



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INVERSIÓN CHILENA
RESIDENTE EN EL EXTERIOR EN PROYECTOS INMOBILIARIOS EN CHILE.**

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

CRISTIÁN SAMUEL BRIONES CISTERNAS

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
MARIA DIAZ-MUÑOZ VEGA**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA INVERSIÓN CHILENA RESIDENTE EN EL EXTERIOR EN PROYECTOS INMOBILIARIOS EN CHILE

El presente estudio tiene la finalidad de Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de generar una empresa que entregue el servicio de asesoría para la inversión chilena residente en el exterior en proyectos inmobiliarios en Chile. La segmentación por rango etario, vida activa compradora y nivel de renta, entrega un mercado potencial cercano a los 428.000 clientes residentes en el extranjero, para un universo de unidades disponibles a la venta en el gran Santiago, que, a septiembre del 2022, llegaba a las 62.000 unidades. Esto equivale a USD 7500 millones anuales proyectados a 20 años. Este es un segmento subatendido, donde ninguna institución resuelve sus necesidades y problemas específicos. La investigación de mercado se basa en dos fuentes principales: una encuesta realizada a 45 chilenos residentes en diferentes países alrededor del mundo; y una entrevista abierta y en profundidad a 29 personas que participan directamente en cada una de las diferentes etapas del proceso. Para el testeo de necesidad, se preguntó si alguna vez el encuestado ha pensado o deseado comprar una propiedad en Chile, en su condición de chileno residente en el extranjero. Un 83% respondió afirmativamente y un 54% indicó que la propiedad la usaría para arrendar, mientras que el resto señaló que su necesidad responde a uso familiar.

La propuesta de valor de la estrategia se plantea como un bróker que entregará un servicio tecnológico para el segmento de chilenos residentes en el exterior, con deseos de comprar una propiedad en Chile para uso familiar o de inversión. Esto mediante el acompañamiento personalizado experto hacia el cliente, con entrega de información transparente en cada etapa del proceso comercial, operacional, post venta y de administración de bienes, optimizando costos y tiempos de respuesta. El servicio también atenderá y beneficiará a las inmobiliarias, vinculando el mercado potencial de clientes (428.000) no atendidos por ningún competidor en el mercado. La cobertura se basará en un servicio online a través de una plataforma tecnológica, con un diseño de funnel de ventas que permita al quinto año una presencia del 40%, obtener una landing page también del 40%, un interés de 4% y una acción de compra de 5%, logrando ventas en el último periodo cercanas a los USD 995.000.

La evaluación económica del flujo de caja confirma utilidades al quinto año. Se obtiene un VAN proyectado de USD 467.649, con TIR de 69,39% relacionada con una tasa de descuento calculada al 14,88%, confirmando que el proyecto bajo las condiciones evaluadas tiene factibilidad técnica, económica y estratégica.

Dedicado a mi Madre. Mi primera profesora de la vida.

Tabla de contenido

Introducción	1
Diagnóstico: situación actual	2
Objetivo y alcance	2
Visión	2
Misión	2
Análisis de mercado potencial	2
Análisis de clientes: Investigación de mercado	4
Customer journey, descubriendo dolores y drivers	7
Etapa 1. Contacto inicial	9
Etapa 2. Preventa	11
Etapa 3. Decisión de compra	13
Etapa 4. Servicio de post venta y atención al cliente	16
Análisis PESTEL	17
Variable político legal	18
Variable económica	19
Variable sociocultural	19
Variable tecnológica	20
Variable ecológica	21
Síntesis del diagnóstico: Análisis FODA	22
ESTRATEGIA	26
Segmento objetivo	26
Diseño de la propuesta de valor	26
Mix de servicios	27
Propuesta diseño de proceso del servicio	28
Etapa 1. Contacto	28
Etapa 2. Preventa	30
Etapa 3. Decisión de compra	31
Etapa 4. Postventa	33
Estrategia comunicacional	34
Objetivos	34
Insight de clientes	34
La promesa	35
Sustento de la promesa	35
La marca	35

Sustento de la marca	35
Los medios: marketing directo e indirecto	36
Estrategia de precios.....	36
Metodología de Plataforma Digital	38
Amenazas emergentes y contexto de la propuesta de valor	40
Implicancias internas	41
Área Legal	43
Área de Marketing.....	45
Área de TI	47
Área de Operaciones	48
Área de Postventa	50
Área de contabilidad	51
<i>Plan financiero</i>	52
Cálculo tasa de descuento	52
Fuentes de ingreso: plan de ventas	53
Flujo de caja, VAN y TIR	57
Flujo de caja mensualizado primer año:.....	58
Flujo de caja puro anualizado, VAN y TIR para 5 períodos	59
Análisis de sensibilidad por baja de ingresos y aumento de egresos.....	60
<i>Conclusiones</i>.....	61
<i>Bibliografía</i>	63
<i>Anexos</i>.....	65

Introducción

El presente informe de tesis expone la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa, con modalidad de plataforma tecnológica, dedicada a la inversión chilena residente en el exterior en proyectos inmobiliarios en Chile. La hipótesis del investigador señala que existe una gran oportunidad de negocio al pensar en atender las necesidades de compra de un bien raíz en Chile desde el extranjero, vinculando esta demanda de compatriotas no atendidos con la oferta de proyectos inmobiliarios en Santiago. En su experiencia como ejecutivo bancario especialista hipotecario, ha comprobado la deficiencia del servicio en todas las etapas del viaje de compra del consumidor residente fuera de Chile: inmobiliarias y sus ejecutivos que no conocen cómo operar frente a un cliente de este segmento, ejecutivos bancarios que no poseen conocimiento ni experiencia de atención de este modelo, consulados con dificultades de disposición y que no conversan con las políticas bancarias, brókeres que declaran no atenderlos, notarias y traductores con altos precios, y una nula garantía de administración post venta.

Una de las ideas fuerza del investigador, que busca desarrollar y plasmar en el ADN del negocio, es convertirse en una plataforma líder digital. De acuerdo con un estudio reciente, publicado por el MIT en colaboración con BCG Henderson Institute¹, únicamente el 30% de las compañías pueden denominarse a sí mismas líderes digitales; el 70% restante, en cambio, aún no consigue escalar las soluciones digitales más allá de los planes piloto. En este escenario, en tiempos de post pandemia, serán la adaptabilidad y la flexibilidad que desarrollen las organizaciones los componentes esenciales, para aprender a desenvolverse en un medio cambiante y de incertidumbre

Para la aplicación de la metodología, la investigación considera el escenario de una organización que no existe actualmente en el mercado, y que apunta a centrarse en los lineamientos de las empresas de servicio, con foco específico en el fortalecimiento de la estrategia hacia el cliente, como resultante de la identificación de los dolores del consumidor en el proceso de compra de bienes raíces desde el extranjero, colocándolo en el centro de la gestión, complementado con herramientas de tecnología como resolutor de problemas. La metodología se desarrolla en cinco etapas, con la función de investigar y descubrir información que permita desarrollar y responder a la factibilidad estratégica, técnica y económica de la empresa como negocio rentable de inversión inmobiliaria en Chile para chilenos en el extranjero.

La información será rescatada de la investigación de mercado realizada con entrevistas en profundidad y encuestas dirigidas, aplicadas a chilenos residentes en el exterior, con y sin experiencia de compra, ejecutivos de inmobiliarias, brókeres nacionales, Ministerio de RREE, abogados y ejecutivos bancarios.

¹ BCG HENDERSON INSTITUTE, Inteligencia artificial [en línea]. Febrero 15, 2021. <<https://www.bcg.com/press/15february2021-artificial-intelligence-opportunity-for-businesses-organizations-achieve-important-financial-benefits>> [Consulta: febrero 2023]

Diagnóstico: situación actual

Objetivo y alcance

El objetivo es evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de generar una empresa que entregue el servicio de asesoría para la inversión chilena residente en el exterior en proyectos inmobiliarios en Chile. La empresa parte de cero, ya que nace como idea de emprendimiento del autor. Su alcance será la oferta de casas y departamentos del gran Santiago en la región metropolitana.

Visión

Convertirse en una Start Up cercana, innovadora y digital para chilenos residentes en el exterior que deseen comprar una propiedad en Chile

Misión

Creación de soluciones tecnológicas, innovadoras y de alta calidad profesional, para satisfacer las necesidades de los chilenos residentes en el exterior, respecto a la compra de inmuebles en Chile.

Análisis de mercado potencial

Lugar de nacimiento	Población total
Población nacida en Chile	570.703
Población nacida en el exterior con padre y/o madre nacido/a en Chile	466.643
Total de chilenos en el exterior	1.037.346

Fuente: censos de población, registros administrativos y Segundo Registro INE - DICOEX 2016.

Figura 1: Total de chilenos en el exterior. INE

La figura 1 muestra el total de chilenos que viven en el exterior, según fuente entregada por el Instituto Nacional de Estadística y la División para la Comunidad de chilenos en el Exterior. El mismo registro señala que el 55% de esa población se distribuye entre los 25 y los 50 años de edad. El resultado nos arroja un nuevo segmento de 570.540 compatriotas. Basado en las encuestas realizadas por el investigador, se resuelve considerar al 75% de este grupo, ya que representan las personas con renta sobre los USD 2.000 mensuales², monto mínimo de renta exigida por un banco para un crédito mínimo promedio³. Finalmente, el mercado potencial de clientes corresponde a 427.905 personas (figura 2), para un universo de unidades disponibles a la venta en el gran Santiago, que a septiembre del 2022, llegaba a las 62.000 unidades⁴.

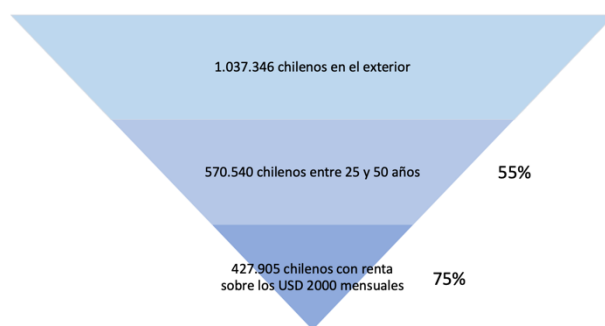


Figura 2: Distribución mercado potencial de clientes. Elaboración propia

Conociendo el mercado de clientes, es posible proyectar el mercado potencial en miles de dólares. Para esto es necesario saber los valores promedio de venta. Según informe del mercado inmobiliario del gran Santiago, de septiembre 2022, de la Cámara Chilena de la Construcción, la mediana del precio de venta por metro cuadrado para departamentos equivale a 72,6 UF/m², mientras que para casas la mediana alcanza los 61,7 UF/m². Se considera la mediana y no el promedio, por la distribución asimétrica de los extremos. Por otra parte, y según el mismo informe, la mayor distribución de oferta por m² en departamentos corresponde a metrajés de 40 m². Por lo tanto, se calcula un valor de venta con una mediana de 2.900 UF. Para el caso de casas, la mayor distribución de oferta se encuentra en los 80 m². La mediana de valor de venta calculada para casas equivale a 4900 UF.

