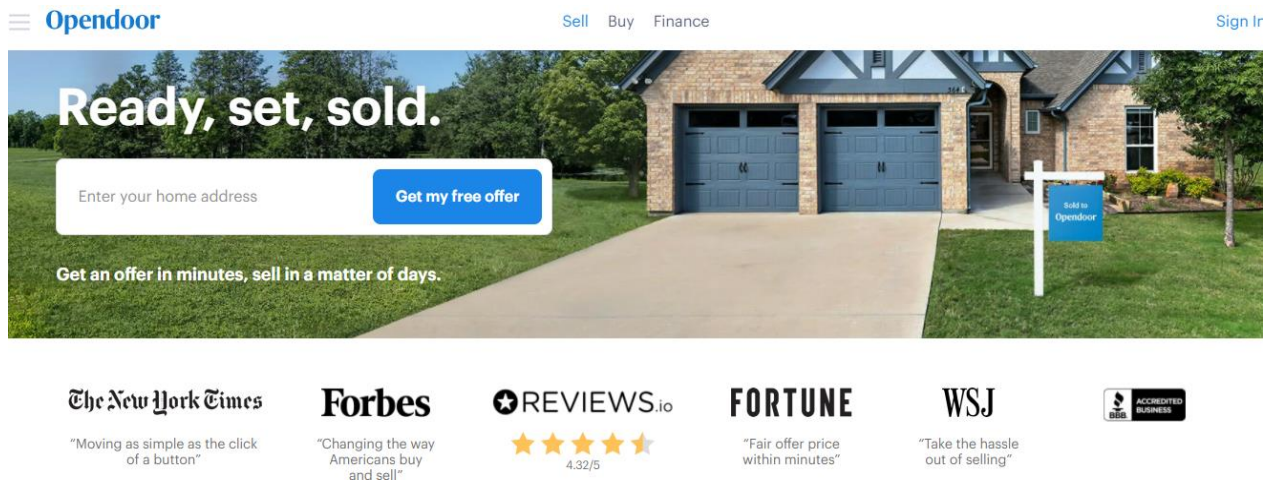


Ilustración 10, Página www.Opendoor.com

Otro caso interesante es el de Divvyhomes.com, plataforma que se diferencia del resto al ofrecerle a los clientes la oportunidad de arrendar y al mismo tiempo ahorrar para el pie de la propiedad si en el futuro decide comprarla, si no quiere hacerlo, puede decidir sacar parte de esos ahorros e irse con parte de ese dinero. En esta modalidad que fusiona un ahorro y un arriendo con opción de compra, el cliente debe pagar entre un 1 y 2% de la propiedad y Divvy la compra por el cliente luego de armarle un presupuesto de cuotas.

- Paso 1: Cliente es aprobado
- Paso 2: Cliente elige cualquier casa del mercado
- Paso 3: Divvy paga por la casa
- Paso 4: Cliente se muda y comienza a pagar las cuotas
- Paso 5: Cliente puede decidir comprar la casa o retirarse con parte del ahorro cumplidos ciertos plazos preestablecidos.

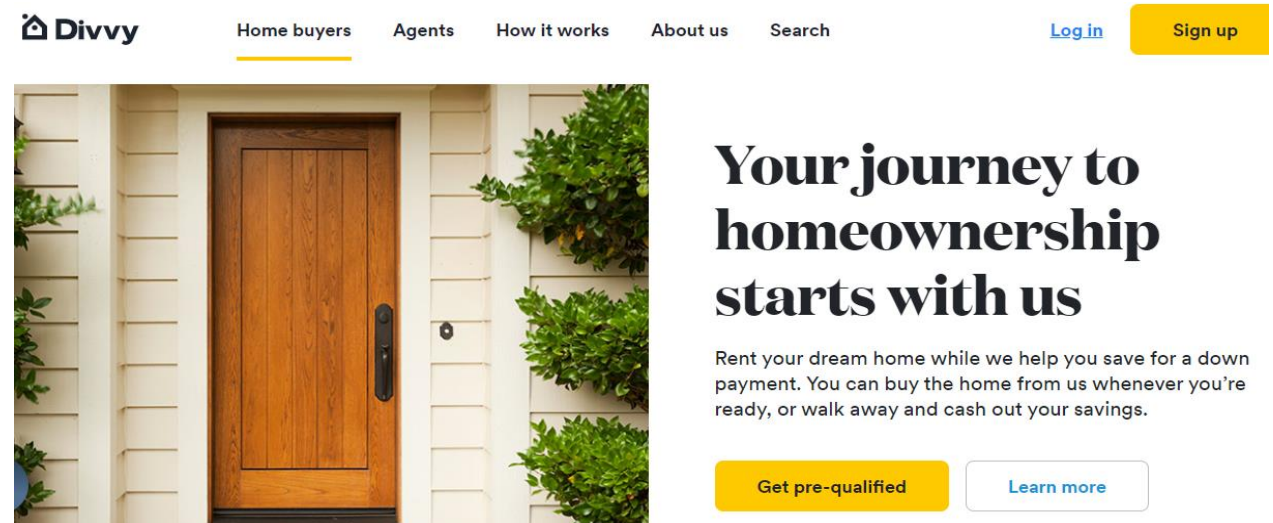


Ilustración 11, Página www.Divvyhomes.com

Se van a incorporar a la plataforma algunos elementos de las experiencias de plataformas descritas anteriormente:

1. Posibilidad de hacerle una oferta a la inmobiliaria, la cual vendrá acompañada con una reserva en dinero como garantía, lo que va a permitir validar la seriedad de la oferta. Si la oferta no es aceptada, la reserva será devuelta en un plazo no superior a los 15 días hábiles.
2. Valores de Mercado de viviendas similares
3. Rentabilidad estimada de la inversión
4. Plusvalías del sector
5. Arriendo estimado de unidades con características similares en el sector
6. Monto de Dividendo a pagar personalizable en base a plazos y a tasas teórica promedio.
7. Experiencias de compra a través de la plataforma.
8. Informe con tendencias de mercado de forma mensual a base de datos.
9. Incorporar gestoras de arriendo de inmuebles.
10. Posibilidad de preaprobación bancaria en línea.

3.3. Análisis de demanda

3.3.1. Perfil Compradores

El comprador de una casa o departamento en general toma sus decisiones de acuerdo a la etapa de la vida en la que se encuentre, capacidad económica (financiamiento, ahorro) y cantidad de información con la que cuenta. De acuerdo a un estudio de 3 grandes empresas de administración de patrimonio en Chile, existen 2 grandes perfiles de comprador inmobiliario:

1. El que lo hace para vivir

Dentro de este grupo podemos encontrar a las personas que toman la decisión de comprar un inmueble para su propio uso y goce en el cual también podemos encontrar algunas subcategorías:

- Familias en formación de 0 a 2 hijos, suelen ser menores de 45 años que buscan departamentos de 2 o más dormitorios, cerca del centro educacional de los hijos y a sus trabajos.
- Familias consolidadas, las cuales ya tienen hijos adolescentes y que buscan espacios mas amplios de 3 o más dormitorios con 2 a 3 baños y que privilegian principalmente la tranquilidad y seguridad.
- Millenials, los cuales empiezan a tomar cada vez mas relevancia y que buscan espacios más pequeños pero bien conectados. Están muy informados a través de los canales digitales
- Mujeres: Principalmente fluctúan entre los 28 y 40 años, toman muy poco riesgo y estudian mucho las alternativas antes de tomar una decisión. Prefieren espacios menores a los 70 M2, bien conectador y de hasta 4.500 UF.
- Extranjeros, los que cada vez toman mayor relevancia y que prefieren el segmento entre 2.000 y 5.000 UF.

2. El que lo hace para invertir

Dentro de este grupo podemos encontrar 2 categorías:

- Inversionista Mayoritario: Es el que adquiere gran cantidad de inmuebles y puede negociar por volumen, saben gestionar muy bien sus activos, optimizan su rentabilidad y mantienen bajas vacancias de los inmuebles que arriendan. Es una persona muy informada y de muy buena situación económica.
- Inversionista Minoritario: Es el que adquiere entre 1 a 5 propiedades para arrendar, al que la impacta mucho si no tiene una propiedad generando renta y que busca invertir para mejorar su situación de jubilación.

3.3.2. Encuesta Estructurada

El estudio de mercado se realizó a través de una encuesta estructurada respondida por 121 personas con experiencias de compras de casas o departamentos y que busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son sus características demográficas?
- ¿Cuál es su perfil de compra?
- ¿Qué tipo de productos le interesan?
- ¿Cómo financia la compra de un inmueble?
- ¿Cómo se informa en el proceso de compra?
- ¿Sería atractiva la transacción de un inmueble a través de una plataforma digital?
- ¿Cuáles son los problemas que han experimentado en los procesos de compra que han tenido?
- ¿Qué esperarían en el proceso de compra de este tipo de inmuebles?
- ¿Cuál es la valoración de atributos en el proceso de compra?
- ¿Qué servicios adicionales a la compra del inmueble valoran más?
- ¿Cuáles son las Rentabilidades y % de descuentos esperados?

3.3.2.1. Características Sociodemográficas

La base de encuestados presenta la siguiente segmentación de acuerdo a aspectos demográficos

- a) **Edad:** Un 91% de los encuestados se ubicaron en el segmento de edad entre los 28 y 42 años, siendo el segmento de entre los 28 y 35 años el predominante con un 66% del volumen total.

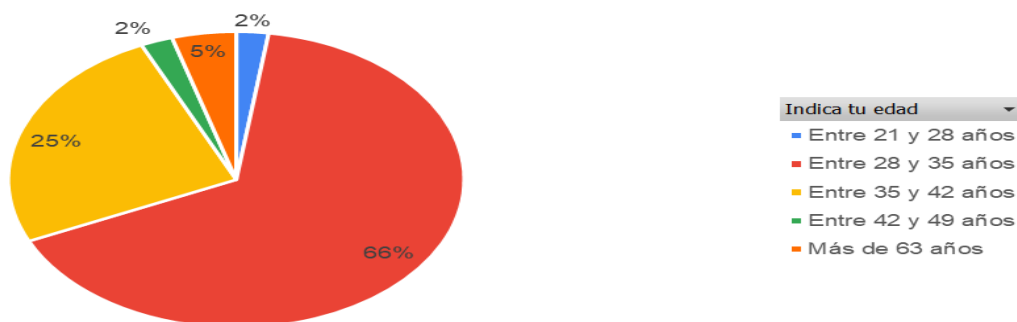


Ilustración 12, Edad de los encuestados

- b) **Género:** La cantidad de encuestados hombres correspondió a un 64% de la muestra vs un 36% de sexo femenino.

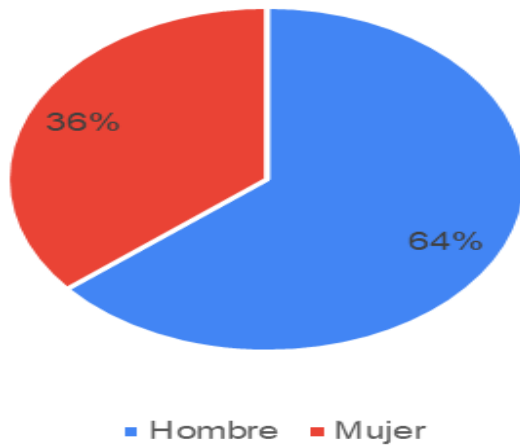


Ilustración 13, Genero de los encuestados

c) **Ingresos grupo Familiar:** El 62% de la muestra se encuentra en bajo el rango de los 3 millones de pesos, siendo el rango de ingreso familiar entre los 2-3 millones el predominante con un 33% de la muestra.

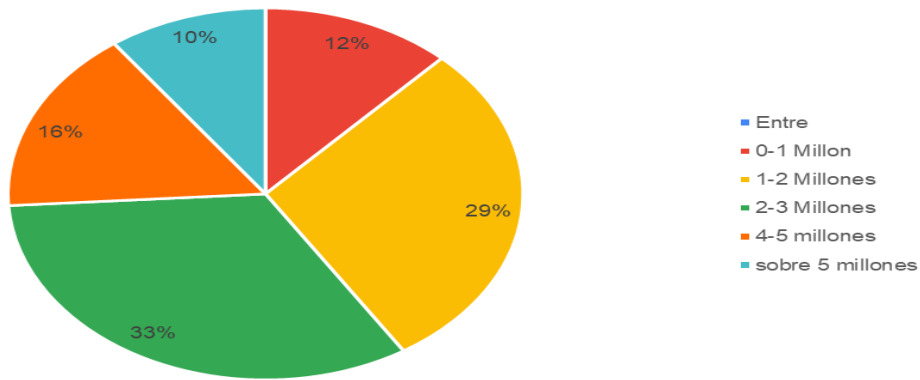


Ilustración 14, Segmento socioeconómico de los encuestados

3.3.2.3. Proceso de compra

Del total de los encuestados solo el 64% había comprado directamente a una inmobiliaria en algún punto del proceso (venta en verde - blanco - entrega inmediata) mientras que el 36% no había comprado un inmueble anteriormente o le había comprado una vivienda directamente a un vendedor particular.