Al multiplicar el promedio valor de departamentos, por el mercado de clientes calculado, nos arroja un total de 1.240.924.500 UF, multiplicado por el valor peso de la UF \$35.700⁵ (en lo sucesivo este será el valor en pesos de conversión), dividido por el dólar observado

² Ver cuadro distribución de rentas en anexo A

³ Ver simulación de crédito hipotecario en anexo E. Anexos B y C detallan la caracterización de quienes respondieron la encuesta

⁴ CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. Informe inmobiliario en el gran Santiago – Septiembre 2022. [en línea] Santiago de Chile, 2022. < <https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/informe-41-2022-3-actividad-del-sector-inmobiliario-del-gran-santiago.pdf> > [Consulta: enero 2023]

⁵ SII. Resumen valor UF mensual. [En línea] < https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2023.htm > [Abril 2023]

USD 791⁶ (en lo sucesivo este será el valor dólar de conversión), resultan USD 56.006 millones en 20 años.

El mismo ejercicio para casas arroja un valor de USD 94.631 millones en 20 años.

El mercado total potencial anualizado, equivale a USD 7531 millones.

Análisis de clientes: Investigación de mercado

La investigación de mercado se basa en dos fuentes principales: una encuesta realizada a 45 chilenos residentes en el exterior, apoyada por la plataforma virtual Qualtrics; y una entrevista abierta y en profundidad a 29 personas que participan en el proceso de venta de inmuebles: ejecutivos y gerentes de inmobiliarias en Chile, ejecutivos bancarios y chilenos en el exterior que han comprado una propiedad y también otros que no han podido. La encuesta contó con la participación de chilenos repartidos por diferentes partes del mundo: España, Estados Unidos, Honduras, Gran Bretaña, Francia, Holanda, Suecia, Italia, Nueva Zelanda, Alemania y Australia.

Cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, fue previamente analizada para obtener información de diversos ámbitos, siguiendo la pauta de entrevistas entregada por la profesora de seminario final: Claudia Bustamante. Para el testeo de necesidad, se preguntó si alguna vez el encuestado ha pensado o deseado comprar una propiedad en Chile, en su condición de chileno residente en el extranjero. Frente a esta pregunta, un 83% respondió afirmativamente (figura 3).

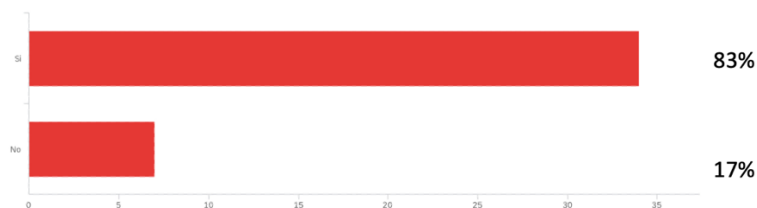


Figura 3: Porcentaje afirmativo de deseo de comprar desde el exterior. Informe encuesta Qualtrics

⁶ BANCO CENTRAL. Resumen valor dólar observado. [En Línea] https://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?qcode=PRE_TCO¶m=RABmAFYAWQB3AGYAaQBuAEkALQAzADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAeWAEgBzAF8AbgBMAHIAYgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEOABkAHkAZwAxAEERAA=> [Consulta: abril 2023]

Otra pregunta que testeaba el origen de la necesidad, consultaba en una posible compra, cuál sería el destino de la vivienda. Un 54% indicó que la propiedad la usaría para arrendar, mientras que el resto indica que su necesidad responde a tener un lugar donde llegar en su visita a Chile, o bien para familiares (figura 4).

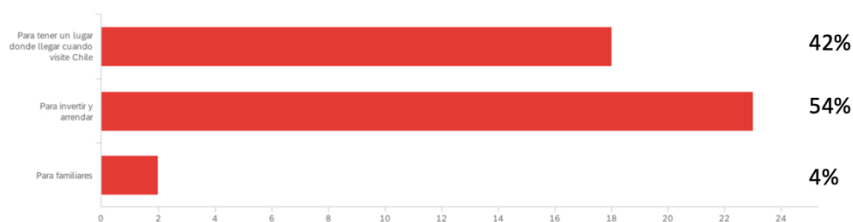


Figura 4: porcentaje destino de compra. Informe encuesta Qualtrics

Una siguiente pregunta testeaba respecto al conocimiento de algún bróker que realizara el servicio de compra de propiedades en Chile, y si conocían el proceso de compra. Para la primera interrogante, solo una persona del total de encuestados respondió afirmativamente, mientras que un 74% de la muestra señaló que no conocía el proceso de compra.

La hipótesis de esta investigación se refiere a que la creación de un servicio de bróker inmobiliario que atienda las necesidades de compra de propiedades en Chile para chilenos radicados en el extranjero, es atractiva para este segmento. Frente a este testeo, el 80% encuestado señaló encontrar atractivo o muy atractivo esta idea (figura 5).

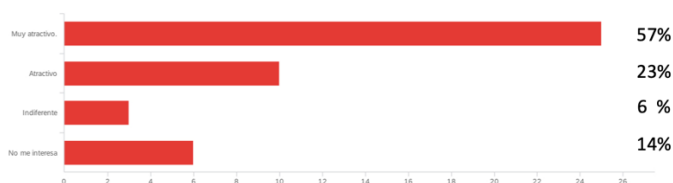


Figura 5: Distribución atractivo de la hipótesis planteada. Informe encuesta Qualtrics

El investigador resolvió testear respecto a los precios del servicio, tomando en cuenta el porcentaje de cobro de los corredores nacionales. Según artículo publicado por la página del portal inmobiliario⁷, cuando se trata de la venta de un bien raíz, los corredores afiliados a ACOP, cobran el 2% a cada parte, más IVA si corresponde. Esta cifra se ha acordado

⁷ PORTAL INMOBILIARIO. Cuánto cobra un corredor de propiedades [en línea]. 2022. <<https://www.portalinmobiliario.com/h/blog/corredor-propiedades-cuanto-cobra>> [Consulta: enero 2023]

en la institución. La figura 6 muestra la distribución porcentual respecto a lo que los encuestados estarían dispuestos a pagar. Un 88% pagaría el valor designado por el investigador, calculado en un 25% más al valor acordado por ACOP, esto responde al valor especializado y experto ofrecido por el servicio. Por otra parte, se testeó la disposición de los encuestados a pagar una sobre comisión, en caso de que el servicio les ofreciera un producto con rebaja en las tasas de interés bancaria y consumo de energía eléctrica (producto sustentable de eficiencia energética donde algunos proyectos inmobiliarios están certificados). La figura 7 muestra la distribución de disposición de sobrepago, donde un 70% de los encuestados sí está dispuesto a pagarlo.



Figura 6: Distribución de disposición de pago. Informe encuesta Qualtrics

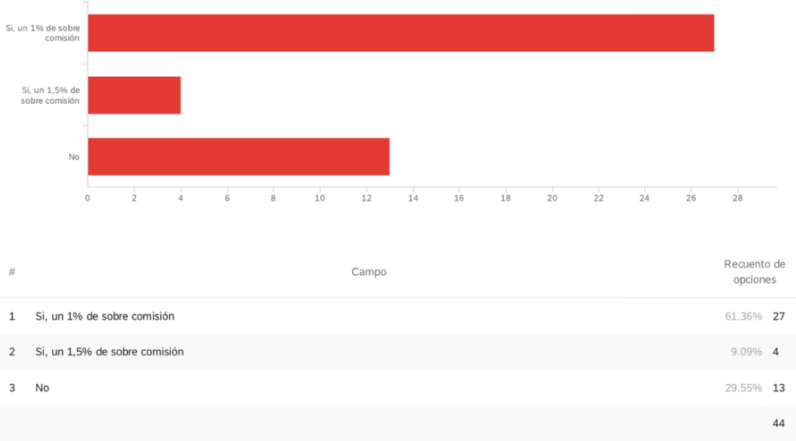


Figura 7: Distribución de disposición a sobrepago. Informe encuesta Qualtrics

La investigación de mercado realizada por las encuestas y entrevistas, arrojó que los principales atributos de decisiones se mueven en el siguiente orden: en primer lugar que el servicio sea seguro, es decir, transparente en la información de todo el proceso. Se debe acreditar experiencia, nivel de manejo experto y respaldado por instituciones confiables. En segundo lugar se valoriza la economía monetaria y en tercer lugar el tiempo y rapidez. Cabe señalar que el atributo que destaca el conocimiento experto y la atención que satisfaga y cumpla de manera óptima las necesidades y expectativas exigidas, se posiciona continuamente en el segundo lugar, pero presentando la mayoría de votos en la cuarta posición (figura 8).

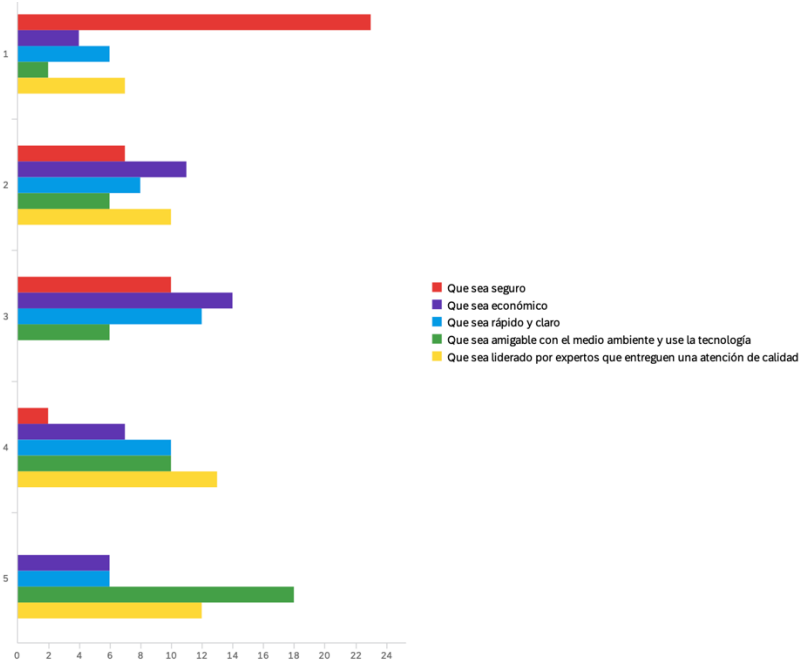


Figura 8: Ranking elección por atributos. Informe encuesta Qualtrics

Customer journey, descubriendo dolores y drivers

Previamente a la construcción del viaje del cliente, se realizó un Benchmarking a los posibles competidores, donde ninguno de ellos posee el servicio de atención al segmento de chilenos en el exterior. Sí fue posible rescatar entre los principales atributos su relación 100% online, su enfoque personalizado, sus plataformas interactivas y respaldada con

tecnología avanzada, la educación financiera que promueven y la experiencia en RRSS⁸. Los precios cobrados para este segmento no están definidos, al no existir un servicio definido. En los casos operados, el cobro convenido por los corredores inscritos a la asociación gremial ACOP, el porcentaje es de un 2% a cada parte (comprador y vendedor). Los bancos no realizan cobros de comisiones, pero sí deben solicitar al cliente la provisión de los gastos operacionales para el estudio de títulos, tasación, confección de borrador e inscripción en el CBR.

La encuesta aplicada a 45 compatriotas residentes en el extranjero, en complementación con las entrevistas en profundidad a 29 distintas personas que participan del proceso, entregó las claves y rutas para diseñar el viaje del consumidor, enfrentando los principales dolores e identificando cuales son las interacciones clave que determinan los atributos esenciales de decisión.

Dentro de los entrevistados en profundidad para este diseño se encuentran:

- Ejecutivos de los siguientes Bancos: BancoEstado, BCI, Santander y Banco de Chile.
- Ejecutivos comerciales de los brókeres: Bróker Digitales, Bróker SOP inversiones, Goplacit y Capitalizarme.com. Con el Marketplace Portal Inmobiliario no fue posible concretar una entrevista, pero si su página web aportó información importante.
- Chilenos en el exterior que entregaron su testimonio respecto a su experiencia.
- Ejecutivo de operaciones inmobiliaria Paz Corp.
- Ejecutivas comerciales de inmobiliaria Trayecta
- Ejecutivas comerciales de inmobiliaria Leben

Se desarrollan cuatro etapas dentro del viaje, donde en cada una se resolverá una diferente matriz de atribución, tomando en cuenta los actores que hoy podrían entregar o intermediar el servicio.

⁸ Ver tabla de anexo F

Etapa 1. Contacto inicial

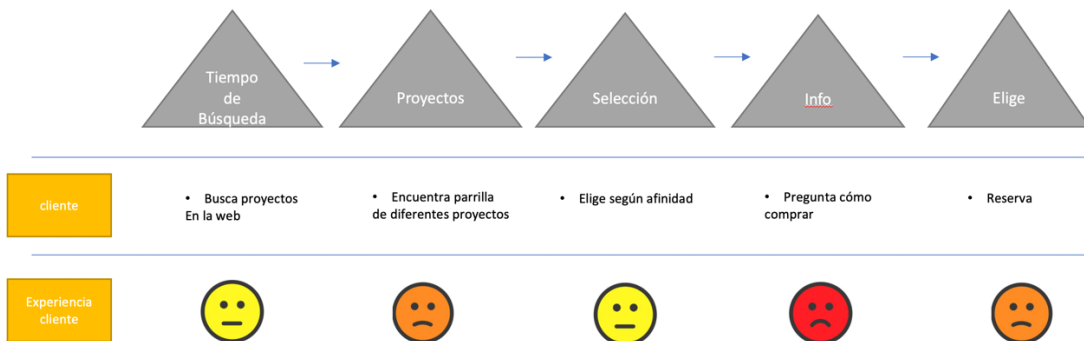


Figura 9: viaje del consumidor. Primera etapa. Elaboración propia.

La primera etapa del viaje, graficada en la figura 9, muestra al cliente que una vez toma conciencia de la necesidad, desde el país residente, busca proyectos en la web que cumplan cierta expectativa o que generen entusiasmo en el comprador. Una vez seleccionado el proyecto, investiga respecto al proceso de compra y de formalización con la inmobiliaria y posteriormente con el banco. Enterado de cómo proceder, escoge y reserva el departamento o casa elegida. La experiencia del cliente descubierta en esta primera etapa es mala. La tabla 10 muestra los principales dolores encontrados. Como resultado, el cliente elige desinformado.

Etapa	1. Contacto inicial
Punto de contacto	Toma de conciencia
Interacción cliente / Empresa	Cliente recibe y descubre información en RRSS o buscadores web de proyectos inmobiliarios en Chile donde podría invertir
Driver Interacciones clave Atributos primordiales	Presencia en RRSS con plan de publicidad destacando los beneficios de invertir en Chile , la transparencia del proceso, respaldo institucional y expertiz de los ejecutivos.
Dolores	<p>Paginas web inmobiliarias desactualizadas respecto a valores y stock de unidades disponibles</p> <p>Poca oferta inmobiliaria en RRSS que acerque la inversión de chilenos residentes en el extranjero en tierras nacionales</p> <p>Nulo acompañamiento y acercamiento para el cliente del proceso de inversión extranjera en compra de bienes inmuebles en Chile por parte de brokers, inmobiliarias y bancos</p>

Figura 10. Identificación de dolores etapa 1. Elaboración propia.

Son la desinformación de los diferentes actores y el escaso acompañamiento en el proceso los principales dolores que afectan a los clientes en la etapa uno. Se construye una matriz que grafica en detalle qué posibles competidores e intermediarios cumplen o no cumplen con los atributos de decisión de compra para esta etapa:









































								
Atributos decisión de compra								
Presencia en RRSS o página web								
Transparencia del proceso de compra desde el exterior								
Respaldo institucional								
Acreditación de experiencia en el servicio								

Figura 11. Matriz de atributos etapa 1. Elaboración propia

En la matriz de la figura 11 se puede apreciar cómo hay actores que no cumplen con ningún atributo para la etapa de contacto inicial. En el caso de Portal Inmobiliario, cumple de manera insatisfactoria la presencia de la oferta en su página web. Tiende a la internacionalización de productos inmobiliarios debido a su convenio y alianza con el unicornio Mercado Libre. Capitalizarme.com pone a disposición de los clientes en el extranjero la oferta de departamentos, pero sin mayor fuerza debido a que no es su segmento objetivo. BancoEstado es la única institución bancaria que entrega una sección en su página web para la atención preferencial de chilenos en el exterior, pero la comunicación con alguna área especializada es por consulta electrónica, la cual no ofrece la personalización y respuesta requerida. La transparencia del proceso, atributo número uno según resultados de la encuesta realizada, es aplicable tibiamente en la información entregada por BancoEstado y su sección especializada de consulta en la página web. Sin embargo, según las entrevistas en profundidad, genera dudas en el proceso y papeleo de formalización. Si bien Portal Inmobiliario y Capitalizarme.com aparecen cumpliendo el atributo de transparencia, la información es mínima y poco detallada. Otro punto muy débil, y asociado al atributo más importante elegido por el segmento estudiado, es la acreditación de nivel experto de ejecutivos bancarios, ya que para las instituciones que indican tenerla, esta es muy baja. Finalmente, el respaldo institucional solo puede ser acreditado por BancoEstado, gracias al producto especial hipotecario para chilenos

en el exterior, ofrecido dentro de su parrilla de servicios. Banco de Chile no posee información en su página web institucional, pero en la entrevista en profundidad un funcionario sí entregó las certezas de poder trabajar con este segmento en el uno a uno

Etapa 2. Preventa

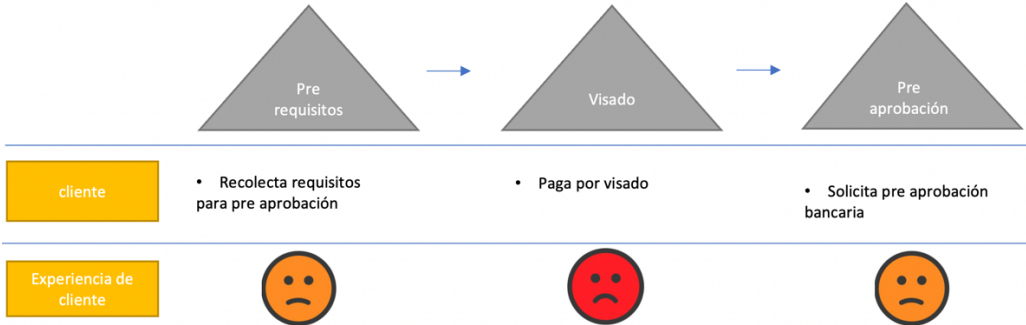


Figura 12: viaje del consumidor y su experiencia. Segunda etapa. Elaboración propia

En esta fase del viaje del consumidor, figura 12, el punto de contacto se traduce en la consideración por parte del cliente, quién ingresa a la plataforma, cotiza y busca referencias u opiniones del proceso y de los actores que participan: consulados, notarios, ministerio de RREE, brókeres y banco que financia el crédito hipotecario. Cliente necesita preaprobar su solicitud de crédito para saber si es sujeto o no a financiamiento hipotecario, para lo cual debe visar, apostillar y traducir la documentación con cónsules o notarios, para luego ser enviados a su representante en Chile, quien validará en ministerio de RREE o en notaria según sea el caso. Finalmente se presenta al banco para su evaluación. La experiencia del cliente descubierta en esta segunda etapa es mala. La siguiente figura muestra los dolores encontrados durante el viaje:

Etapa	2. Pre venta
Punto de contacto	Consideración
Interacción cliente / Empresa	Cliente ingresa a la plataforma , cotiza y busca referencias u opiniones del proceso Contacto consulado, notario, ministerio de RREE, Banco que financia
Driver Interacciones clave	Plataforma interactiva de fácil acceso a la información Entrega detalles y transparencia del proceso de compra, venta, escrituración y administración. Acredita conocimiento experto de antecedentes legales y comerciales Categorización correcta , imágenes realistas y detalladas de la oferta
Dolores	Nula o deficiente información del proceso disponible en páginas web de inmobiliarias, bancos y brokers respecto al proceso de compra desde el exterior. Cónsules que no manejan el proceso respecto a la compra de propiedades en Chile, no disponibles geográficamente. Banco entrega información engorrosa respecto al proceso de compra desde el extranjero ya que solicita formalizar la documentación (visar y traducir) previamente antes de saber si son sujeto a crédito hipotecario, lo que implica un gasto económico y en tiempo para el cliente

Figura 13. Identificación de dolores etapa 2. Elaboración propia.

Según se aprecia en la figura 13, nuevamente la desinformación y la poca transparencia de los implicados en el proceso se traducen y transforman en los principales dolores de cabeza para los clientes. A esto se suman los costos monetarios y de tiempos exigidos para visados y traducciones.

Frente a lo expuesto, la siguiente matriz, figura 14, grafica en detalle qué posibles competidores e intermediarios cumplen o no cumplen con los atributos de decisión de compra para la etapa dos de preventa:

Atributos decisión de compra	Brokers Digitales Chile	goplacit	portalinmobiliario.cl	Capitalizarme.com	BancoEstado	Bci	Santander	Banco de Chile
Plataforma interactiva de fácil acceso								
Entrega detalles del proceso de venta								
Acredita conocimiento experto de antecedentes legales y comerciales								
Imágenes reales de la oferta entregada								

Figura 14. Matriz de atributos etapa 2. Elaboración propia

La matriz de la figura 14 da muestra de cómo en la etapa dos de preventa todos los actores e intermediarios cumplen con el atributo de plataforma interactiva y de fácil acceso. Esto responde a la mirada tecnológica y digital que apunta cada organización investigada. Si bien son cuatro los actores que cumplen con el atributo de entregar detalles sobre el proceso de venta, solo BancoEstado lo otorga de una manera un poco más especializada, aunque insuficiente; el resto solo cuando se solicita directamente por el cliente. La acreditación de conocimiento es el atributo más importante de esta etapa, y también el más bajo en calificación. Para los ejecutivos de BancoEstado es parte de los conocimientos exigidos dentro de la formación comercial, pero en la práctica desarrollado por muy pocos. El resto de los actores acredita nulo conocimiento experto. La entrega de imágenes reales de la oferta es parte del corazón del negocio de los brókeres, motivo por el que cumplen todas en esta especificación.

Etapa 3. Decisión de compra.

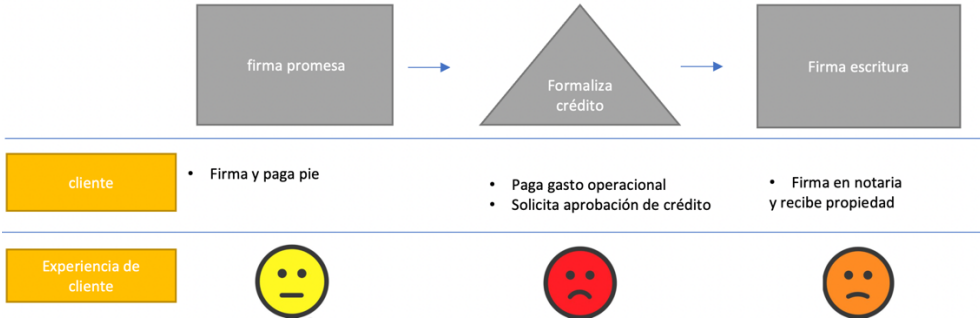


Figura 15: vieje del consumidor y su experiencia. Tercera etapa. Elaboración propia

El punto de contacto en esta etapa es la acción de comprar en un proyecto inmobiliario ya sea de entrega inmediata o de entrega futura.