- **Haz Comprado una casa o departamento a través de alguna inmobiliaria?**

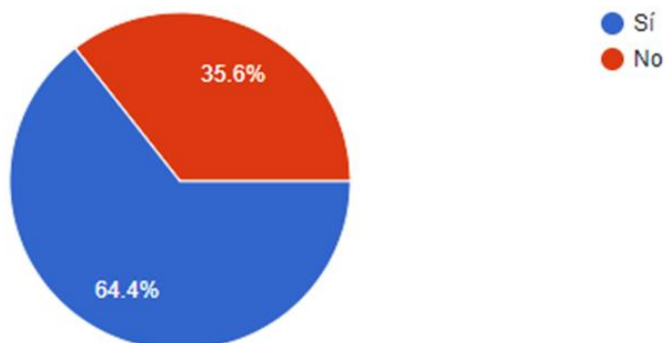


Ilustración 15, Experiencia de compra inmobiliaria

En cuanto a la motivación de compra, un 64% de los encuestados compraría un inmueble para invertir y un 33% lo haría con motivo de vivir en ella. Dado lo anterior, se detallan las siguientes problemáticas, gustos y preferencias según su intención de compra

- **Si ha comprado un departamento a una inmobiliaria o fuese a comprarlo ¿Cuál sería el motivo de la compra?**

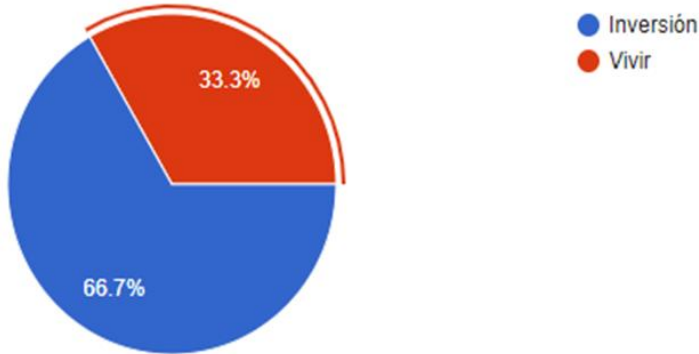


Ilustración 16, Motivo de compra

El Inversionista Mayoritariamente quiere comprar departamentos mientras que el que quiere vivir está dividido en ambas opciones

- **Si ha comprado un departamento a una inmobiliaria o fuese a comprarlo ¿Cuál sería el tipo de inmueble?**

Inversionista

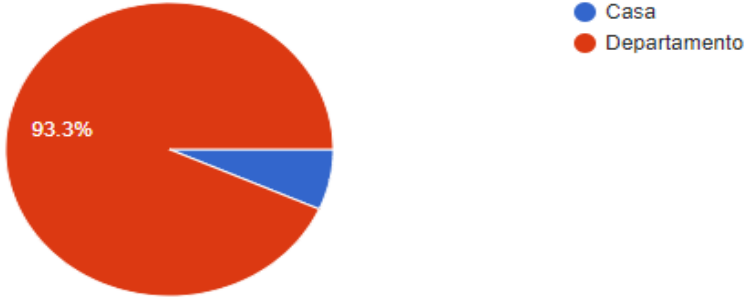


Ilustración 17, proyección de compra por tipo de inmueble inversionista

Vivir

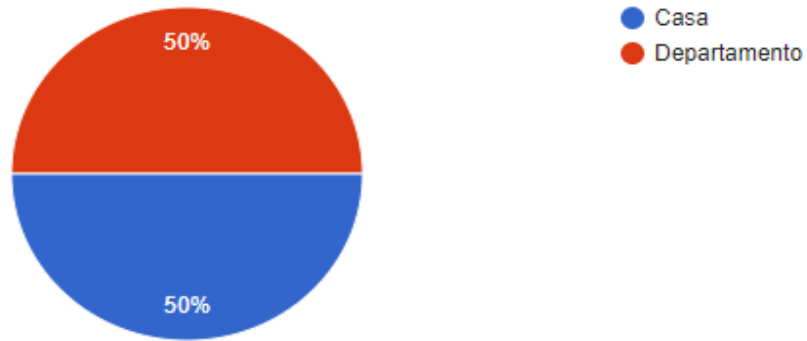


Ilustración 18, proyección de compra por tipo de inmueble comprador final

Se les consultó a los clientes si comprar una propiedad de forma online les parecía atractivo en una escala de 1 al 10. Se aprecia que el inversionista está mas abierto a comprar a través de esta forma mientras que un % en el segmento que busca comprar una propiedad para vivir aún requiere de la visita al proyecto para tomar la decisión.

- **Si el negocio es atractivo, estarías dispuesto a comprar un inmueble de manera online?**

Inversionista

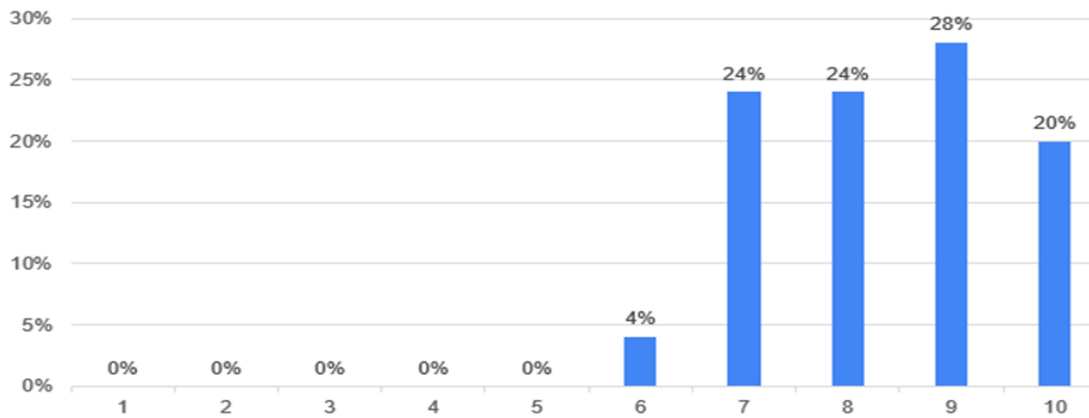
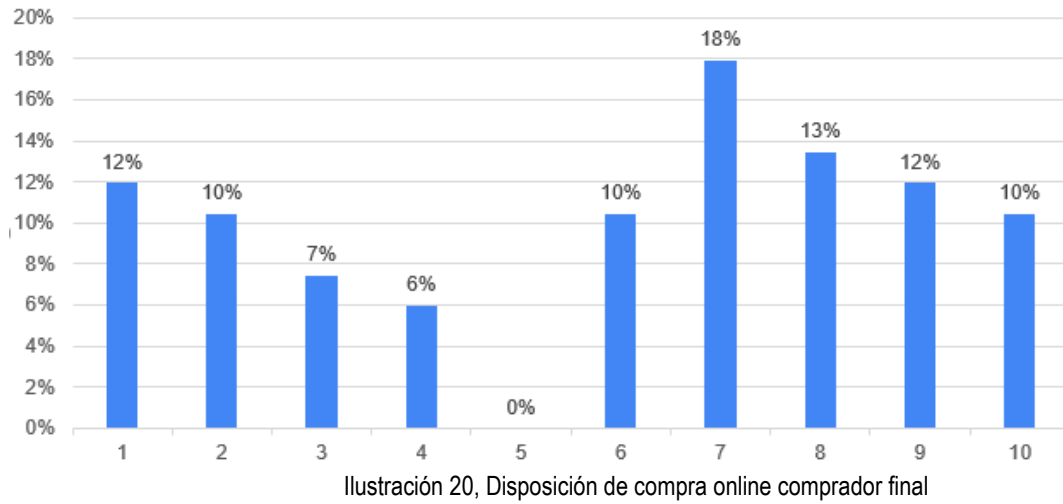


Ilustración 19, Disposición de compra online inversionista

Vivir



La percepción de los principales problemas que experimentan los compradores por segmento se detalla a continuación:

- De acuerdo a tu opinión o experiencia, cuales serían las principales dificultades que ves hoy para comprar un inmueble?

Inversionista



Ilustración 21, Principales dificultades en el proceso de compra inversionista

- Información incompleta
- Incertidumbre Plazos de Entrega
- Financiamiento Pie

Vivir

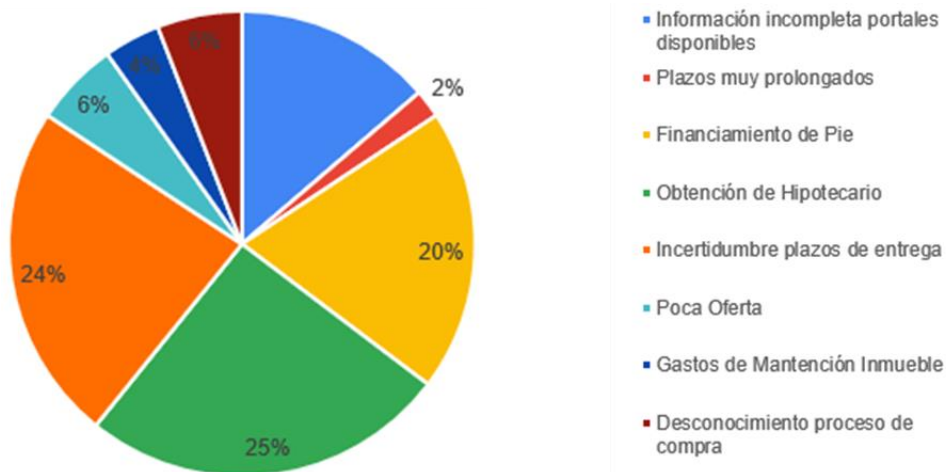


Ilustración 22, Principales dificultades en el proceso de compra comprador final

Top 3:

- Obtención Hipotecario
- Incertidumbre Plazos de Entrega
- Financiamiento Pie

El Driver Principal que mueve a ambos segmentos es el Precio y en menor medida la flexibilidad en el pago del pie.

- **Cuál es el beneficio principal que esperarías al comprar una de las ultimas unidades disponibles de un proyecto inmobiliario con entrega inmediata**

Inversionista

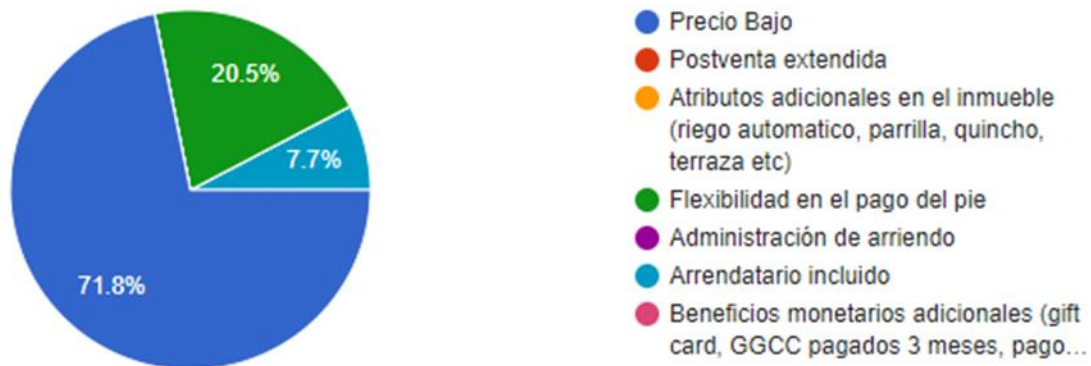


Ilustración 23, Drivers de compra inversionista

Vivir

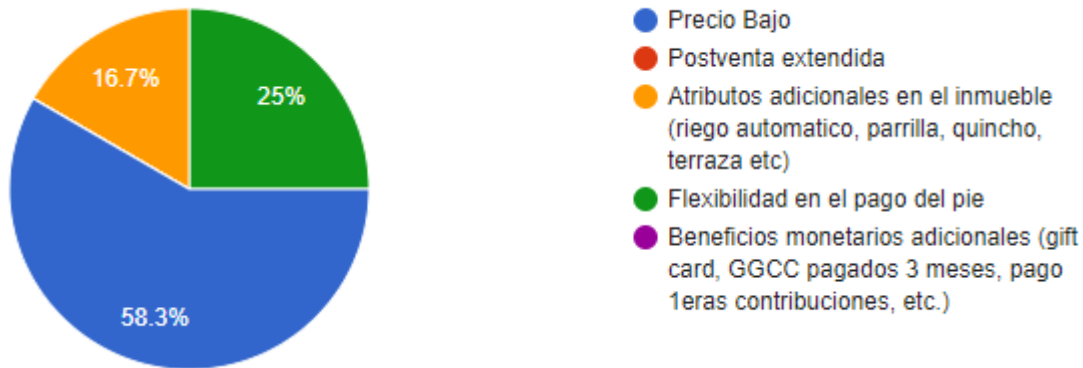


Ilustración 24, Drivers de compra comprador final

Ambos segmentos también se alinean en cuanto a los % de descuento esperados para las últimas unidades en stock

- **Que % de descuento (respecto al precio de lista) esperarías de un inmueble en stock hace más de 1 año**