Los drivers o interacciones clave se relacionan con acreditar un convenio transparente y especializado en todo el proceso de compra, con respaldo de ejecutivos expertos de instituciones bancarias y brókeres. Se asocian también a la transparencia de la información, recopilación y legalización de antecedentes, en un proceso ágil, confiable y claro con cada uno de los intermediarios del proceso: consulado, notario, ministerio de RREE, bróker y banco. Otra interacción clave se refiere a una aprobación comercial bancaria que asegure las reales posibilidades de financiamiento y con tasas de interés diferenciadas. En esta etapa, el cliente firma una promesa de compra con la inmobiliaria, donde se compromete legalmente a comprar en el proyecto elegido. Tendrá un tiempo no

mayor a 45 días para buscar financiamiento con un banco local⁹. Finalmente, previo a la entrega del bien raíz por parte de la inmobiliaria, se firmará el borrador de escritura por todas las partes en una notaría. Al igual que en las etapas anteriores, la experiencia acreditada por el cliente es mala. Figura 15.

Según las entrevistas en profundidad, los dolores más agudos a los que se enfrentan los chilenos residentes en el extranjero a la hora de formalizar la compra de una propiedad en Chile se reflejan en la siguiente tabla:

Etapa	3. Decisión de compra
Punto de contacto	Decisión de comprar en un proyecto
Interacción cliente / Empresa	Cliente cierra oferta hipotecaria con inmobiliaria por vía de la plataforma web. Elige una unidad y paga por el servicio Formaliza en consulado, notario, ministerio de RREE, Banco que financia
Driver Interacciones clave	Convenio transparente y especializado en todo el proceso. Respaldo de expertiz institucional y bancario. Oferta atractiva en precios (economía) Transparencia en información, recopilación y legalización de antecedentes. Proceso ágil, confiable y claro en consulado, notario, RREE y Banco Aprobación comercial bancaria de respaldo y tasas de Interés diferenciadas
Dolores	Ejecutivos bancarios, brokers y de inmobiliarias sin conocimiento del proceso Consulado no disponible en horas y espacio geográfico. Convenio de traducciones exclusivos y caros. Notarios aun más caros en tarifas para apostillar Página web bancaria con errores desactualizados de información, que no conversan con los procesos formales de otras instituciones exigidas (Consulado) para el proceso de formalización crediticia. Banco exige legalizar todos los documentos privados por el consulado, y este solo legaliza documentos públicos. En el Banco no hay un área personalizada y especializada que atiende de manera exclusiva a chilenos en el exterior. Que de respuesta inmediata. Se han perdido documentos recibidos por el banco sin dar respuesta. Banco en su página web no da la opción de apostillar ante notario, lo que evitaría al cónsul y RREE

Figura 16. Identificación de dolores etapa 3. Elaboración propia.

La siguiente matriz, figura 17, grafica en detalle qué posibles competidores e intermediarios cumplen o no cumplen con los atributos de decisión para la etapa tres de decisión de compra y en donde se traducen y concretan los dolores de los clientes:

⁹ Información recogida de entrevistas en profundidad

Atributos decisión de compra								
Servicio especializado y transparente								
Oferta atractiva en precios								
Transparencia en información y recopilación de antecedentes								
Respaldo Bancario								

Figura 17. Matriz de atributos etapa 3. Elaboración propia

La matriz de la figura 17 da claras luces de cómo los mayores dolores se encuentran en esta etapa, considerando que en la mayoría de los actores no se cumplen ninguno de los atributos de decisión de compra, y más aún, en la institución que sí los acredita (BancoEstado) los procesos son poco conocidos por sus ejecutivos comerciales y poco claros en su definición. Sumar a esto, la información que declara en su página web no va de la mano con los procesos de otras instituciones que necesariamente deben participar del negocio, como lo es el caso de los visados por el consulado.

No hay especialización ni dominio del producto hipotecario para chilenos en el exterior, esto por parte de bancos, brókeres e inmobiliarias, lo que se traduce en un abandono y poca transparencia de todo el proceso para el cliente.

La oferta atractiva en precios ofrecida por el banco estatal se refiere a las tasas de eficiencia energética, asociada a ciertos proyectos inmobiliarios en convenio, lo que lo desmarca levemente de la competencia. Si bien este punto es valorado por los encuestados según la investigación, al no ser un producto conocido, no significa una variación real en la experiencia de compra.

Etapa 4. Servicio de post venta y atención al cliente

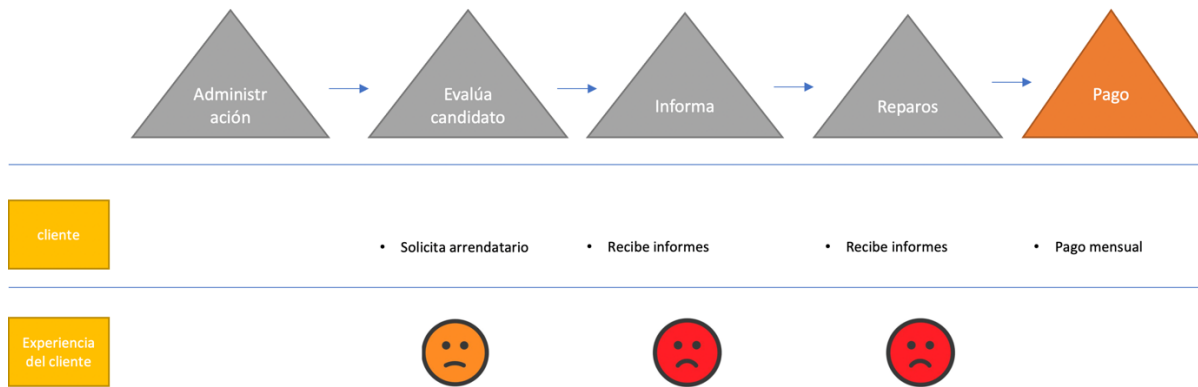


Figura 18: viaje del consumidor y su experiencia. Cuarta etapa. Elaboración propia

El punto de contacto para esta etapa se refiere a la fidelización y el contacto con el cliente una vez finalizada la compraventa.

Los drivers encontrados como interacciones clave, se refieren a la administración de bienes por equipos calificados y con experiencia, transparencia de reportes de administración, soporte en línea y garantía de servicio postventa. En esta etapa, los clientes entrevistados no poseen experiencia de atención formal, ya que, en los casos consultados, la administración es realizada por familiares. La experiencia como modelo de negocio e inversión rentable para el chileno que se encuentra en el extranjero, la describe como mala e informal. Figura 18. Como dolores se encuentran por lo tanto la no existencia de candidatos evaluados en profundidad, ni de reportes de pagos, ni garantías por daño al inmueble, ni de asistencia remota en línea. No hay instancias para compartir experiencias, salvo las malas entre las comunidades de chilenos en redes sociales

El viaje solo se reduce a recibir un canon de arriendo mensual.

La siguiente matriz, figura 19, grafica en detalle qué posibles competidores e intermediarios cumplen o no cumplen con los atributos de decisión de compra para la etapa cuatro de servicio de post venta y atención al cliente:

Atributos decisión de compra								
Administración de bienes por equipo con experiencia								
Transparencia de reportes mensuales de administración								
Soporte en línea por equipo experto								
Encuestas de satisfacción y garantías al servicio post venta								

Figura 19. Matriz de atributos etapa 4. Elaboración propia

La matriz de la figura 19 refleja otra de las etapas con muchas fallas. Casi ningún actor nuevamente cumple con los atributos de post venta y servicio al cliente, salvo Capitalizarme.com, quienes enfocan gran parte de su esfuerzo negocio a satisfacer esta necesidad. El resto de los brókeres también lo realiza, pero cierra las puertas en el origen de la compra cuando el cliente es chileno en el exterior. El atributo aprobado de soporte en línea por el equipo experto también se encuentra en los bancos que prestan el servicio. Este atributo se cumple con la atención personalizada que les brinda el ejecutivo bancario, pero solo respecto a la compra venta y no a servicios de administración de bienes. En general, se encuentra una inexistente atención de post venta en todos los canales.

Análisis PESTEL

Para generar un análisis complementario macroeconómico, se utiliza la herramienta PESTEL, acrónimo a las variables representativas del macroentorno de una organización: política, economía, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Cabe señalar que, para algunos teóricos, el ámbito legal y político lo asocian y reagrupan bajo la nominación político-legal. Para efectos de esta investigación se adoptó esta denominación. La información complementaria fue recopilada gracias a entrevistas de panel en profundidad realizadas el año 2022 a diferentes equipos de trabajo comercial experto. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada con la Inmobiliaria Trayecta (ex Avellaneda) y el Bróker nacional SOP Inversiones SPA. Esta no es una muestra representativa, pero los comentarios de estos actores entregarán luces y miradas válidas para la investigación.

Variable político legal

Para dejar el antecedente en la entrevista, según el informe final de regulación del mercado de corretaje de propiedades, creado por GTD Ingenieros Consultores en el año 2009, como consecuencia del decreto ley 953 del 15 de octubre de 1977 y la ley 18.796 el 24 de mayo de 1986, se derogó el Registro Nacional de corredores de propiedades, el cual regulaba de manera general el ejercicio del corretaje de propiedades. Dicho sistema contemplaba la inscripción obligatoria en un Registro Nacional de corredores de propiedades, tal como en la actualidad sigue ocurriendo en algunas actividades que cumplen funciones de intermediación.

Frente a este contexto, la entrevista comenzaba con la siguiente pregunta: ¿cómo las tendencias políticas del país, legales y gubernamentales influyen en los resultados y la dirección de la empresa?

Los panelistas del Bróker demostraron su expresión de sorpresa, ya que no tenían certeza respecto a las normas regulatorias del ejercicio, o la posibilidad que no existan. De hecho, la jefa comercial de ventas, de nacionalidad venezolana y abogada de profesión, deja la nota en sus apuntes para una retroalimentación al respecto con su área legal.

Los panelistas de la inmobiliaria, al tratarse de una empresa con una relación causa efecto altamente involucrada en el escenario político nacional, y siendo socia activa de la Cámara chilena de la construcción, los últimos años han visto con mucha preocupación los índices de inestabilidad nacional. Comenzando por el estallido social, una pandemia, un cambio de dirección gubernamental, una Asamblea Constituyente que no dio resultados y una amarga inflación. Todos estos escenarios repercuten en las tendencias políticas del país y han condicionado un inminente y negativo coletazo de látigo al corto y mediano plazo en las políticas comerciales y comportamientos de los clientes.

Variable económica

El contexto previo entregado por el entrevistador da a entender que para una empresa cualquiera sea, es imposible modificar la coyuntura económica de un país, entonces, la estrategia debe ser la preparación para enfrentarse mejor a esas fluctuaciones. Frente a esto, las preguntas realizadas fueron: ¿realizan una evaluación consciente del mercado del país, reflejado en el PIB, por ejemplo, o de las variaciones en la segmentación del poder adquisitivo de los habitantes chilenos? ¿cómo la inflación y la tasa de interés bancaria repercute en el negocio?

Los panelistas del bróker nacional, indicaron que la evaluación de los aspectos macroeconómicos, como el PIB, o las tasas de variación de poder adquisitivo, no eran parte del programa comercial. Indicaron que, de tomarse en cuenta, debían ser prácticas de la alta gerencia o del directorio, pero que desconocían si se realizaban. El alza constante de la tasa de interés bancaria y las constantes restricciones crediticias propias del aumento del riesgo, si bien son grandes problemas a los cuales todo bróker se ha debido enfrentar últimamente, el panel indica que no se han visto mayormente resentidos en las ventas y en los cierres. Los inversionistas aún están dispuestos a negociar, disminuyendo la utilidad, pero que esta aún es conveniente hasta el momento.

La formación de los profesionales entrevistados en Trayecta Inmobiliaria, va de la mano con la actualización del contexto nacional, por esta razón, los análisis macroeconómicos de crecimiento e inflación son parte del conocimiento que manejan. Son conscientes de la mirada a largo plazo, motivo por el cual reaccionan con mucha atención al comportamiento de los diferentes índices económicos.

Variable sociocultural

Contexto previo entregado: conocer las características de una población, como su demografía, pirámide de edades, nivel educacional, entre otros, para comprender su comportamiento de compra, es indispensable si se desea enfrentar con éxito al mercado. Frente a esto se consultó: ¿existe una segmentación de clientes respecto a sus preferencias? ¿conocen el perfil de quienes compran?

En este punto, el panel comercial del bróker nacional se sintió mucho más cómodo y fluido, atendiendo a que sí existe la segmentación y el análisis de quienes son sus

potenciales clientes, junto con la clara identificación de la tendencia de quienes hoy ya lo son. Rescatan en este punto que muchos de sus inversionistas son profesionales jóvenes, entre 28 y 40 años. En palabras del jefe de ventas, los inversionistas extranjeros con permanencia en Chile ven a esta empresa en particular con una simpatía comercial, ya que la mayoría del equipo de trabajadores está compuesto por compatriotas y extranjeros residentes en Chile.

Para la inmobiliaria su respuesta es muy similar a la entregada por el bróker, manejando una mayor parrilla de información respecto a la segmentación y perfiles de los diferentes compradores. La inmobiliaria indica que esta herramienta es fundamental, ya que Trayecta es una empresa que vende a nivel nacional, con una alta variación de perfiles de clientes, dependiendo de la zona geográfica de venta y del tipo de proyecto ofrecido. Un punto de distinción en este ámbito es la importancia del rol que juega la Cámara Chilena de la Construcción, ya que actúa como un generador de propuestas respecto a las tendencias de construcción, por tanto, estas consideraciones en lineamientos indirectamente repercuten en las decisiones comerciales.

Variable tecnológica

Contexto previo a las preguntas: el autor Guillaume Steffens señala en su libro *El análisis Pestel*, asegure la continuidad de su negocio (2016), que muchos expertos procedentes de todo el mundo se dedican hoy en día a revolucionar los procesos existentes. Aunque algunos de estos descubrimientos no influirán en lo absoluto en el mercado meta, otros podrían alterar sus códigos. Frente a esta idea relacionada a los aportes de la tecnología, se consultó si las empresas poseen sistemas de automatización o de innovación tecnológica.

Los panelistas del bróker nacional indican que la revolución de los procesos tecnológicos ha sido incorporada a la empresa, pero solo dentro de los últimos dos años, a consecuencia de las características de la pandemia, que de cierta manera empujó y obligó a adoptar este cambio. Se le entregó un mayor y mejor servicio a la página web, donde por vía de un usuario personal, el cliente puede saber el estado de su inversión, desde el proceso de pre compra, hasta la administración del bien raíz. Además, hace 2 años, se automatizó el sistema de pagos, facilitando la información del proceso para todas las partes involucradas.

Si bien Trayecta es una empresa de mucho prestigio, avalada por sus años de experiencia, es liderada en su cúpula por la antigua escuela, esa que aún no se entrega a la transformación tecnológica. La política de la empresa es el tratamiento personal de sus clientes, lo que le entrega un sello particular, pero que, a los ojos del equipo de expertas, a la vez sobre exige sus capacidades en sus respuestas y gestión operativa, al intentar no caer en faltas e inconformidad por parte de los clientes. Por ejemplo, las dudas de los inversionistas sobre gran parte del proceso de compra, es monitoreado muy de cerca por el área comercial, realizando los seguimientos personalizados por operación, desde la firma de la promesa de compra hasta la entrega de las llaves de cada propiedad. Señala una de las entrevistadas “a veces nos volvemos monos contestando a los clientes y no hay una plataforma tecnológica de apoyo”.

Variable ecológica

Contexto: la ecología y el desarrollo sostenible se encuentran hoy por hoy en el centro del debate. El cambio climático y las tendencias verdes en el consumo son materias que se deben considerar a la hora de la estrategia y la planificación. Se consultó en qué manera la empresa tiene noción y contribuye al cambio de estas tendencias verdes.

El bróker nacional señala que no tiene noción ni contribución como empresa respecto a las tendencias verdes mencionadas.

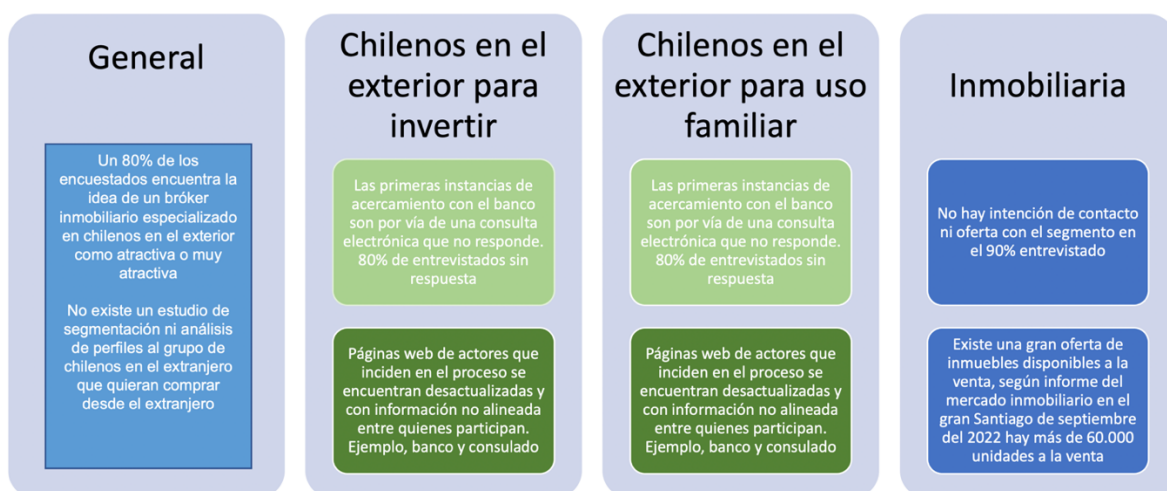
Por otra parte, la respuesta del panel de expertos de la inmobiliaria Trayecta fue un categórico sí. Es una tendencia de la cual la empresa está tomando cartas cada vez más protagónicas. Los proyectos cuentan con evaluaciones de impacto de medio ambiente. Cada vez más son las casas en que se incorporan paneles solares para el ahorro de energía; parques, plazas y espacios comunes con ahorro inteligente de agua; puntos verdes de reciclaje y construcción con calificación verde y eficiencia energética.

Síntesis del diagnóstico: Análisis FODA

Para el análisis FODA se analiza solo las oportunidades y las amenazas, esto debido a que la empresa no existe en el mercado. El segmento se define en tres grupos: chilenos en el exterior que desean comprar una propiedad en Chile para invertir y arrendar (segmento 1); chilenos en el exterior que compran en Chile para tener un lugar donde llegar cuando visiten el país (segmento 2); universo de inmobiliarias en Santiago que disponen de la oferta de propiedades para uso habitacional y de inversión (segmento 3). El análisis FODA considera el viaje del cliente en sus cuatro etapas ya analizadas anteriormente. Para una mejor comprensión del proceso, se realiza un análisis por separado en cada una de estas etapas.

Los siguientes cuadros muestran las oportunidades encontradas para la primera etapa de contacto inicial. Las formas que tienen el mismo color de fondo, comparten la misma oportunidad en el otro segmento:

Oportunidades por segmento de la etapa 1: contacto inicial



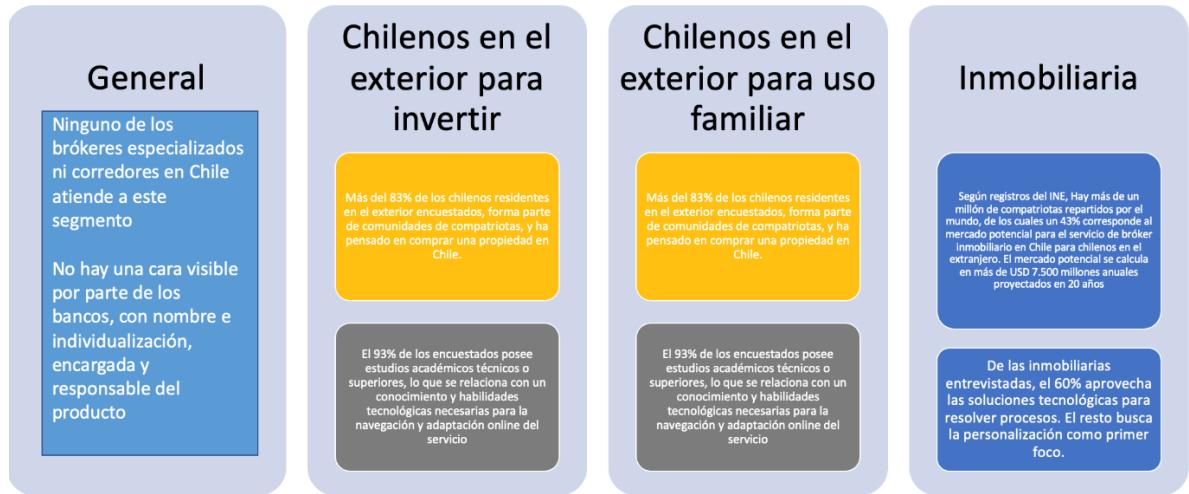
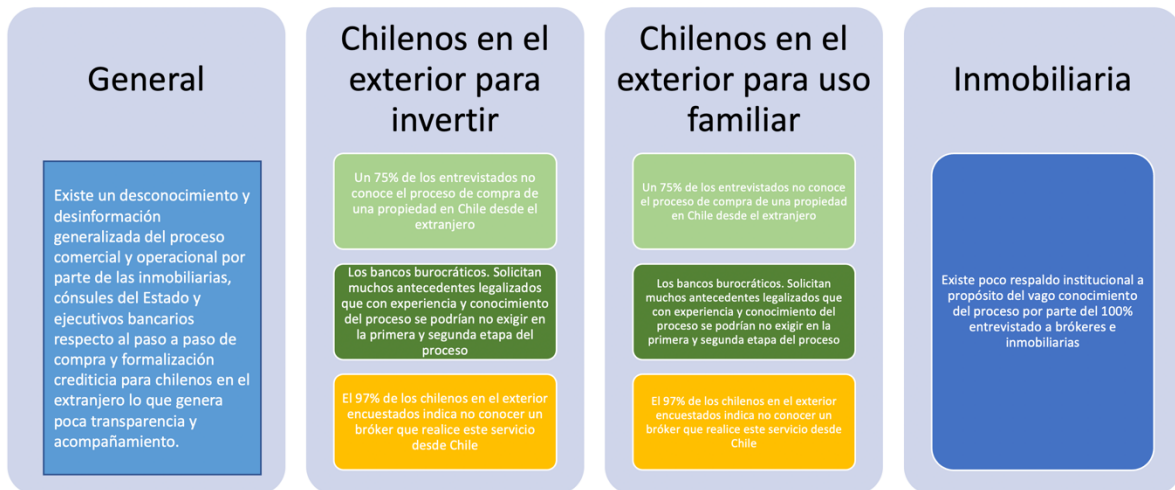