Inversionista

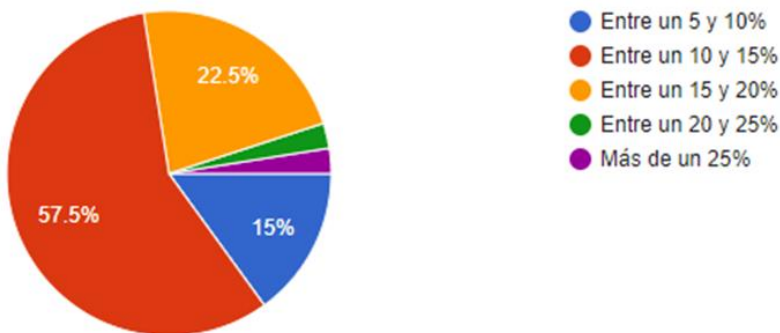


Ilustración 25, % de descuento esperado inversionistas

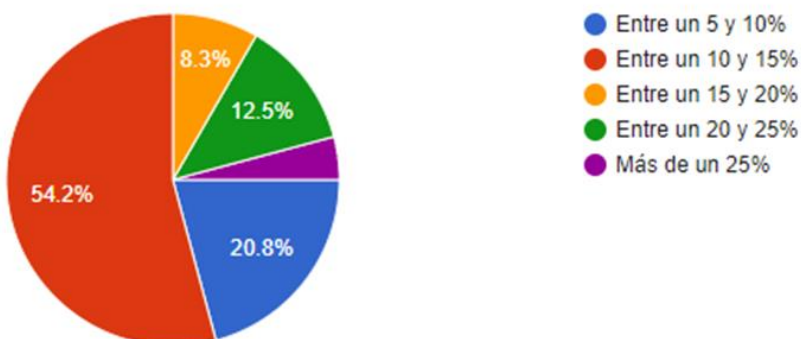


Ilustración 26, % de descuento esperado comprador final

Por último, los inversionistas exigen rentabilidades que rondan entre el 4 y 8%

- **Que rentabilidad anual le exigirías a tu inversión?**

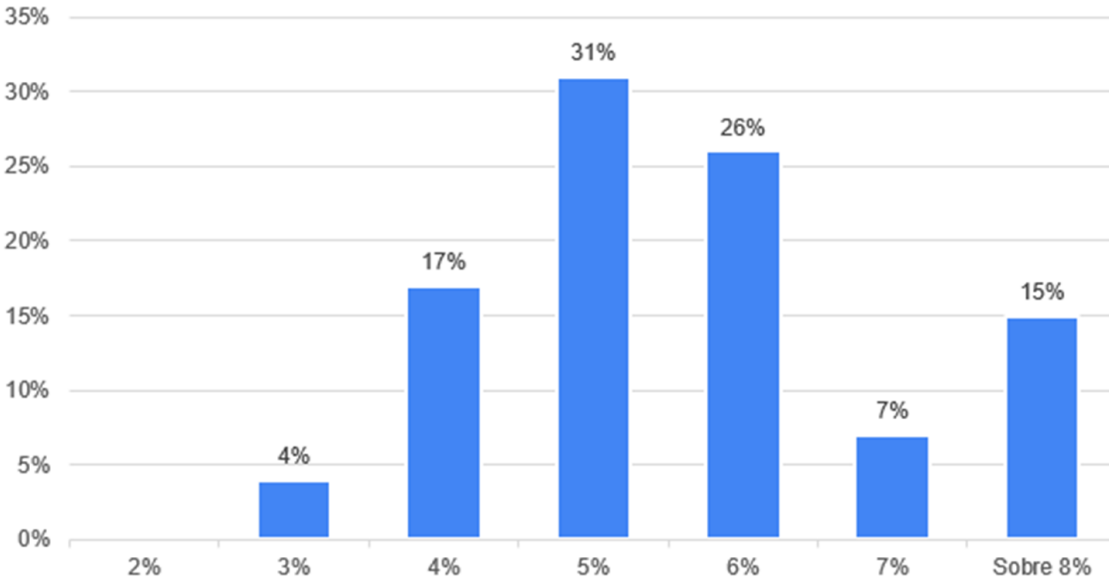


Ilustración 27, rentabilidad exigida a la inversión

3.4. Análisis de Oferta

3.4.1. Tipos y tamaños de Inmobiliarias

La decisión de una inmobiliaria de desarrollar un proyecto va a depender de que tan grande es la inmobiliaria y su capacidad financiera, cuanto conoce el sector y a su mercado objetivo, si los márgenes y rentabilidades del proyecto son atractivos y si la comuna tiene la normativa que permita el desarrollo del proyecto objetivo.

La Región Metropolitana es un mercado muy fragmentado y competitivo, en el que existen bajas barreras de entrada y en que una buena parte de los competidores tiene proyectos en más de una comuna y región del país. Si bien hay empresas de gran tamaño y trayectoria, las participaciones de mercado individuales son más bien pequeñas.

Podemos encontrar dentro del mercado, inmobiliarias de muy distintas características en cuanto a si tienen constructoras internas, cantidad de proyectos, segmentos objetivos, etc. Incluso hoy encontramos 6 grandes inmobiliarias que hoy participan en el mercado de valores, como son Salfacorp, Socovesa, Besalco, Paz Corp, Echeverría Izquierdo e Ingevec, siendo las primeras 3 las con mayor % de activos consolidados. El resto de los actores del mercado no está abierto a la bolsa por lo que responden a distintas exigencias y características respecto a sus acreedores.

Un estudio de la empresa Colliers International afirma que entre el 40% y el 70% de las inmobiliarias que desarrollan proyectos en la región solo tienen 1 proyecto vendiéndose en una misma comuna. Aunque es común que las inmobiliarias más grandes tengan varios proyectos en varias comunas a la vez, prefieren no concentrar más de un proyecto en la zona al mismo tiempo y eligen ciertas comunas en donde se hacen con ventajas competitivas sobre el resto de los actores ya sea por su ubicación, precio o tipo de producto.

Hoy la oferta inmobiliaria en el Gran Santiago se centra en el segmento de departamento con proyectos con muy buena conectividad y que se encuentran cercanos a estaciones de Metro.

No es fácil poder identificar la cantidad de actores en el mercado ya que muchas veces, los mismos dueños, crean distintas filiales o matrices de tal manera de poder separar rentabilidades o directamente para ocupar algunos beneficios tributarios. De acuerdo a la empresa de estudios Inciti en un estudio a 1.556 proyectos de la RM, se concluyó que existen 540 inmobiliarias solo en el mercado de departamentos y que en promedio cada una tenía 3 proyectos en venta. Tomando el caso de las 9 grandes inmobiliarias

de la región a las que se les llama G9, su oferta está dada de acuerdo a los siguientes % por segmento:

- 50% de la producción de los promotores del G9 está destinada al C3 que comprende el 23% de las familias del Gran Santiago,
- 20% de la oferta se orienta al C2 que engloba 17% y
- 30% de los esfuerzos productivos se destinan al C1b y C1a que agrupa al 15% de las familias de la ciudad.

3.4.2. Servicios que entregan

Dentro de las evaluaciones que se hacen de las múltiples opciones disponibles antes de comprar una propiedad, se hace cada vez más imprescindible para las inmobiliarias monitorear su proceso completo de cara al cliente de tal forma de ser confiables y atractivas. Solo el hecho de evitar un fraude en una inversión tan alta y que puede afectar tan fuertemente el patrimonio del que compra puede ser uno de los principales atractivos de compra a través de una inmobiliaria.

Hay varios atributos que pueden verse como parte de los “desde” que pueden encontrarse en las inmobiliarias de mayor tamaño y participación en ventas de la comuna:

1. **Apoyo en el trámite del crédito hipotecario:** De tal forma que el cliente pueda firmar una promesa de compraventa y evitar correr el riesgo de que no pague una vez cumplidas las condiciones, las inmobiliarias siempre exigen una preaprobación si el plazo de escritura es mas lejano o directamente una aprobación hipotecaria en caso de que se estime de que la escrituración no va a superar los 30-60 días (plazo en que en general los bancos pueden guardar una tasa contra firma de set hipotecario). Por lo anterior muchas inmobiliarias tienen acuerdos con bancos de tal forma de poder evaluar de forma más expedita y a tasas más atractivas por el volumen que pueden entregar.
2. **Asesoría de opciones disponibles:** Al tener en promedio 3 proyectos vendiéndose en distintos lugares y en muchos casos más alternativas de oferta, las inmobiliarias pueden ofrecer distintas opciones de plazos, productos y precios dependiendo las necesidades de cada cliente.
3. **Respaldo en trámites Notariales:** Al representar montos y volúmenes importantes, la mayor parte de las inmobiliarias tienen ejecutivos exclusivos y espacios preferenciales en algunas notarias, lo que permite tener un servicio más personalizado y expedito.
4. **Servicio Postventa:** De acuerdo a la ley N° 20.016 existen plazos para hacer efectivas las responsabilidades en caso de fallas o defectos que afecten a las edificaciones, que pueden ser de 10 años (cuando afectan a la estructura), 5

años (cuando afectan a los elementos constructivos o de instalaciones) o 3 años (cuando afectan las terminaciones o de acabado). Todo conforme a la Ley N°20.016 que introdujo modificaciones a la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

5. **Reducción de valor de Pie y Reserva:** En algunos casos cuando la inmobiliaria se ve con bajas velocidades de venta, un stock importante o con una necesidad de caja, entregan a los clientes beneficios de hasta el 50% de descuento en la reserva o incluso de bonos al pie, en el que mediante crédito u aporte, la inmobiliaria entrega parte del valor del pie al cliente a cambio de un acuerdo de devolución en cuotas o declarando un valor mayor del inmueble al banco.
6. **Seguros de Cesantía:** Por la situación actual de pandemia e incertidumbre económica de quien compra, se han estado ofreciendo devoluciones de lo pagado en caso de perder el empleo.
7. **Descuentos sobre Precio de Lista:** Consiste en disminuir el valor de la propiedad. Este descuento siempre se dá como un % del precio normal y que en casos llega hasta el 15% en casos de tener esa unidad en stock desde hace mucho tiempo.

3.4.3. Entrevista en Profundidad

Se hizo una entrevista en profundidad a 6 inmobiliarias del sector para ver su opinión con respecto a las principales dificultades en el proceso de venta de inmuebles en stock. Las preguntas y respuestas de mayor relevancia se consideran a continuación:

- 1. De acuerdo a los criterios de tu inmobiliaria, cuanto meses después de la recepción municipal, el stock de estas unidades ya empieza a generar problemas económicos y de gestión no presupuestados en la evaluación del proyecto inicial.**

En general desde que ya está en condición de entrega inmediata es una unidad que por diseño, ubicación, sector, precio, tamaño tiene algún problema en la venta. A excepción de que el proyecto sea muy grande, en ese caso es normal para un proyecto de edificios vender hasta los 2 años. Otro caso son los pilotos.

- 2. Tu inmobiliaria está vendiendo actualmente unidades con entrega inmediata**

Todas las inmobiliarias se encuentran vendiendo unidades que ya han sido recepcionadas hace al menos 1-2 años.

- 3. En que tipo gastos deben incurrir actualmente para los inmuebles en esta condición.**

- Seguridad
- Mantenimiento
- Contribuciones
- Gastos Comunes
- Descuentos adicionales
- Gift Cards
- Reposición de daños
- Mayores incentivos a vendedores.

- 4. Traen consigo otro tipo de problemas no monetarios?**

- Gasto de tiempo en la mantención
- La coordinación del pago de los gastos
- Tiempo invertido en reuniones con Mktg a ver estrategias de comercialización,
- Equipos de venta enojados porque reciben poca comisión.

5. Cantidad de Proyectos, Unidades y UF en condición de stock sobre el plazo considerado como problemático

Inmobiliaria	Proyectos	Un Departamentos	UF Departamentos	Un Casas	UF Casas
1	4	27	114.750	7	47.600
2	2	19	74.100	0	
3	1	0	-	4	29.600
4	3	22	91.454	0	
5	2	0	-	12	97.200
6	2	18	67.968	9	44.955
Totales	14	86	348.272	32	219.355

Tabla 5, información de proyectos en stock sobre los 1,5 años

6. Existe un presupuesto anual de mantención de este stock.

Todos armaban un presupuesto anual de gastos asociados a estos inmuebles itemizado por etapa y de acuerdo a la velocidad de venta proyectada para el año.

Categoría Gasto	Inmobiliaria 1	Inmobiliaria 2	Inmobiliaria 3	Inmobiliaria 4	Inmobiliaria 5
Mantención Vivienda en Stock	300	1.200	1.005	800	
Seguridad			1.125		
Gastos legales y notariales		800		500	
Contribuciones	1.200	1.700	1.530	900	1.060
Gastos comunes	1.833	2.325	1.870	650	1.420
Entrega vivienda en stock	750	1.200	1.020	500	900
Total	4.083	7.225	6.550	3.350	3.380

Tabla 6, Gasto de mantención vivienda sen stock por item

7. Estas unidades las venden ustedes directamente o a través de un tercero

4 de las 5 inmobiliarias las vendían ellos directamente, solamente 1 inmobiliaria ha vendido esas unidades vende a través de corredores de propiedades o empresas gestoras.

8. Estarían dispuestos a vender a través de una plataforma especializada en este tipo de productos?

Todos estarían dispuestos pero el consenso es que debe salir más económico que venderlos ellos mismos dado que solo la entrega de información y tiempo que tienen que dedicar al papeleo que habría que entregar y la coordinación que habría que hacer podría ser un problema. Debe tener algún beneficio adicional para la inmobiliaria, Si esta empresa incurre en los gastos de mantención del inmueble en el periodo de exclusividad sería una alternativa atractiva.

9. Que características debiese tener esta plataforma

- Mecanismo de reserva con un monto de garantía atractivo
- Tiempos limitados (no me darían exclusividad por mucho tiempo)
- Segmentado por tipo de producto
- Precio de lista vs precio oportunidad en la plataforma
- Características del proyecto y del inmueble (Ubicación, M2,
- Plazos máximos para promesar y luego escriturar (cortos 2 a 4 meses)
- Garantías de postventa claras.

10. Cuanto estarías dispuesto a pagar a un tercero por concretarse la venta

- Entre un 0,4% y un 0,6%
- 0,8%
- 0,7%
- 0,7%
- 0,8%

(Pago a vendedores internos)

11. Que garantías estarías dispuesto a ofrecerles a los compradores.

El consenso es no más allá de las garantías legales.

12. Qué % de descuento le dan a este tipo de unidades

- 3 inmobiliarias 10% del precio de lista.
- 3 inmobiliarias entre el 10% y el 15% del precio de lista.