Figura 20. Oportunidades de la etapa 1. Elaboración propia

Los siguientes cuadros muestran las oportunidades encontradas para la segunda etapa de pre venta. Las formas que tienen el mismo color de fondo, comparten la misma oportunidad en el otro segmento:

Oportunidades por segmento de la etapa 2: pre venta



21. Oportunidades de la etapa 2. Elaboración propia

Figura

Los siguientes cuadros muestran las oportunidades encontradas para la tercera etapa de decisión de compra. Las formas que tienen el mismo color de fondo, comparten la misma oportunidad en el otro segmento:

Oportunidades por segmento de la etapa 3: decisión de compra



Figura 22. Oportunidades de la etapa 3. Elaboración propia

Los siguientes cuadros muestran las oportunidades encontradas para la cuarta etapa de postventa:

Oportunidades por segmento de la etapa 4: Servicio de post venta y atención al cliente

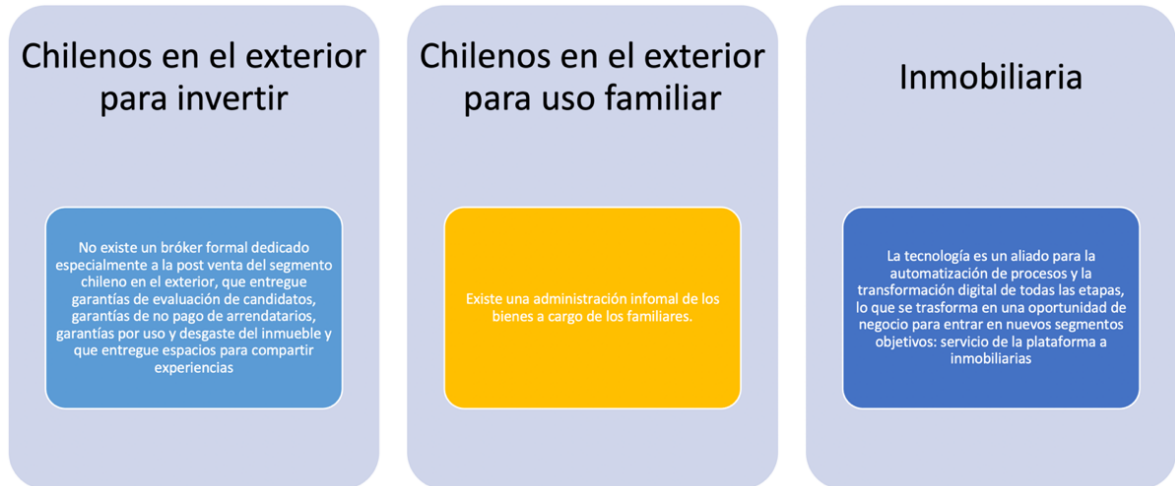


Figura 23. Oportunidades de la etapa 4. Elaboración propia

El siguiente cuadro refleja las amenazas generales y por segmento de todo el proceso encontradas en la investigación para chilenos residentes en el exterior e inmobiliarias:



Figura 24. Cuadro de amenazas. Elaboración propia

ESTRATEGIA

Segmento objetivo

Los segmentos objetivos a los que apunta la investigación se dividen en tres grupos:

1. Segmento de chilenos en el exterior que desean comprar en Chile para invertir, capitalizar y generar ingresos por arriendo
2. Segmento de chilenos en el exterior que desean comprar en Chile para capitalizar y tener un lugar donde llegar cuando visiten el país
3. Inmobiliarias del gran Santiago a quienes el bróker ofrecerá el servicio con el fin de entrelazar clientes con la oferta de inmuebles.

Diseño de la propuesta de valor

En este punto es indispensable contar con los atributos diferenciadores para los segmentos señalados anteriormente, aquellos que son los más importantes para ellos. Estas pistas y luces se encuentran en el análisis de las encuestas y la síntesis del diagnóstico (FODA). Los atributos clave encontrados en orden de relevancia son: transparencia, acompañamiento, manejo experto, respaldo, economía monetaria y rapidez.

Para describir, visualizar y evaluar el modelo de negocio, se trabajará con Canvas siguiendo el patrón de plataforma multilateral¹⁰, donde normalmente la propuesta de valor crea valor en 3 áreas principales: 1) atraer a diferentes segmentos de mercado, 2) los pone en contacto, y 3) reduce costos por medio de una plataforma tecnológica.

¹⁰ Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio. Barcelona, Deusto, 2011. 94p.

Bróker Inmobiliario en Chile para clientes chilenos residentes en el exterior

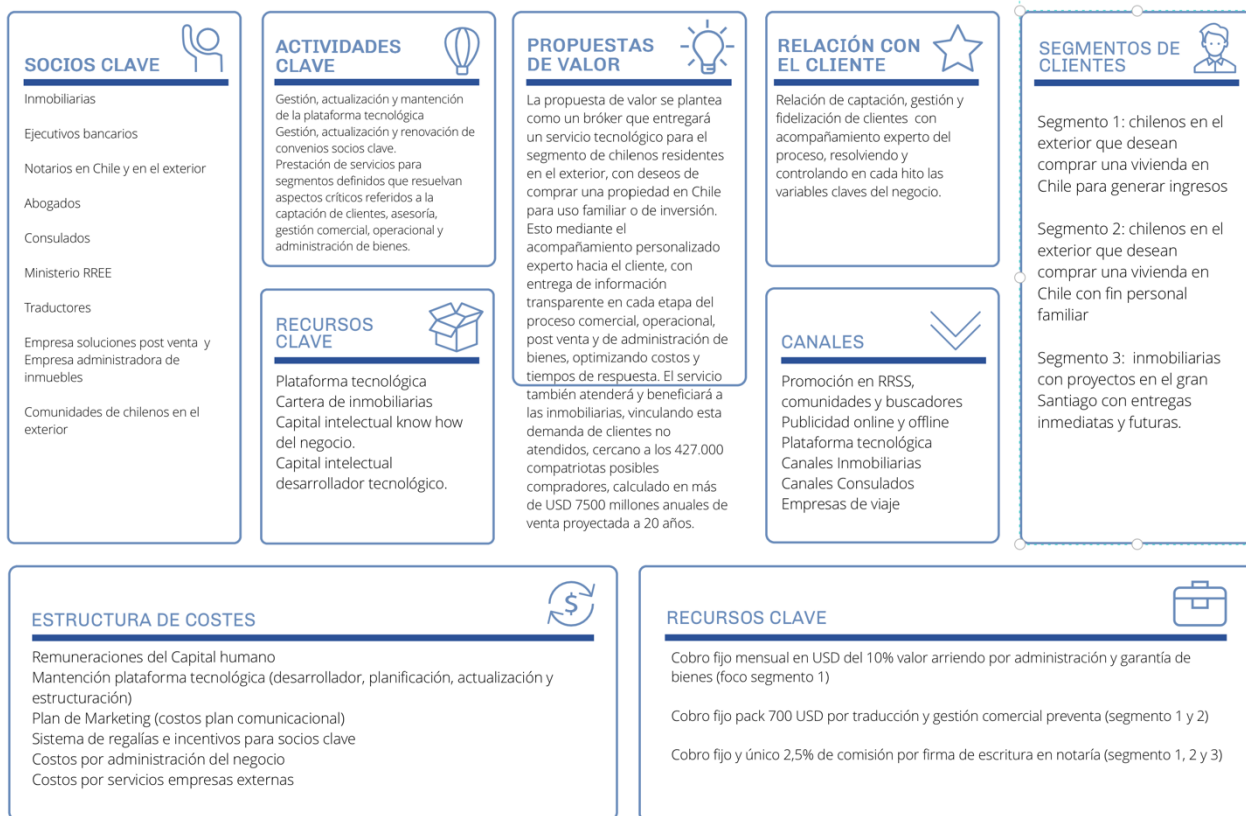


Figura 25. Modelo de valor Canvas. Plantilla Edit.org

Mix de servicios

Según lo investigado, y considerando los aspectos en donde se generan los dolores del proceso, el bróker entregará los siguientes servicios para los segmentos 1, 2 y 3 (excluye servicio n°5 el cual es solo para segmento 1):

1. Match de compra en proyecto: bróker pondrá a disposición del cliente una parrilla de proyectos (Marketplace), con diferentes características, a fin de seleccionar y entregar el que cumpla con sus exigencias. De esta manera la inmobiliaria también se nutre de nuevos clientes no atendidos
2. Evaluación y asesoría bancaria para pre aprobación: solicitud de precalificación según convenio con institución bancaria.

3. Servicio de traducción de antecedentes: bróker entregará este servicio que contará con sello de aceptación por convenio bancario.
4. Asesoría comercial y gestión de escrituración: acompañamiento en el proceso de aprobación comercial y de firma de escritura en notaría.
5. Servicio de administración y garantía de bienes: dirigido a clientes que desean comprar para generar ingresos por arriendo.

Propuesta diseño de proceso del servicio

Etapa 1. Contacto

En lo sucesivo, se grafica en triangulo las subetapas que muestran lentitud o inconformidad en el proceso. Se graficará en cuadrado, un proceso que funciona de manera correcta, óptima o esperada.

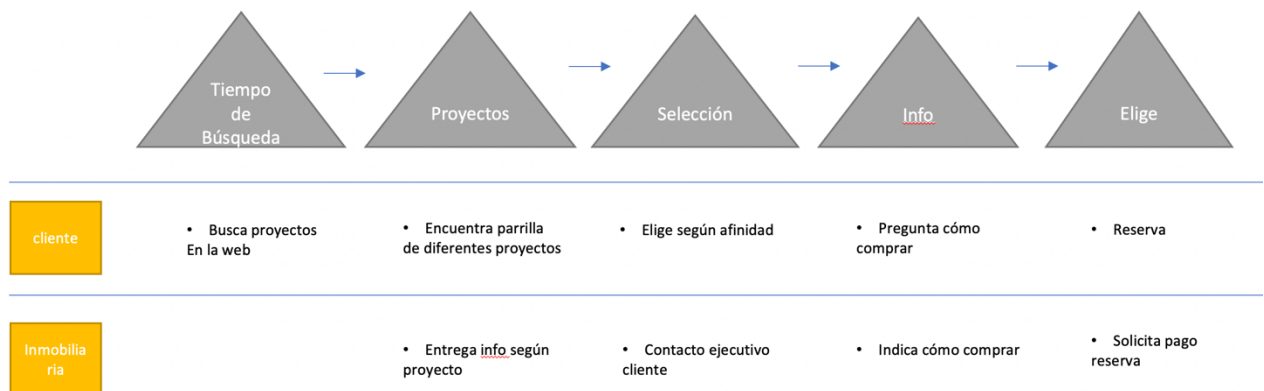


Figura 26: proceso del viaje del cliente, etapa 1 contacto inicial. Elaboración propia

La figura 26 muestra las interacciones del cliente con los diferentes actores del proceso de la etapa de contacto inicial. En general, en todo el proceso se ve lentitud y dificultad. No existe un vínculo entre cliente e inmobiliaria y se llega a la oferta solo por intuición del cliente. La subetapa de información es muy generalista y deja muchas dudas. La elección es confusa.