3.5. Análisis de Macroentorno

Existen una serie de factores que afectan directamente la oferta y demanda de viviendas en nuestro país, que van desde medidas locales como las normativas internas que tiene cada comuna como a factores geopolíticos. A continuación los 6 factores más importantes que determinan la compra y venta de viviendas en nuestro país:

1. **Normativas Comunales:** Cada comuna hoy tiene la libertad de poder realizar sus propios planes reguladores comunales de acuerdo a criterios fijados de forma unilateral entre vecinos, empresas asesoras y autoridades locales. Esta dinámica afecta directamente la planificación urbana desde el punto de vista de que es lo que se puede o no hacer como tipo de uso de suelo, densidades, constructibilidades y alturas permitidas por sectores dentro de la misma comuna.
2. **Acceso a créditos:** Debido a los montos involucrados en la transacción, la mayoría de los compradores necesita de la colaboración de los bancos para poder comprar una vivienda. Si los bancos aumentan sus condiciones de financiamiento a escenarios menos favorables, afectarían directamente al volumen de ventas.
3. **Costo del suelo:** A medida que se van restringiendo las zonas normativas, mayor es el valor de los terrenos en los que se puede edificar con condiciones atractivas. La CCHC estimaba a 2018 que el 41% de la variación en el precio de las casas se debía solo al factor del valor del suelo, mientras que en departamentos este % era de 32%.
4. **Las características demográficas:** Ha habido un alto impacto en los cambios demográficos y socioculturales que ha tenido nuestro país los últimos 30 años. De acuerdo a datos de la CCHC el número de viviendas se ha triplicado en los últimos 50 años y crece la demanda por la ciudad con efecto directo en una mayor demanda por departamentos y unidades de menor tamaño:
 - Hogares más pequeños: de 4,4 a 3,1 personas por hogar.
 - Población envejece: Tasa de natalidad cae de 1,6 a 1,3
 - Hogares unipersonales: de 9,7% a 17,8%
 - Hogares uniparentales: de 9,7% a 12,7%
 - Biparentales sin hijos: de 9,3% a 12,7%
 - Migrantes crecieron a 4,4% de la población.
5. **Presión Fiscal:** A medida que el fisco va necesitando mayor recaudación para poder sostener mayores subsidios y el aparato estatal, se han ido generando mayores cargas impositivas en el rubro, lo que ha hecho que el precio de las viviendas suba significativamente como pasó con la última reforma tributaria.
6. **La tasa de interés:** La tasa tiene un efecto importante en el costo del crédito hipotecario y en el costo de financiamiento de las constructoras e inmobiliarias. A medida que aumenta el costo de la tasa del crédito al comprador, mayor es su dividendo a pagar, lo que en muchos casos hace insostenible esa cuota de forma

mensual. Mismo caso para las inmobiliarias, ya que a mayor costo del crédito, menor margen final, lo que puede hacer insostenible el desarrollo de un proyecto o compra de un terreno.

4. FODA

El estudio considera, al ser una empresa digital nueva, que no existen actualmente Fortalezas ni Debilidades. Sí cuenta con oportunidades de negocio que puede explotar y Amenazas que pueden impedir o complicar la puesta en marcha y sostenibilidad de la plataforma en el tiempo. Al ser una empresa intermediaria, el FODA se separará en comprador e inmobiliaria.

4.1. Comprador

Oportunidades:

- Le permite al comprador rentabilizar dinero de forma rápida.
- Posibilidad de ofertar por una unidad sin costo.
- Entregar variadas oportunidades de compra (distintas comunas, distintos precios, distintos productos) a distintos segmentos de compradores.
- Permite visibilizar oportunidades de precio.
- Expectativas de descuento en línea con los dispuestos a entregar por la oferta.
- Entregar información de forma más completa de la que pueden acceder actualmente a través de asesores inmobiliarios u otras plataformas digitales.
- Proveer valor agregado de Asesoría integral de Financiamiento y tener convenios con Administradoras de propiedades como enganche de venta.
- Únicos con venta especializada en el producto.

Amenazas:

- Competencia Online puede replicar Modelo.
- Aún un % importante de comprador final que no le gusta comprar a una plataforma digital.
- Mayores restricciones de financiamiento de los bancos.
- Mayores cargas impositivas a los inversionistas.
- Riesgo de leyes respecto a lanzamiento de arrendatarios morosos menos restrictivas.
- Que el MVP no genere el flujo de visitas esperado.
- Que al momento del cierre del negocio, la parte compradora desista de avanzar con la compra.
- Que clientes no estén dispuestos a pagar el % de comisión.

4.2. Inmobiliaria

Oportunidades:

- Mercado potencial de 7.866.578 UF.
- Disposición de inmobiliarias a entregar un 15% de descuento en línea con las expectativas de la demanda.
- Generar ahorros de entre 3.000 a 7.500 UF en los gastos de mantención de viviendas por Stock por inmobiliaria.
- Posibilidad de recibir ofertas y hacer una valoración de estas sin costos asociados.
- Proyecciones de venta más bajas que años anteriores a partir del 2022 lo que va a generar mayor stock disponible en situación de entrega inmediata.
- Generación de alianzas con Inmobiliarias para relaciones a largo plazo.
- Entregar información que hoy las inmobiliarias no están entregando a potenciales clientes (plusvalía, rentabilidad, arriendos de unidades similares en el sector).
- Escalable nacional e internacionalmente.
- Permite visibilizar oportunidades de precio a un volumen más alto de clientes.

Amenazas:

- Competencia Online puede replicar Modelo.
- Las inmobiliarias y gestoras pueden imitar estrategia de venta dentro de sus plataformas web.
- Poca oferta de Productos en esta condición en algunos ciclos económicos.
- Endurecimiento condiciones de financiamiento de bancos.
- Leyes que regulen la intermediación de viviendas.
- Baja tasa de conversión a cierre de negocio puede generar que inmobiliarias no consideren atractiva la plataforma en el largo plazo.
- Asesores inmobiliarios con mas herramientas de venta de las que hoy en día les proveen las inmobiliarias.
- Inmobiliarias no respeten plazo de contrato de exclusividad.

5. Estrategia

5.1. Modelo CANVAS

Inversionista:

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Administradoras de Arriendos -Inmobiliarias -Bancos (preaprobación y aprobación hipotecario) 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño Plataforma -Mantención de stock disponible de venta -Difusión Plataforma -Datos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Venta de stock inmobiliario sobre el 10% de descuento precio lista -Administración del Arriendo de la inversión con 30% descuento primeros 6 meses -Garantía de Arriendo, 6 meses de arriendo garantizado en caso de arrendatario moroso. (No aplica cuando el departamento está en vacancia.) -Garantía de Reparación y mantención (gastos sobre garantía dejada por arrendatario) -Información de rentabilidad esperada, valores de arriendo del sector, dividendos proyectados a tasa vigente, plusvalía anual propiedad, contribuciones, etc. -Descuento comisión desde segunda compra. -Gestión problemas postventa arrendatario-inmobiliaria 1er año 	<ul style="list-style-type: none"> -Asesoramiento online y telefono. -Visita a proyecto con cliente -Alto involucramiento dudas y comentarios en RRSS. -Newsletters -Encuestas 	<p><u>Comprador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversionistas -Ingresos sobre 1,5 M\$ -Entre 28 y 65 años <p><u>Inmobiliaria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Inmobiliarias con stock disponible y con dsctos sobre 10%
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento -RRHH TI y de atención al cliente 			
Estructura de costos			Flujo de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> -Implementación y mantención plataforma digital -Sueldos asesores y TI -Fotografos a honorarios -Arriendo oficina -Publicidad -Externos Contabilidad, RRHH 			<ul style="list-style-type: none"> -Comisión comprador y vendedor (Vale Vista, TC) -Publicidad 	

Comprador Final:

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Inmobiliarias -Bancos (preaprobación y aprobación hipotecario) -Empresa Mudanza 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño Plataforma -Mantención de stock disponible de venta -Difusión Plataforma -Datos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Venta de stock inmobiliario sobre el 10% de descuento precio lista -Información de rentabilidad esperada, dividendos proyectados a tasa vigente, plusvalía anual propiedad, contribuciones, etc. -Descuento comisión desde segunda compra. -Sanitización hogar previo a cambio incluido. -30% descuento Transporte de mobiliario hasta 30 M2 y hasta 50km distancia. -20% de dscto decoración de hogar. -15% Dscto instalaciones electricas (lamparas, enchufes, etc) -Gestión problemas postventa con inmobiliaria 1er año 	<ul style="list-style-type: none"> -Asesoramiento online y telefono. -Visita a proyecto con cliente -Alto involucramiento dudas y comentarios en RRSS. -Newsletters -Encuestas 	<p><u>Comprador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprador Final -Ingresos sobre 1,5 M\$ -Entre 28 y 65 años <p><u>Inmobiliaria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Inmobiliarias con stock disponible sobre 1,5 años desde RM
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento -RRHH TI y de atención al cliente 			
Estructura de costos			Flujo de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> -Implementación y mantención plataforma digital -Sueldos asesores y TI -Fotografos a honorarios -Arriendo oficina -Publicidad -Externos Contabilidad, RRHH -Honorarios Mudanza 			<ul style="list-style-type: none"> -Comisión comprador y vendedor (Vale Vista, TC) -Publicidad 	

5.2. Diseño del modelo de plataforma de negocio

5.2.1. Definición y Perfil de tipo de Cliente (Comprador / Inmobiliaria)

En la plataforma van a existir 2 tipos de clientes, La inmobiliaria y el comprador del inmueble. Ambos reciben y entregan valor de acuerdo al detalle de la siguiente tabla de modelo de Plataforma:

Cliente	Valor Recibido de otros clientes	Valor Recibido de la plataforma	Valor para los otros Clientes	Valor para la Plataforma	Clientes que atrae	Perfil
Inmobiliaria	\$ Para la Inmobiliaria	-Vitrina de Información -Posibilidad de venta en línea	-Posibilidad de comprar en línea -Asesoría de financiamiento -Información de administradoras de Arriendos -Distintas opciones de Compra -Información de Mercado (rentabilidades esperadas, plusvalías) -Información del inmueble -Información de garantías y seguros	\$ Comisión de Inmobiliaria	Comprador	Pagador
Comprador	Inmueble	-Posibilidad de comprar en línea -Asesoría de financiamiento -Información de administradoras de Arriendos -Distintas opciones de Compra -Información de Mercado (rentabilidades esperadas, plusvalías) -Información del inmueble -Información de garantías y seguros	\$ por compra del inmueble	\$ Comisión de Comprador	Inmobiliaria	Pagador Primario

Ilustración 28, Definición de perfil por cliente

El Modelo de negocio que se requiere implementar corresponde a una “Plataforma de Cambio”, en donde se quiere juntar 2 grupos de interés que puedan entregarse un valor mutuamente.

Para graficar las interacciones y distintos valores aportados por cada uno de los integrantes, se grafica a continuación el siguiente mapa de negocio y la explicación de su respectiva simbología:

- Circulo: La Plataforma
- Diamante: Los Pagadores (entregan valor a la plataforma)
- Rectángulo: Los endulzadores
- Flechas: Valor aportado

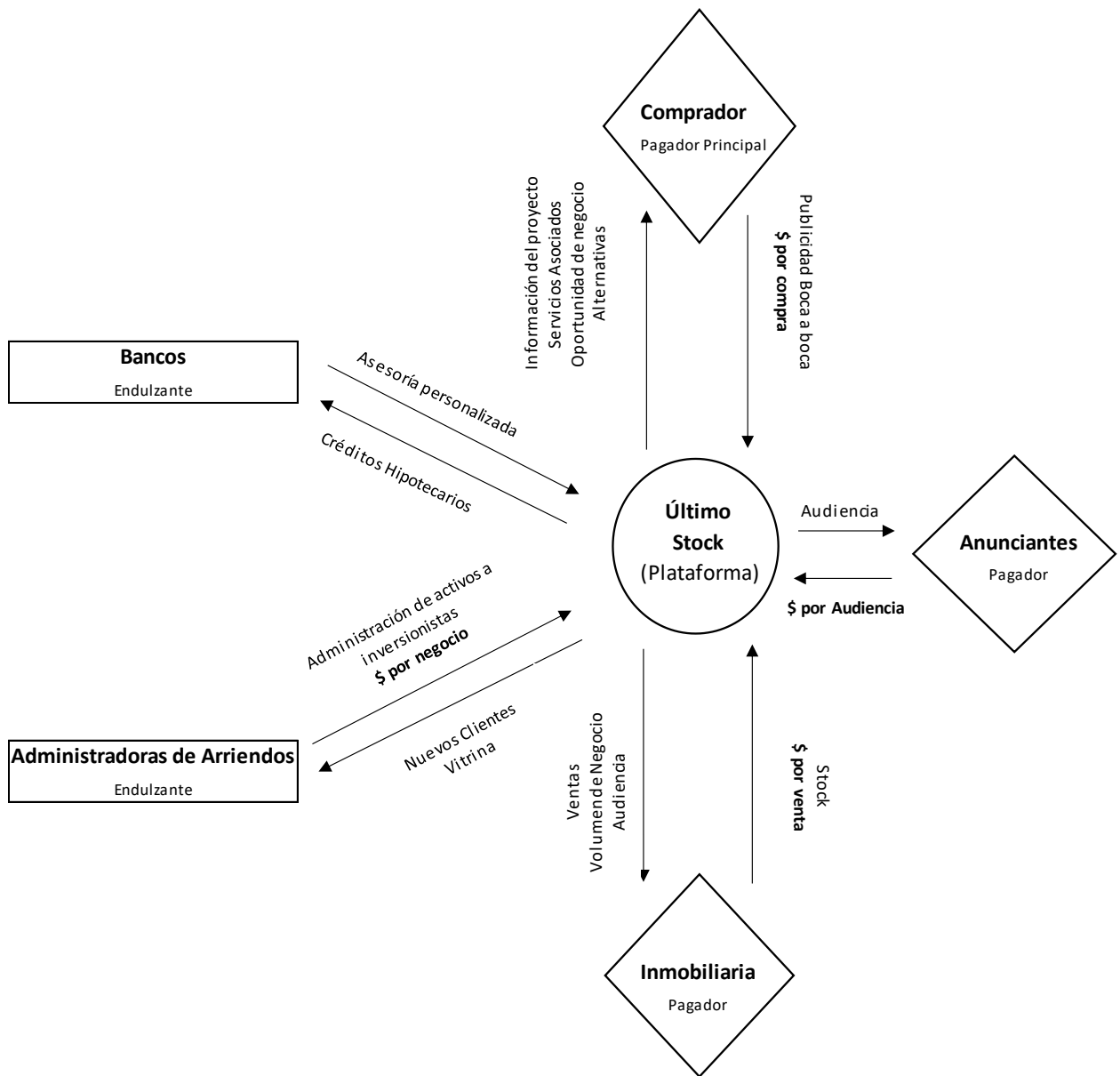


Ilustración 29, Gráfico de interacciones de los involucrados en la plataforma

5.3. Definición de Valor

5.3.1. Proceso del negocio

A nivel de Macroprocesos, la plataforma debiese guiarse de acuerdo a la siguiente línea de tiempo, cada una con sus respectivos subprocesos internos:

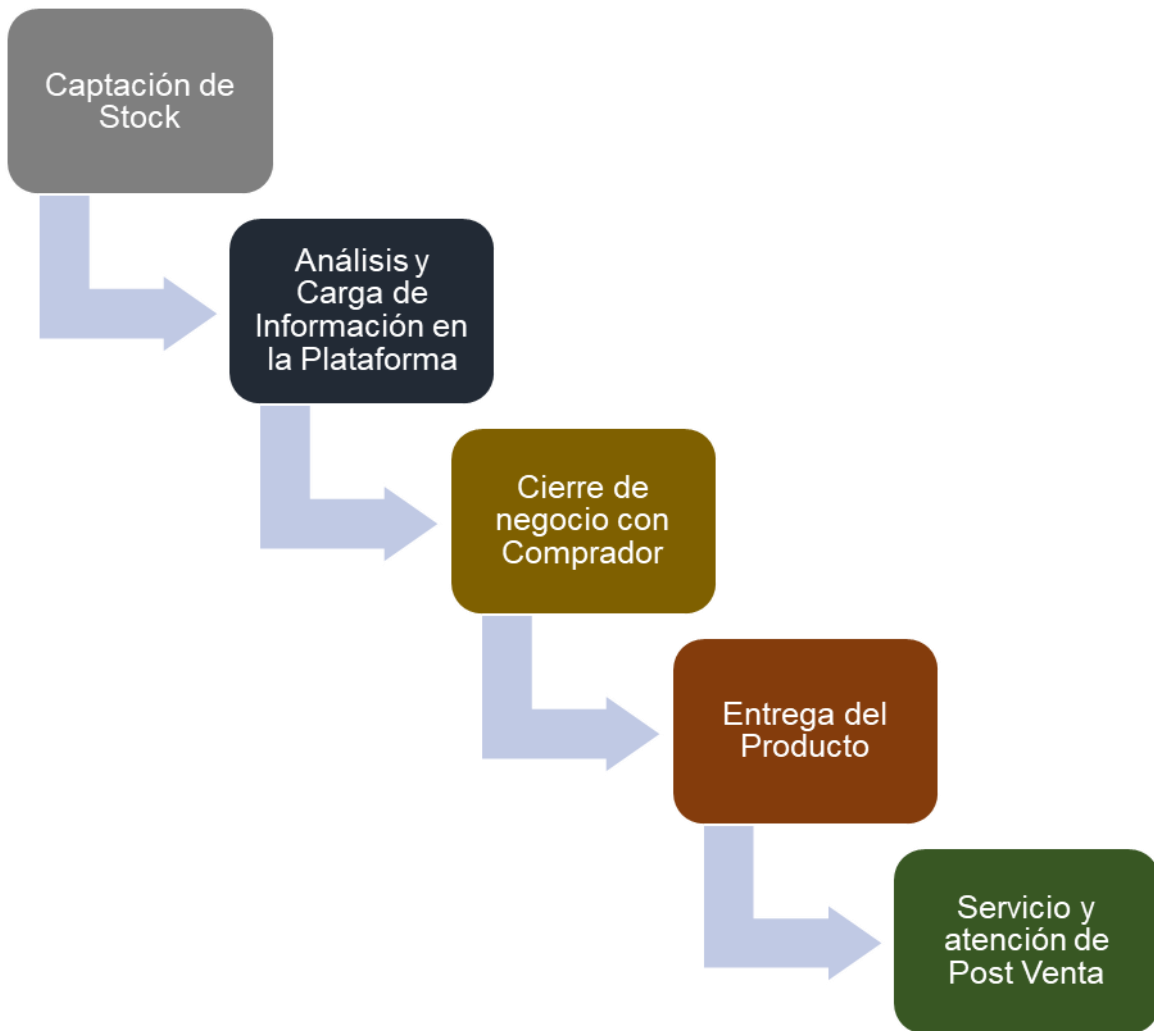


Ilustración 30, Proceso del negocio

1. Captación del stock:

- Se analiza la información de stock disponible en el mercado a través de plataformas de estudios inmobiliarios
 - i. Se contratarán 2 plataformas que permitan contrastar información de mercado. Inicialmente Tinsa e Inciti.
 - ii. Gerente Inmobiliario generará base con los proyectos e inmobiliarias con stock disponible de forma mensual.

- iii. Se segmentará por tiempo de stock disponible, inmobiliaria y proyectos con más stock disponible de tal forma de atacar primero a los proyectos e inmobiliarias con más problemas.
- Se contacta directamente a inmobiliarias para ofrecer vender ese stock.
 - i. Se generará Powerpoint y video explicativo como reunión de presentación de la plataforma.
 - ii. Gerente Inmobiliario generará reuniones trimestrales con inmobiliarias más grandes de forma continua con informe de venta de stock disponible y situación de los inmuebles cargados en la plataforma de cada inmobiliaria.
- Se firma contrato de venta y exclusividad
 - i. Se debe generar contrato Matriz
 - ii. Se fijan unidades, condiciones y precios con inmobiliaria.
 - iii. Tanto la plataforma como la inmobiliaria proceden a firmar contrato.
 - iv. Contrato se lleva a notaria para cierre y copias.
- Se visita el inmueble para obtener fotografías, ubicación, características, entorno, servicios y atributos cercanos.
 - i. Gerencia de Plataformas solicita a inmobiliaria visita al inmueble y contacto de mail y teléfono para solicitudes de información y visitas.
 - ii. Fotógrafo visita inmueble para tomar fotografías y grabar video de la propiedad, de los espacios comunes (si tuviese) y entorno.
 - iii. Fotógrafo envía información a gerencia de plataformas.
- Se solicita información de la unidad a inmobiliaria para la carga en la plataforma (terminaciones, gastos comunes, plano, rol)
 - i. Se solicita información estandarizada a la inmobiliaria para la confección de la promesa y responder dudas de potenciales clientes.

2. Análisis y carga de información en la plataforma:

- Revisión de consistencia de la información
 - i. Gerencia de plataformas recibe información de inmobiliaria.
 - ii. Gerencia de plataformas recibe información de Fotógrafo.
 - iii. Se analiza la información recibida y se solicitan antecedentes que puedan faltar.
- Traspaso a formato digital
 - i. Se carga la información del inmueble en la plataforma.
 - ii. Se comprueba que información esté disponible y de forma correcta en la plataforma.
- Incorporación de valores de mercado (rentabilidad estimada, plusvalía, arriendos, dividendos estimados, contribuciones estimadas)

- i. Gerencia de Plataformas levanta información de mercado de las 2 plataformas contratadas.
- ii. Se incorporan a las fotografías de la unidad indicadores de:
 - 1. Plusvalía del sector.
 - 2. Arriendo estimado.
 - 3. Dividendo estimado.
 - 4. Tiempo de vacancia.
 - 5. Rentabilidad estimada.

3. Cierre de negocio:

- Cliente reserva u oferta.
 - i. Cliente encuentra disponibles unidades en stock y segmenta de acuerdo a sus propios criterios.
 - ii. Cliente puede reservar u ofertar por la unidad.
 - iii. Cliente puede reservar visita al proyecto.
- Visita al inmueble.
 - i. Finanzas valida reserva
 - a. Opción reserva unidad
 - b. Opción reserva visita al inmueble
 - ii. Se coordinará fecha y hora de visita con Inmobiliaria.
 - iii. Se coordinará fecha y hora de visita con Cliente.
- Asesoría financiamiento y administración inmueble.
 - i. Cliente puede cotizar preaprobación en línea.
 - ii. Cliente puede solicitar ser contactado por una ejecutiva.
- Firma de promesa.
 - i. Se envía promesa a Cliente
 - ii. Promesa es enviada a Notaria
 - iii. Se coordina firma con cliente e inmobiliaria.
- Escrituración.
 - i. Se hace seguimiento semanal a situación de aprobación crediticia del cliente.
 - ii. Se le provee al banco información solicitada
 - iii. Se coordina firma de compraventa con comprador.
 - iv. Se verifica documento de pago de comisión de comprador.
 - v. Se coordina firma de compraventa con inmobiliaria
 - vi. Se verifica documento de pago de comisión inmobiliaria.

4. Entrega del Producto:

- Gerencia de Finanzas valida pagos efectuados por el cliente e inmobiliaria
 - i. Se valida pago de reserva de cliente
 - ii. Se valida pago de comisión comprador.
 - iii. Se valida pago de comisión inmobiliaria

- Supervisión e intermediación para la entrega del inmueble.
 - i. Se coordina con área de entrega inmobiliaria fecha y hora para visita cliente.
 - ii. Se coordina con cliente visita a inmueble.
 - iii. Se entregan datos de contacto de inmobiliaria a cliente.

- Oferta de Servicios y productos adicionales.
 - i. Se genera contrato de tarifas y servicios con Administradoras de arriendo, empresas de mudanza, decoradoras, gasfiter etc.
 - ii. Se entrega a cliente contrato tipo, información de contacto y condiciones de servicios adicionales requeridos.

5. Postventa:

- Feedback de satisfacción en el proceso
 - i. Se genera encuesta respecto al nivel de satisfacción del cliente en varias etapas del proceso.
 - ii. Se analizan resultados de forma trimestral por la Gerencia de plataformas.
 - iii. Se incorporan mejoras al proceso y al sistema.

5.3.2. Procesos de pertenencia

La captación de clientes, posterior comunicación, fidelización y emocionalidad con la marca, con motivo de ser más que una plataforma que induzca a los clientes a ser una alternativa más allá de una oportunidad puntual, es lo que se busca a nivel de procesos de pertenencia en esta plataforma digital, para lo cual se establece el siguiente macroproceso y sus posteriores micro procesos internos que se detallan a continuación:

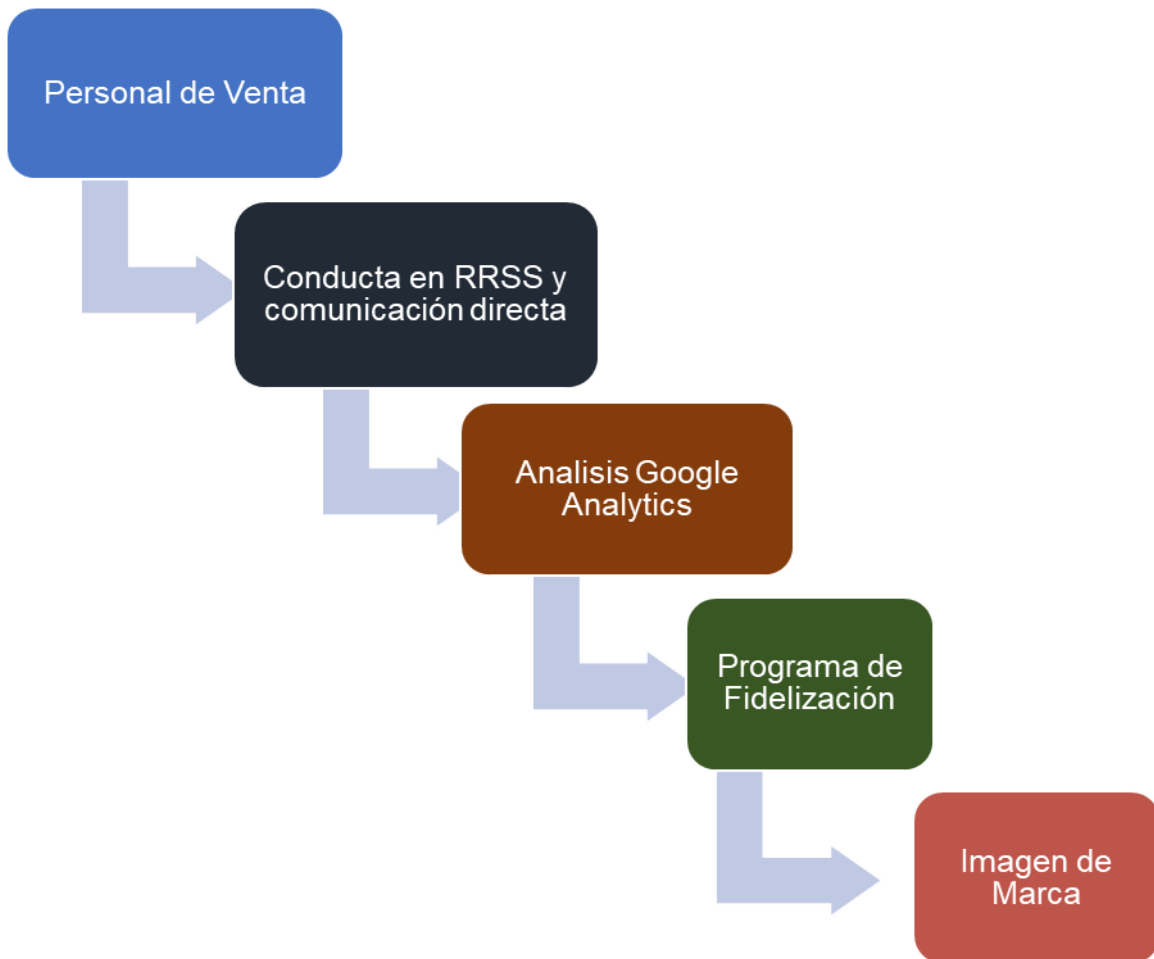


Ilustración 31, Procesos de pertenencia

1. Personal de ventas:

- Capacitaciones atención clientes
- Incentivos según evaluación clientes
- Feedback de Preferencias, gustos, dolores y recomendaciones clientes

2. Conducta en RRSS y comunicación directa:

- Utilización de CRM
- Análisis de información Clientes
- Newsletter
- Gestión de redes sociales

- Encuestas

3. Análisis Google Analytics:

- Comportamiento en la página
- Potenciar principales puntos de interés

4. Programas de Fidelización:

- Programa descuentos comprador VIP
- Descuentos especiales referidos
- Regalo por cada compra
- Invitación eventos
- Mención clientes mas importantes

5. Imagen de Marca:

- Responsabilidad social corporativa

5.3.3. Mejora continua

Se implementará la metodología PDCA para la mejora continua de la plataforma y procesos, cuyas siglas en ingles corresponden a “Plan”, “Do”, “Check” y “Act” que en español se traducen como “Planear”, “Hacer”, “Verificar” y “Actuar”.