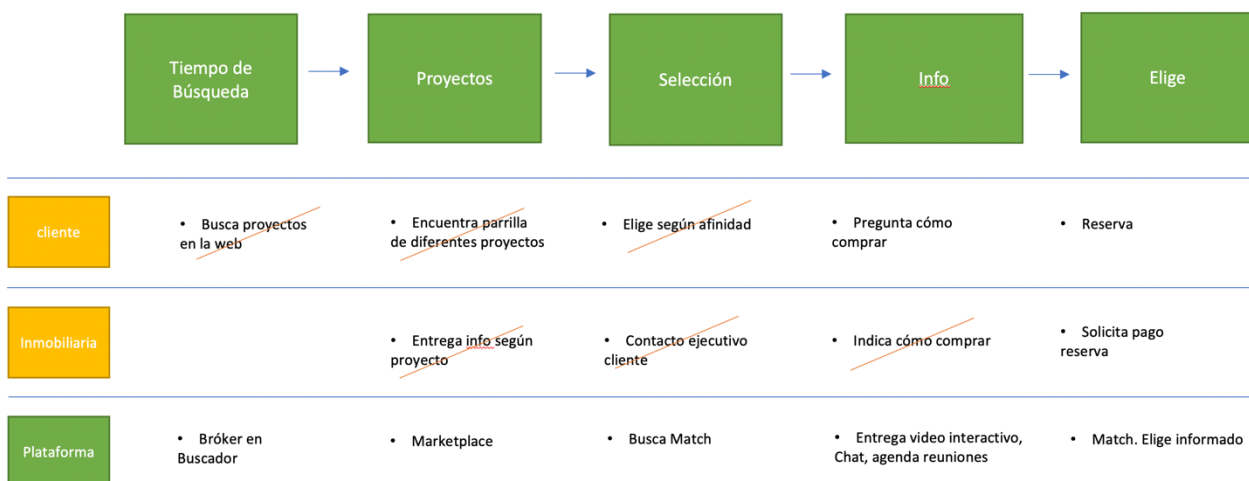


Figura 27: proceso del viaje del cliente, etapa 1 contacto inicial. Elaboración propia

La figura 27 muestra la intervención de la plataforma, generando un cambio positivo en la dinámica de las subetapas. En esta etapa se genera el primer servicio: match de compra, ya que la plataforma actuará como un Marketplace y entregará acompañamiento experto, en donde el prospecto podrá elegir según lo que necesita. Es clave en esta etapa el acompañamiento y convenio con las inmobiliarias, quienes en conjunto con el bróker buscarán la oferta actualizada que más se acerque a las necesidades y exigencias de búsqueda del cliente. De esta forma se destraban varias subetapas de la figura 26, resultando una elección de match con un cliente informado de todos los pasos, costos, plazos y actores involucrados del proceso, desde el origen hasta el final, que puede terminar con el borrador de escritura firmado en notaria o bien continuar indefinidamente con la administración de la propiedad.

Etapa 2. Preventa

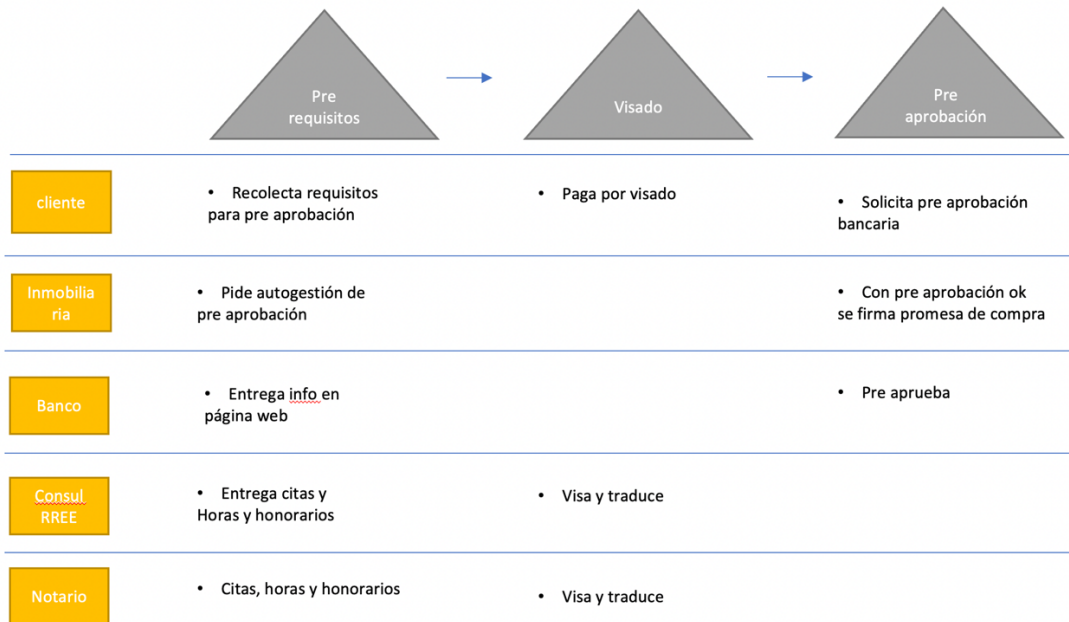


Figura 28: proceso del viaje del cliente, etapa 2 pre venta. Elaboración propia

La figura 28, muestra la etapa dos de preventa que en general no funciona de manera óptima, con muchos tiempos de espera y procesos previos para concretar. Esto porque aparecen nuevos actores en la escena, y cada uno con diferentes problemáticas abordadas en esta investigación en el capítulo de dolores. Como resultado, cliente accede a una pre aprobación bancaria después de aproximadamente 45 o 60 días desde que se decidió por un proyecto. Inclusive, podría no calificar por políticas bancarias.

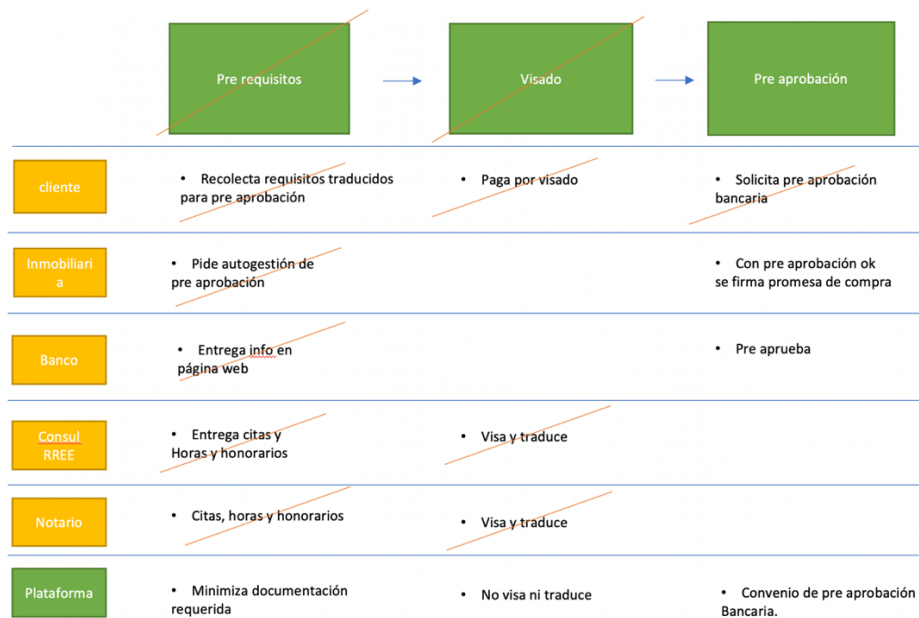


Figura 29: proceso del viaje del cliente, etapa 2 preventiva. Elaboración propia

La figura 29 grafica la acción positiva de la implementación de la plataforma, destrabando y eliminando subetapas de la figura 28, lo que corrige notablemente los tiempos de espera y de respuesta para el cliente. Con el servicio n°2 de asesoría de precalificación, el bróker minimiza la documentación requerida, saltando procesos de visado y gestionando en plazos de 3 días la preaprobación bancaria. Estos plazos son posibles gracias al convenio de atención que formalizará el bróker.

Etapa 3. Decisión de compra.

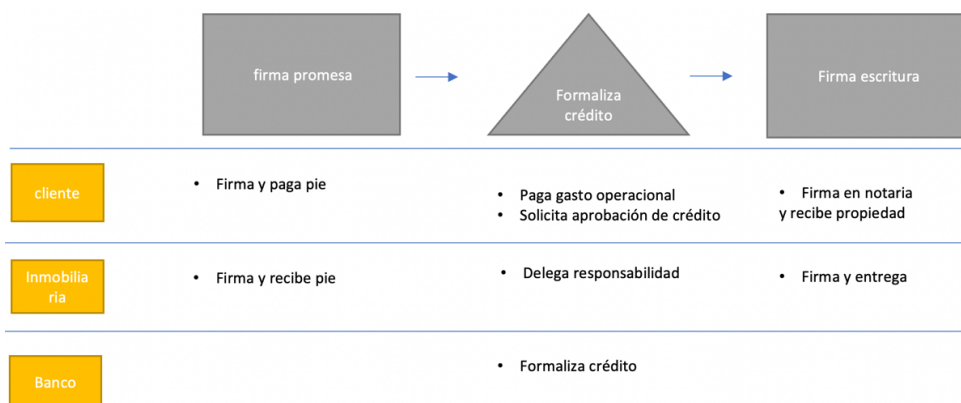


Figura 30: proceso del viaje del cliente, etapa 3 decisión de compra. Elaboración propia

En la figura 30, las subetapas de firma de promesa y firma de escritura se grafican como procesos esperados o funcionales. En el caso de la firma de promesa, las inmobiliarias tienen procesos muy definidos y establecidos una vez el banco le otorga el ok de la preaprobación. Lo mismo la firma de escritura, donde las notarías cuentan con plazos estandarizados de generación de documentos. Es en la formalización del crédito donde se generan los mayores retrasos y molestias para el cliente, aludidos en el capítulo de dolores.