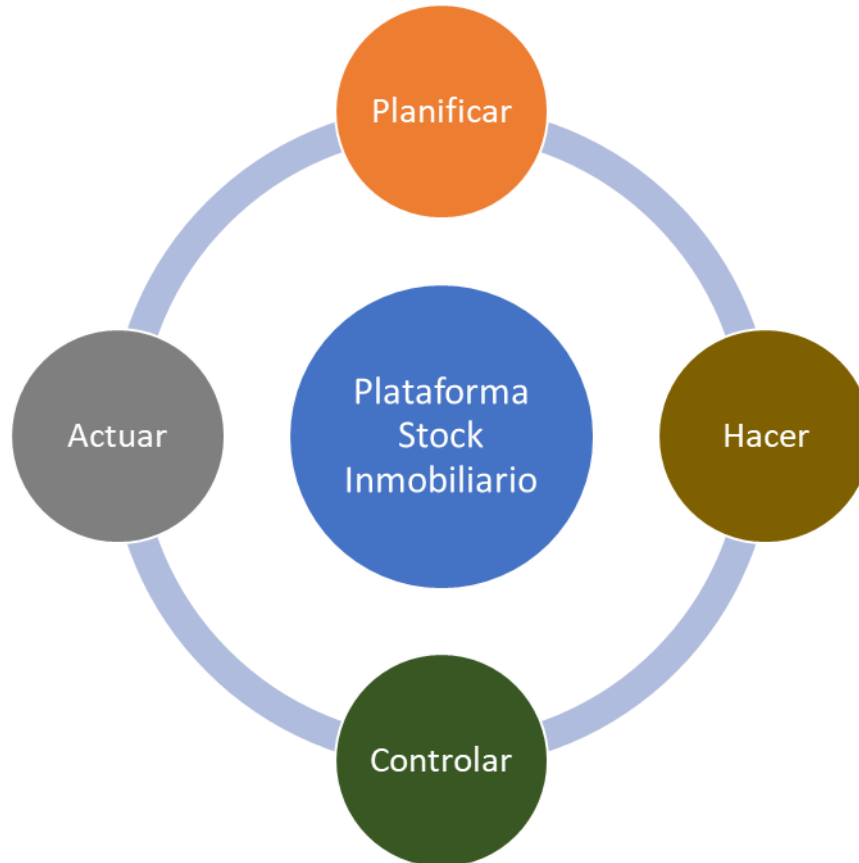


Ilustración 32, Metodología de mejora continua

- 1. Planear:** Ante cualquier problema u oportunidad se van a establecer cuáles podrían ser las mejores prácticas de solución del mercado a esos problemas y cuales son las oportunidades que no estén siendo satisfechas por el mercado que puedan cubrirse con los recursos disponibles.
En la práctica de este negocio, la metodología se enfrenta con feedback de frecuencias definidas (semanal/mensual) con el personal de asesoría al cliente (que puede contener ciertos incentivos al personal), reuniones con las inmobiliarias, con estudios de cliente que puedan ser alimentados en base a encuestas y RRSS y revisando constantemente un benchmark nacional e internacional acerca de que es lo que están haciendo otras plataformas similares
- 2. Hacer:** Con el feedback de los clientes y con las estrategias que puedan adoptarse del mercado, nos vamos a enfrentar con la fase de implementación de las propuestas recogidas por los distintos canales de información.
- 3. Verificar:** Cuando las implementaciones sean muy grandes para la dimensión del negocio, se harán pruebas piloto que permitirán controlar si las mejoras o

solución de problemas han sido implementadas con éxito o hay que hacer cambios al proceso. En el caso particular de esta y otras plataformas digitales, la mayoría de los proveedores de servicio de soporte son externos en un principio debido a la limitante de recursos, por lo que desde un inicio deben realizarse cambios en ambientes de prueba y no en la plataforma principal, junto con un listado de problemas que podrían sucitarse y que deben ser revisados, sumado a un trabajo en paralelo de alimentación y descarga de información que permitan pasar al cuarto y último punto.

4. **Actuar:**_Cuando el ambiente de prueba pasa las distintas barreras de check cruzado, se deben analizar los resultados y revisar como afectaron los cambios comparándolos con la versión anterior a la mejora y un seguimiento de este cambio en el tiempo.

De tal forma que la metodología sea un continuo, se debe volver al punto N°1 con uno o más proyectos en paralelo de tal forma de tener ventajas competitivas antes que la competencia y adelantarse a oportunidades o resoluciones de conflicto con anterioridad a que ocurran.

5.4. Definición de modelo deseado y MVP

Los beneficios y problemáticas que espera resolver la plataforma van a ser descritos desde el inicio de la interacción del usuario. En términos generales, para que esta plataforma tenga un MVP exitoso, debe ser **funcional** para el cliente a nivel de poder ser intuitivo y resolver un problema tangible como son en este caso:

- Lo engorroso de entender y gestionar el proceso de compra de una vivienda
- La administración de una vivienda destinada a inversión.
- Información de los proyectos (Imágenes, GGCC aproximados, contribuciones, video de la vivienda)
- Porque sería una buena compra (información de rentabilidades, plusvalías, arriendos del sector)

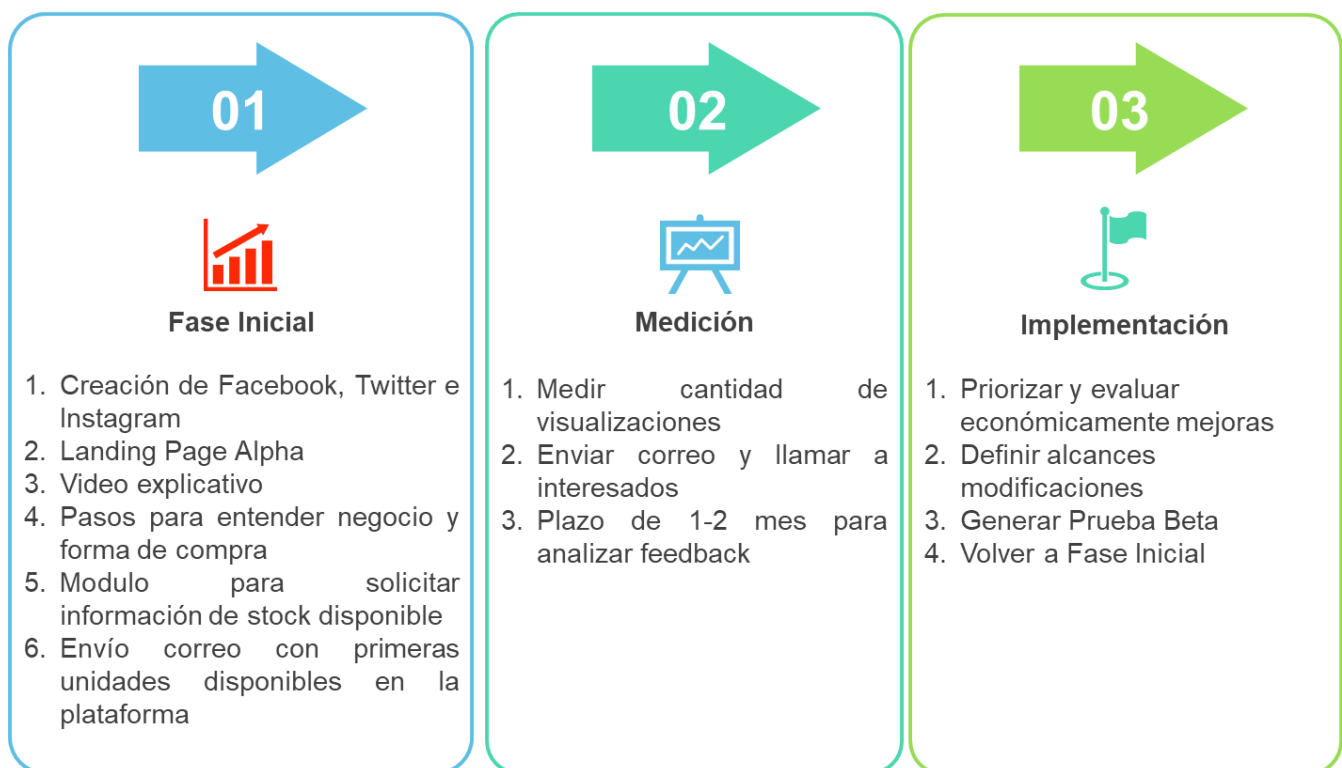
Adicionalmente debe ser **fácil de usar**:

- Disponibilidad computador y celular
- Segmentación rápida por región, comuna y tipo de producto.
- Filtros por valor, % de descuento aplicado y monto de financiamiento propio y bancario necesario.

Debe ser **Viable**:

- Definir los % de comisión y costos de transacción desde un inicio.

El MVP se compone de un modelo de 3 fases, en que no se va a poder comprar inicialmente a través del landing page alfa, sino que se va a obtener información de los interesados en el modelo de negocio y si este atrae a un volumen importante de potenciales interesados que dejen sus datos para ser contactados. Se busca entender si la experiencia de ver el video, pasos explicativos y la forma de cerrar el negocio sean suficientes para vender la idea, sin incurrir en muchos costos y probando la hipótesis del negocio.



Servicios a los que va a poder acceder como cliente en esta fase:

- Acceder a una maqueta de la información que va a entregar la plataforma.
- Ver las primeras unidades disponibles.
- Personalizar qué % de rentabilidad, comunas, dividendo, etc. le gustaría recibir información con alguna frecuencia definida.
- % de descuento exclusivos en el % de comisión por entregar sus datos de contacto y otro % adicional por comprar en un cierto periodo de tiempo.

El Mockup debería seguir la siguiente lógica:

1. Entender el Negocio



Ilustración 33, Mockup del MVP parte 1

2. Revisar que información van a tener de cada proyecto subido



Ilustración 34, Mockup del parte 2

3. La posibilidad de generar seguidores en redes sociales



Ilustración 35, Mockup del MVP parte 3

4. Entregar datos de contacto en caso de interés.

CONTACTO

Nombre*

Apellido*

Correo*

Apellido*

Apellido*

Apellido*

Apellido*

Apellido*

Enviar

Enviar mensaje

Ilustración 36, Mockup del MVP parte 4

5.5. Información necesaria de parte de comprador y vendedor

5.5.1. Información necesaria de parte de los compradores

Cliente deberá entregar los siguientes antecedentes:

- Monto reserva inicial de \$50.000.- que se devuelve en caso de no concretarse la venta y asistir a la visita si fue programada en al menos 3 oportunidades previa coordinación con cliente.
- Monto de reserva completa correspondiente a \$950.000.-
- Nombre completo
- Carnet de identidad
- Correo electrónico
- Número de contacto
- Aprobación bancaria de crédito hipotecario o de ahorros si es una operación contado.
- Documentación del pie a través de cheque, vale vista o medio electrónico solicitado por la inmobiliaria.

5.5.2. información necesaria de parte de las inmobiliarias

Las inmobiliarias deberán entregar la siguiente información, luego de haber firmado un cierre de condiciones previo con la plataforma:

- Planta de la unidad o unidades que se esperan vender con sus respectivos M2 de la propiedad.
- Especificaciones técnicas del inmueble
- Valor de las últimas 3 unidades vendidas del mismo modelo.
- Información de cuentas para el pago del pie del cliente.
- Valor esperado de la venta de la unidad.
- Rol de la unidad.
- Permitir visita a la unidad para la toma de fotografías.
- Llave de la propiedad o contacto responsable de la coordinación para entrar a la propiedad al menos una vez a la semana y mostrar a interesados.
- Borrador de Promesa de compraventa
- Comprobantes de pago de gastos comunes, de servicios básicos y de contribuciones al día, previo a la firma de escritura.
- Contacto oficial de la persona encargada del negocio.

5.6. Modelo de Monetización (comisiones)

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las inmobiliarias, las comisiones actuales que se pagan a los ejecutivos de venta que actualmente realizan la gestión de venta de este stock varían entre 0,4% al 0,8% del valor de venta, dependiendo del valor de la propiedad principalmente, siendo los proyectos más caros los que pagan a los ejecutivos menores porcentajes debido al ingreso que les genera cada transacción, se vé mucho esta estrategia en proyectos consolidados de más de una etapa. La estrategia de cobro hacia el vendedor en este caso se situará en esos mismos rangos, siendo el rango de ventas menor a 7.500 UF en departamentos y menor a 10.000 UF en casas al que se le aplicará un cobro del 0,8% de comisión, siendo los segmentos superiores a esos precios a los que se les aplicará un cobro de 0,5% del valor de la venta.

En cuanto a los ingresos que se pretenden percibir desde la parte compradora, en general, en una transacción normal, no hay comisión asociada en la transacción comprador-inmobiliaria. Si uno quisiese comprar una propiedad a un corredor de propiedades, la comisión sería de un 2% + IVA la que se entiende como valor de mercado cuando hay un intermediario. De tal forma de diferenciarnos de empresas gestoras de propiedades consolidadas pero seguir siendo rentables dando la posibilidad de acceder negocio atractivo, se cobrará al cliente un 1,5% + IVA de comisión.

Producto	Rango	Inmobiliaria	Comprador
Departamentos	0 a 7.500 UF	0,8% + IVA	1,5% + IVA
	7.500 UF en adelante	0,5% + IVA	1,5% + IVA
Casas	0 a 10.000 UF	0,8% + IVA	1,5% + IVA
	10.001 UF en adelante	0,5% + IVA	1,5% + IVA

Tabla 7, Estructura de comisiones

5.7. Plan de Marketing

5.7.1. Segmentación

Se va a apuntar a los siguientes clientes de acuerdo a distintos criterios de segmentación:

- **Edad:** El segmento de la población al que va dirigida la plataforma es entre los 25 y 49 años. Según la encuesta y el estudio realizado por Tricapitals el 80% de la población que compró propiedades el 2020 fue de entre 27 y 40, mientras que solo un 5% correspondió a gente sobre los 60 años, y esto último se explica debido a la dificultad de acceso a créditos a esa edad principalmente. En la encuesta estructurada de esta tesis, se puede ver que un 91% de los encuestados correspondían a ese segmento. Este segmento etario también está mas abierto a nuevas plataformas tecnológicas.
- **Tipo de comprador:** Apunta a 2 tipos de compradores a los cuales se le van a ofrecer distintos tipos de beneficios dependiendo si la persona compra para vivir o para invertir. En el caso del inversionista se generarán incentivos de tal forma de que la propiedad la administre un 3ero en convenio con la plataforma y que tenga todas las herramientas de mercado (rentabilidad estimada, dividendo estimado, GGCC aprox, Contribuciones, plusvalía del sector, etc.) para tomar la decisión. En el caso del que quiera vivir se ofrecerá traslado de pertenencias a nueva propiedad y costos estimados de mantención.
- **Segmento socioeconómico:** De acuerdo al mismo estudio de Tricapitals, principalmente los que compraron propiedades durante 2020 fueron rentas promedio entre \$1.100.000 y \$1.200.000, pero de acuerdo a la oferta de stock disponible en el estudio de mercado realizado, va a necesitarse de rentas superiores en la mayor parte de las unidades que hoy están en oferta. El segmento socioeconómico al que se va a apuntar es desde el AB en el tope de la tabla hasta el segmento C2.

5.7.2. Targeting

El publico objetivo de la plataforma va a ser el siguiente:

- Personas entre 25 y 49 años
- Hombres o Mujeres
- Que vivan en la Región Metropolitana
- Que estén buscando alternativas de inversión o compra de propiedad para vivir.
- Que ganen sobre el \$1.200.000.-
- Que tengan acceso a internet y paginas web en sus dispositivos móviles o notebooks

5.7.3. Posicionamiento

La plataforma busca quedar como quedar como una plataforma de oportunidad de compra, de rentabilización de ahorro y de especialización de venta de producto en el diario mural de marcas dentro de la cabeza del usuario. La idea de centralizar la oferta de stock a través de una única difusión pretende ser una propuesta FTM (first to market) del producto y KISS (keep it simple and short) de tal forma de no confundir al consumidor.

Podemos posicionarnos de acuerdo a 3 variables:

- Por Atributos:
 - Precios bajos en base a descuentos sobre precios de lista
 - Servicios adicionales (administración del inmueble, traslado vivienda definitiva, consejos y buenas prácticas de administración, descuento con empresas de decoración)
- Por Beneficios:
 - Rentabilizar ahorros
 - Mejorar la pensión
 - Dejar de pagar arriendo
- Por Clase de Producto:
 - Unidades en stock y con entrega Inmediata.
 - Con respaldo legal de postventa inmobiliaria

5.7.4. Plan Comunicacional

El plan va a estar compuesto por 6 componentes principales:

- **Objetivo:** Que es lo que buscamos con nuestro plan comunicacional
- **Canales:** Como nos vamos a hacer conocer
- **Equipo Necesario:** Quienes van a llevar a cabo este plan
- **Set de herramientas necesarias:** Como lo vamos a llevar a cabo
- **Presupuesto:** Con cuánto dinero vamos a contar
- **KPI's:** Como vamos a medirlo



Objetivo

El Objetivo es dar a conocer la Marca y el tipo de Negocio que se ofrece posicionándonos como único canal de oferta de este tipo. Dentro de los primeros 3 años se espera:

- Vender 100 unidades
- Tener más de 10 proyectos y 20 unidades en stock de forma permanente
- Rotación de inventario menor a 3 meses
- Generar interés y al menos 3.000 visualizaciones al mes.

Canales

- Plataforma Web
- RRSS: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y Youtube
- Google Ads
- Mailing
- Radio

Equipo Necesario

- Gerente Comercial
- Jefe Comercial y Marketing
- Asesores comerciales
- Agencia de Marketing

Set de Herramientas

- Plataforma Web
- Semrush (potenciador)
- Facebook Business
- Google Ads
- Google Analytics
- Hubspot (CRM)

Ilustración 37, Plan comunicacional parte 1



Presupuesto

El Presupuesto se detallará en el análisis financiero

KPI's

- Visualizaciones
- Cierres de negocio
- Tiempo de respuesta
- Visitas únicas
- Mail Recibidos
- Cantidad de stock

Ilustración 38, Plan comunicacional parte 2

5.8. Estructura organizacional requerida

La empresa va a necesitar de un gerente general que lidere al equipo, el cual en un principio sería yo como propietario de la plataforma y en el futuro un tercero que permita la sustentabilidad y estrategia de la compañía. Va a contar con un par de áreas funcionales que le van a prestar apoyo al gerente de Plataformas, el cual va a contar con células que van a liderar diferentes procesos de negocio dentro de la organización.

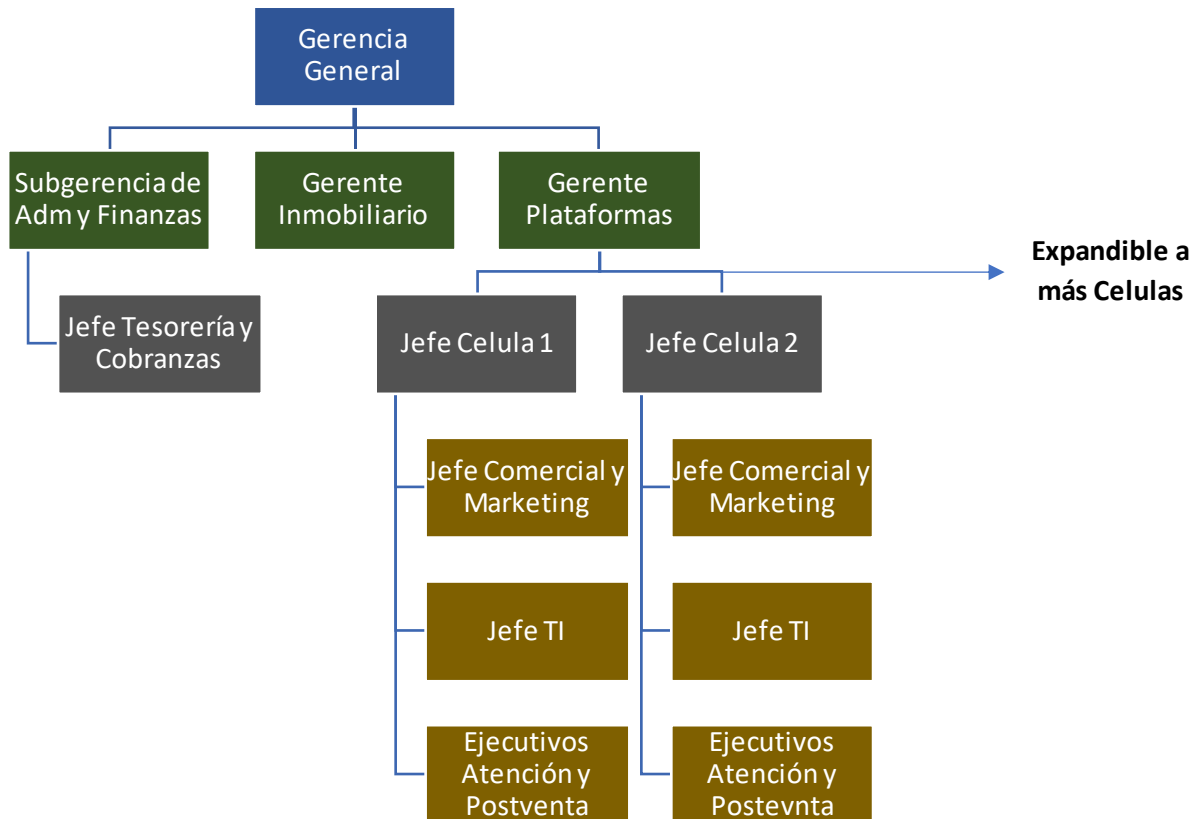


Ilustración 39, Organigrama organización

- Gerente General: Liderando todos los procesos del negocio y encargado de la rentabilidad, estrategia y sustentabilidad de la compañía.

2 áreas funcionales para dar soporte y apoyo a las células:

- Subgerencia de Administración y Finanzas: Encargado de la caja, de la cobranza, gestión y envío de información contable de la empresa.
- Gerencia Inmobiliaria: Encargado de las alianzas con inmobiliarias para contar con stock.

1 gerente de Plataforma liderando distintas Células.

- Gerente de Plataformas: Liderar el correcto funcionamiento de la plataforma y a las células de negocio que van a formarse dependiendo de la cantidad de proyectos en venta.

Las Células van a encargarse de la atención al cliente, comercialización, publicidad y postventa de las unidades disponibles y van a ir armándose a medida que el flujo de stock y ventas lo permita.

Adicionalmente se requerirá contar con una externalización de servicios de:

- Contabilidad
- RRHH (asesor)
- Fotógrafo
- Diseñador página Web

6. Evaluación Financiera

6.1. Evaluación Financiera

Para las ventas unitarias, En departamentos se consideró un 5% del mercado en stock superior a los 18 meses desde su recepción municipal, a la cual se le sumaron 5 unidades adicionales en el segmento de entre 6.000 UF a 7.500 UF debido a que no había stock en el escenario más ácido cierre 2020.

En casas, se consideraron 13 unidades correspondientes al 17% del mercado, % que se espera baje del 5% del mercado en 2022 debido al bajo stock de casas de la muestra ocupada y las expectativas económicas y de crecimiento proyectadas.

El crecimiento porcentual proyectado es de un 10% sobre ese stock a partir de 2023 en departamentos y de un 20% en casas.

Venta Unidades																		
Un. Departamentos	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2022	2023	2024	2025	2026	
Menor a 3.000 UF					1		1	1	1		1		5	5	6	6	6	
Entre 3.001 y 4.500 UF					2	3	2	3	2	3	2	2	19	20	21	22	23	
Entre 4.501 y 6.000 UF												1	1	3	3	3	4	
Entre 6.001 y 7.500 UF						1	1	1		1		1	5	6	6	7	7	
Entre 7.501 y 10.000 UF					2	1	2	1	1	1	2	3	13	14	14	15	16	
Sobre 10.001 UF						1		1		1	1	1	5	5	6	6	6	
Total Dptos	0	0	0	0	5	6	6	7	4	6	6	8	48	53	56	59	63	
Un. Casas	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2022	2023	2024	2025	2026	
Menor a 5.000 UF							1		1	1	1	1	5	6	6	7	7	
Entre 5.001 y 10.000 UF							1		1		1	1	4	4	5	5	6	
Entre 10.001 y 15.000 UF									1	1		1	3	3	4	4	4	
Sobre 15.000 UF										1			1	1	1	1	1	
Total Casas	0	0	0	0	0	0	2	0	3	3	2	3	13	14	16	17	19	
Total Unidades	0	0	0	0	5	6	8	7	7	9	8	11	61	67	72	76	82	

Tabla 8, Proyección de venta en unidades

La venta en UF se da como resultante entre la multiplicación de la cantidad de unidades y el valor UF promedio del stock de unidades en ese rango de precio al cierre del año 2020. Adicionalmente se considera un % de plusvalía anual de los precios de un 2%.

Venta UF																		
Valor UF Deptos	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2022	2023	2024	2025	2026	
Menor a 3.000 UF	0	0	0	0	2.743	0	2.743	2.743	2.743	0	2.743	0	13.716	14.830	15.976	17.156	18.368	
Entre 3.001 y 4.500 UF	0	0	0	0	6.904	10.356	6.904	10.356	6.904	10.356	6.904	6.904	65.588	70.421	75.392	80.867	86.493	
Entre 4.501 y 6.000 UF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.200	5.200	15.912	17.306	18.741	20.218	
Entre 6.001 y 7.500 UF	0	0	0	0	0	6.857	6.857	6.857	0	6.857	0	6.857	34.285	38.468	43.501	48.698	54.801	
Entre 7.501 y 10.000 UF	0	0	0	0	18.378	9.189	18.378	9.189	9.189	9.189	18.378	27.567	119.457	128.407	137.614	147.079	157.794	
Sobre 10.001 UF	0	0	0	0	0	16.348	0	16.348	0	16.348	16.348	16.348	81.740	88.377	95.211	102.240	109.466	
Total Dptos	0	0	0	0	28.025	42.750	34.882	45.493	18.836	42.750	44.373	62.876	319.986	356.415	385.000	414.781	447.140	
Valor UF Casas	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2.022	2023	2024	2025	2026	
Menor a 5.000 UF	0	0	0	0	0	0	5.000	0	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000	28.050	31.460	35.272	39.531	
Entre 5.001 y 10.000 UF	0	0	0	0	0	0	7.317	0	7.317	0	7.317	7.317	29.268	32.839	36.831	41.293	46.279	
Entre 10.001 y 15.000 UF	0	0	0	0	0	0	0	0	12.401	12.401	0	12.401	37.203	41.742	46.816	52.488	58.826	
Sobre 15.000 UF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.859	0	0	20.859	23.404	26.249	29.429	32.983	
Total Casas	0	0	0	0	0	0	12.317	0	24.718	38.260	12.317	24.718	112.330	126.034	141.356	158.482	177.619	
Total UF	0	0	0	0	28.025	42.750	47.199	45.493	43.554	81.010	56.690	87.594	432.316	482.449	526.356	573.263	624.760	

Tabla 9, Proyección de venta en UF

Se proyecta llegar a ventas cercanas a las 600.000 de UF de venta hacia el año 2026 siendo el 5° año de operación de la plataforma.

6.2. Flujo de Caja

- Ingresos:** Los ingresos consideran comisiones de un 1,5% al comprador y de entre un 0,5% y un 0,8% al vendedor (valor neto + IVA).

Producto	Rango	Inmobiliaria	Comprador
Departamentos	0 a 7.500 UF	0,8% + IVA	1,5% + IVA
	7.500 UF en adelante	0,5% + IVA	1,5% + IVA
Casas	0 a 10.000 UF	0,8% + IVA	1,5% + IVA
	10.001 UF en adelante	0,5% + IVA	1,5% + IVA

- Egresos:** Los egresos consideran gastos operacionales de una primera etapa de MVP en Febrero con una inversión inicial principalmente en marketing y en el diseño de la plataforma, para luego el Abril dar el puntapié inicial de la página, incorporando el feedback recibido en la etapa inicial y una fuerte difusión del negocio.

Se proyecta un crecimiento en los gastos de un 5% anual y pago de impuestos de un 27%.

No se incorpora en el flujo el retiro de utilidades.

FLUJO	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS BRUTOS	0	0	0	0	701	1.079	1.226	1.154	1.115	2.007	1.428	2.196	10.907	12.198	13.314	14.508	15.818
Diseño Web		82		300									382	300	350	400	450
Mantenimiento Plataforma		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	108	114	119	125	132
Instalaciones		66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	721	757	795	835	877
Sueldos		328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	3.607	3.967	4.364	4.800	5.280
Comisión Ventas (5%)					35	54	61	58	56	100	71	110	545	610	666	725	791
Ext. Contabilidad				33	33	33	33	33	33	33	33	33	295	310	325	342	359
Ext. RRHH				25	25	25	25	25	25	25	25	25	221	232	244	256	269
Ext. Fotografía (2 UF)				0	10	12	16	14	14	18	16	22	122	128	135	141	148
Marketing		1.000		3.000	70	108	123	115	112	201	143	220	5.091	976	1.065	1.161	1.265
Gastos Legales y Notariales		33	33	39	39	39	39	39	39	39	39	39	420	441	463	486	510
Intereses financieros (7%)	20	20	20	20	20	20	20	20	19	19	18	18	237	172	91	13	0
Otros Gastos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	630	662	695	729
GASTOS OPERACIONALES	70	1.588	506	3.870	686	744	770	757	751	888	798	919	12.349	8.637	9.278	9.979	10.810
IMPUESTO 27%															92	597	670
IVA					85	150	174	162	155	307	208	339	1.580	1.756	1.932	2.121	2.329
EGRESOS	70	1.588	506	3.870	771	894	944	919	906	1.195	1.007	1.258	13.930	10.393	11.302	12.697	13.809
FINANCIAMIENTO																	
Prestamo	3.500												3.500				
Amortización							88	88	89	89	90	90	534	1.125	1.206	635	
Saldo Deuda	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.412	3.324	3.236	3.146	3.057	2.966	2.966	1.125	1.206	635	0
INVERSIÓN																	
Inversión	3.000												3.000				
FLUJO PERIODO	6.430	-1.588	-506	-3.870	-70	185	194	147	120	723	331	848	848	681	806	1.175	2.008
FLUJO ACUMULADO	6.430	4.841	4.335	464	395	580	774	921	1.041	1.764	2.095	2.944	2.944	3.624	4.431	5.606	7.614

Tabla 10, Flujo de caja

3. Financiamiento: Para las necesidades de caja que requerirá el proyecto, se necesitará un préstamo único e inicial, de 3.500 UF pagado en 36 meses, al cual se le aplicará un interés de UF + 7%, de tal forma de ser lo suficientemente atractivo para el inversionista, pagado en cuotas a partir de los 6 meses de acuerdo a tabla de amortización.

Inicial	3.500
Tasa Anual	7%
N° periodos	36

Periodo	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	3.500	20			
2	3.500	20			
3	3.500	20			
4	3.500	20			
5	3.500	20			
6	3.500	20			
7	3.500	20	88	108	3.412
8	3.412	20	88	108	3.324
9	3.324	19	89	108	3.236
10	3.236	19	89	108	3.146
11	3.146	18	90	108	3.057
12	3.057	18	90	108	2.966
13	2.966	17	91	108	2.876
14	2.876	17	91	108	2.784
15	2.784	16	92	108	2.692
16	2.692	16	92	108	2.600
17	2.600	15	93	108	2.507
18	2.507	15	93	108	2.414
19	2.414	14	94	108	2.320
20	2.320	14	95	108	2.225
21	2.225	13	95	108	2.130
22	2.130	12	96	108	2.034
23	2.034	12	96	108	1.938
24	1.938	11	97	108	1.842
25	1.842	11	97	108	1.744
26	1.744	10	98	108	1.646
27	1.646	10	98	108	1.548
28	1.548	9	99	108	1.449
29	1.449	8	100	108	1.349
30	1.349	8	100	108	1.249
31	1.249	7	101	108	1.148
32	1.148	7	101	108	1.047
33	1.047	6	102	108	945
34	945	6	103	108	842
35	842	5	103	108	739
36	739	4	104	108	635
37	635	4	104	108	531
38	531	3	105	108	426
39	426	2	106	108	320
40	320	2	106	108	214
41	214	1	107	108	107
42	107	1	107	108	-0,0

Tabla 11, Tabla de amortización del financiamiento requerido

6.3. Estado de Resultados

El estado de resultados registra una pérdida el primer año debido al menor volumen de ventas en comparación con años posteriores y al mayor gasto asociado al primer periodo de funcionamiento de la plataforma. Desde 2023 en adelante se aprecian márgenes sobre el 13%.

EERR	ene.-22	feb.-22	mar.-22	abr.-22	may.-22	jun.-22	jul.-22	ago.-22	sep.-22	oct.-22	nov.-22	dic.-22	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso					589	907	1.030	970	937	1.687	1.200	1.846	9.165	10.251	11.189	12.191	13.292
Costo Venta	-70	-1.588	-506	-3.870	-686	-744	-770	-757	-751	-888	-798	-919	-12.349	-8.637	-9.278	-9.979	-10.810
Margen	-70	-1.588	-506	-3.870	-96	162	260	213	186	799	401	926	-3.184	1.614	1.910	2.212	2.482
Impto. Renta 27,0%													0	0	92	597	670
RESULTADO	-70	-1.588	-506	-3.870	-96	162	260	213	186	799	401	926	-3.184	1.614	1.819	1.615	1.812
Margen %													-34,7%	15,7%	16,3%	13,2%	13,6%

Tabla 12, Proyección de estado de resultado

6.4. Indicadores

El Proyecto se evalúa con un VAN y TIR considerando un escenario Mixto de inversión (3.000 UF) + Deuda (3.500 UF).

Indicador	Valor
Rm	7,82%
Rf	4,00%
Beta	1,5

Tabla 13, Indicadores para obtener tasa Ke

Los indicadores para obtener mi Ke se obtienen de la tasa de mercado y Beta recogidas del estudio 3T de Colliers de tasas de descuento en el sector inmobiliario. La Tasa libre de riesgo se consideró como la TPM a Diciembre de 2021.

$$Ke * [E/(E+D)] + Kd * (1-T) * [D/(E+D)]$$

Tasa de Dscto Ke	9,5%
Tasa Kd	7,0%
E/E+D	46,2%
WACC	7,2%
Indicador	Valor
VAN	19.897
WACC	7,2%
TIR con VR	60,4%
Valor Residual año 6	28.072
Crecimiento proy. (g)	0,0%

Tabla 14. Tabla de indicadores financieros obtenidos

Con estos indicadores, considerando una tasa de interés de UF + 7%, obtenemos el WACC para descontar los flujos de caja futuros de la empresa.

6.5. Sensibilidad

Se analiza la sensibilidad de acuerdo a los siguientes escenarios

Escenarios	Unidades Vendas	Plusvalia (%)	Margen al 5to año
Escenario Base	278,0	6,0%	13,6%
Plusvalía 3,5%	278,0	3,5%	9,8%
Plusvalía 2%	278,0	2,0%	8,9%
10% de mayor venta	305,0	6,0%	19,0%
5% de menor venta	264,0	6,0%	10,5%

7. Conclusiones

Realizado el análisis de factibilidad técnica, estratégica y económica se concluye lo siguiente:

Teniendo a la vista los resultados, se puede aseverar que existe un mercado suficientemente grande y atractivo para una plataforma que se encargue de centralizar este tipo de producto, incluso en un escenario acido como el cierre del año 2020 tomado como referencia. Teniendo en consideración los factores de macroentorno por los que está atravesando el país desde el punto de vista de acceso a créditos y tasas, la alta demanda que ha experimentado el mercado el último año debiese disminuir, incrementando la cantidad de unidades disponibles en stock durante los próximos años.

Las entrevistas realizadas a importantes inmobiliarias del rubro nos permiten ratificar y dimensionar la real problemática a nivel de gestión y gastos que tienen las inmobiliarias al quedarse con stock sin vender. Sin embargo, hoy son muy pocas las inmobiliarias que no llevan la venta de ese stock de forma interna, lo que exige que la plataforma y modelo de negocio ofrecido les brinden una solución rápida y atractiva para que quieran entregar la venta de las unidades en un formato de exclusividad.

En las encuestas realizadas a personas que habían tenido experiencias de compra de inmuebles, se aprecia que hoy existe un interés real de compra a través de canales digitales y que un % importante de estas transacciones se hacen y se harán a través de este medio. Adicionalmente, el driver principal de decisión de compra es precio y que las expectativas de descuento de los compradores conversan con las ofrecidas por las inmobiliarias. A los dolores expresados por potenciales clientes, se incorporan en la propuesta de valor atributos diferenciadores que son ofrecidos en el extranjero por otras plataformas y que hoy no están disponibles en los procesos de compra ofrecidos por el mercado interno.

A vistas del diagnóstico obtenido, se evaluó un negocio en un escenario que si bien hoy tiene bajas barreras de entrada, se espera que con una estrategia First to Market, enfocada en canales digitales con alianzas comerciales exclusivas y precios atractivos, sea un negocio que tiene un potencial enorme de escalamiento.

El negocio evaluado se considera factible desde el punto de vista técnico, estratégico y económico, pero se deberá hacer una campaña importante de difusión de la plataforma y convencer a la oferta de extender la venta a un tercero.

Por último, Se aprecia la necesidad urgente de un ente centralizador en la planificación de desarrollo urbano que reemplace a las normativas comunales independientes que

generan encarecimiento en los valores del suelo y el traslado del desarrollo urbano hacia la periferia de la ciudad.

8. Bibliografía

Libros

DAVID L. ROGERS. 2016 The digital transformation playbook, Columbia business School publishing, 72 p.

Plataformas

TINSA CHILE, <https://analytics.tinsa.cl/> (consulta 03-03-2021)

INCITI, <https://www.inciti.com/> (consulta 03-03-2021)

Estudios

INFORME MERCADO INMOBILIARIO REGIÓN METROPOLITANA TOC TOC, Cierre cifras Diciembre 2020, <https://www.toctoc.com/>

Artículos

MADDY SIMPSON, Best Real state websites, 2021, <https://www.investopedia.com/best-real-estate-websites-5069964>

ONLINEMARKETPLACES, 2021, mejores portales digitales de compraventa de propiedades
www.onlinemarketplaces.com/articles/infographic-top-property-portals-of-western-europe/

REVISTA VALORA, 2018, El perfil del comprador de propiedades
<https://www.revistavalora.cl/perfil-de-comprador-de-propiedades/>

ECONOMIA Y NEGOCIOS, 2018, Estudio revela alto número de inmobiliarias presentes en las cinco comunas con más de proyectos
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=448008>

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN, factores detrás los precios de las viviendas 2018
https://cchc.cl/uploads/evento/archivos/J_HURTADO_FACTORES_DETRAS_DE_PRECIOS_DE_VIVIENDA.pdf