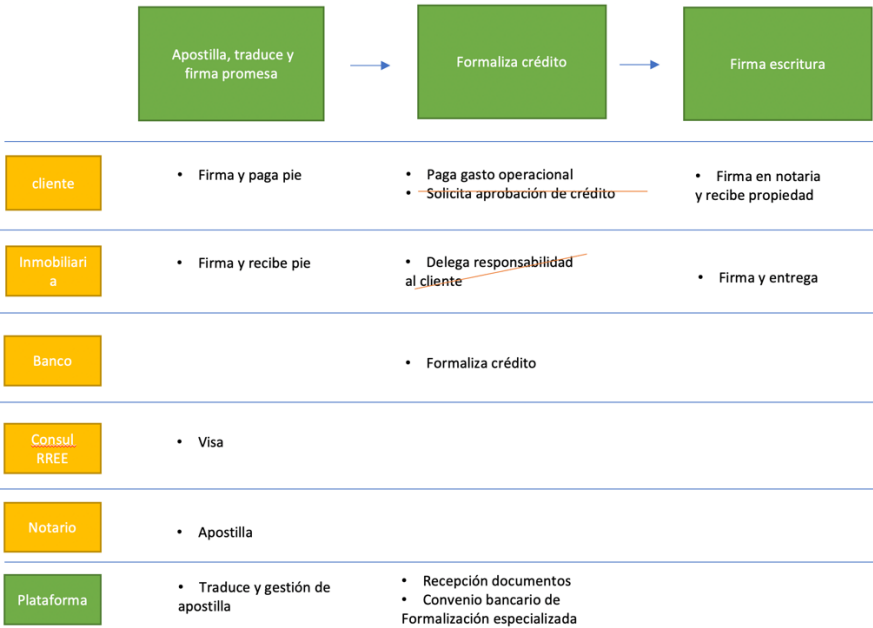


Figura 31: proceso del viaje del cliente, etapa 3 decisión de compra. Elaboración propia

En la figura 31 se refleja como la plataforma y su servicio de gestión comercial y de traducción, descomprimen la subetapa de formalización. La delegación de responsabilidad de buscar el crédito ya no cae en manos de un cliente que no maneja el cómo avanzar y que se encuentra detenido a miles de kilómetros. Este servicio será entregado y gestionado por el bróker, gracias a su convenio bancario. El acompañamiento experto del bróker con los consules, notarios, ministerio de RREE, ejecutivos bancarios y de inmobiliarias en convenio, entregan garantías y respaldo del funcionamiento de cada una de las subetapas del negocio hasta concretar la firma de la escritura en la notaría.

Etapa 4. Postventa

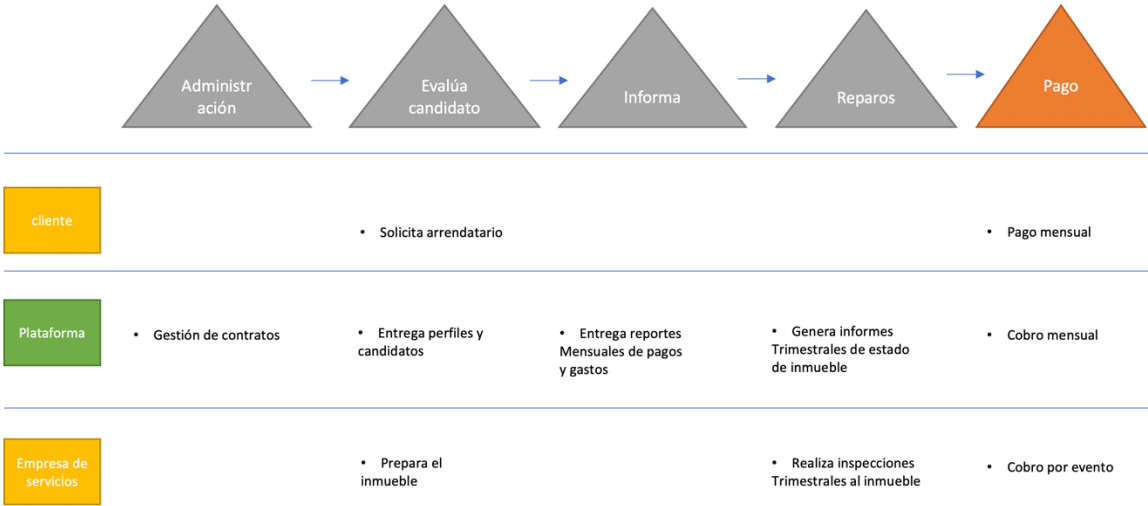


Figura 32: proceso del viaje del cliente, etapa 4 de postventa. Elaboración propia

La figura 32 muestra el proceso de post venta. Es un proceso que hoy no está resuelto por ningún bróker, y según lo encuestado solo es atendido de manera informal por conocidos o familiares del cliente. El bróker por medio de su plataforma entregará el servicio de administración y garantías, lo que genera formalidad a la inversión entregando gestión de contratos, garantías de no pago, perfiles de arrendatarios, reportes de informes y servicio de reparaciones e inspección de inmuebles trimestrales.

Estrategia comunicacional

Objetivos¹¹

1. Generar exposición del servicio
2. Construir notoriedad: que el cliente conozca la existencia del servicio
3. Reforzar la imagen: mantener en el tiempo el recuerdo del servicio, asociado a la imagen, beneficios y la marca.
4. Estimular la acción: Motivar al mercado a una acción específica en el corto plazo. Generar un IRC de acción de compra de un 1,5% para el primer año, aumentando al 2.5% (promedio de la industria¹²) al tercer año, llegando a un 5% al quinto año.

Insight de clientes

La percepción de clientes o entendimiento respecto a lo que esperan del negocio, es rescatado por el investigador de las entrevistas realizadas y los atributos encontrados:

1. El insight es sentirse seguros en todo el proceso. La seguridad se relaciona con el acompañamiento del bróker y la transparencia de la información que este le transmite. Lo relaciona con un servicio de manejo experto y respaldado por instituciones conocidas.
2. Otros insights son la economía y la rapidez.

¹¹ ROGER J. BEST. comunicación de marketing y respuesta al cliente. En su: Marketing estratégico, 4ta edición. Madrid, 2007. pp. 311-330

¹² UNBOUNCE.COM The unbounce conversión benchmark report [en línea] <<https://unbounce.com/conversion-benchmark-report/>> [Consulta marzo 2023]

La promesa

“Te acompaña y guía al éxito de inversión inmobiliaria en Chile”

Sustento de la promesa

La empresa bróker es experto en el Know How del proceso, lo que garantiza el acompañamiento, cumplimiento de la transparencia en la información y la operación del negocio. El éxito se asocia a la experiencia positiva en disminución de incertidumbre, plazos y costos.

La marca

MiCapital N Chile

Sustento de la marca

Nombre funcional/descriptivo¹³. Se refiere a lo que el servicio hace. Es fácil de pronunciar y de recordar. La N se lee como un anglicismo que alude a la expresión “en Chile”.

Marca por servicios:

1. MiCapital N Chile Home: Para Segmento de chilenos que desea comprar para fin familiar.
2. MiCapital N Chile Investment: Para segmento de chilenos que compra para invertir y rentabilizar

¹³ ROGER J. BEST. El posicionamiento del producto y la estrategia en la línea de producto. En su: Marketing estratégico, 4ta edición. Madrid, 2007. pp.209-236

3. MiCapital N Chile Socios: Para segmento de inmobiliarias que disponen de la oferta de bienes raíces.

Los medios: marketing directo e indirecto

- Marketing directo Online: RRSS, plataforma tecnológica
- Marketing indirecto: Google Ads, Google analytics, plataformas inmobiliarias, consulados, recomendaciones, agencias de viaje, publicidad en medios online y offline

Estrategia de precios

Precio de desnatado y por conocimiento de mercado¹⁴: Bróker con capacidad exclusiva de atención. Posee una diferenciación importante sirviendo a un segmento no atendido de clientes y sensible a la calidad (que el servicio entregue lo prometido con satisfacción para el cliente)

1. Evaluación bancaria para pre aprobación. Estrategia desnatada. Hoy nadie lo ofrece. Valor del servicio USD 200
2. Servicio de traducción de antecedentes. Estrategia desnatada. La entrevista en profundidad arrojó valores de traducción sobre los 1500 USD por el set completo de antecedentes. Valor del servicio USD 500
3. Servicios 1 y 2 se cobrarán como un pack en la etapa final del proceso (escrituración)
4. Asesoría y gestión de aprobación bancaria y escrituración. Estrategia por conocimiento de mercado. Se preguntó disposición de pago en entrevista y en consideración de las tarifas acogidas por el gremio de corredores en Chile (2%)

¹⁴ ROGER J. BEST. Establecimiento del precio con orientación al mercado. En su: Marketing estratégico, 4ta edición. Madrid, 2007. pp.247-279

aumentando un delta de 5% por conocimiento experto y exclusivo: Comprador e inmobiliaria 2,5%

- Servicio de administración y garantía de bienes. Estrategia por conocimiento de mercado. Se consideran valores consultados en entrevista en profundidad. Comisión a cobrar: 10% del valor del arriendo. Valor promedio de arriendos en Santiago \$501.000¹⁵.

Al cliente no le interesa el costo en primera instancia, su mayor preocupación es resolver el problema. Si el proceso completo resuelve este dolor, entonces el pago será en función a la valoración positiva del servicio. Por esta razón, los cobros se aplicarán en las etapas finales del proceso, tal como lo muestra la figura 33, posterior a la firma de la escritura en notaría, con un sistema de pack:

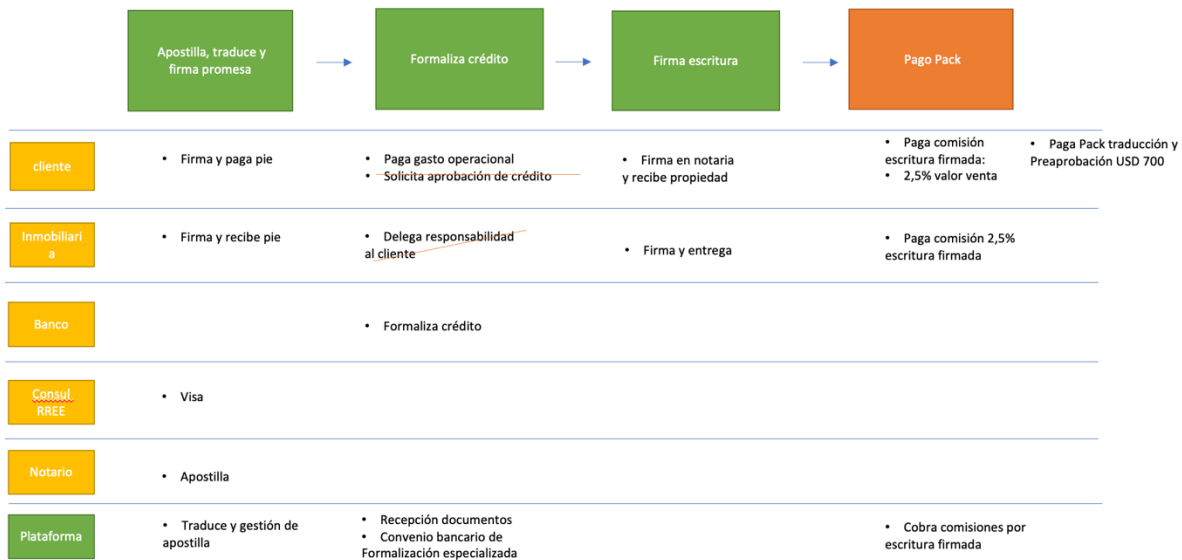


Figura 33: etapa 3 del viaje del consumidor. Cobros. Elaboración propia.

¹⁵ MARCONI, C.. Hasta \$340 mil más baratos: bajan los valores promedio de arriendo en la región metropolitana. La tercera, 03 de abril 2023 [En línea]< <https://www.latercera.com/pulso/noticia/hasta-340-mil-mas-baratos-bajan-los-valores-promedio-de-arriendo-en-la-region-metropolitana/W4DEVLPQNBKIJPTQ7RXD6NFIE/> > [Consulta: abril 2023]

Para el caso de la administración de bienes, servicio aplicado al segmento de chilenos que compran en Chile para capitalizar y generar ingresos por concepto de arriendos, los cobros son aplicados mensualmente, tal como lo muestra la figura 34:

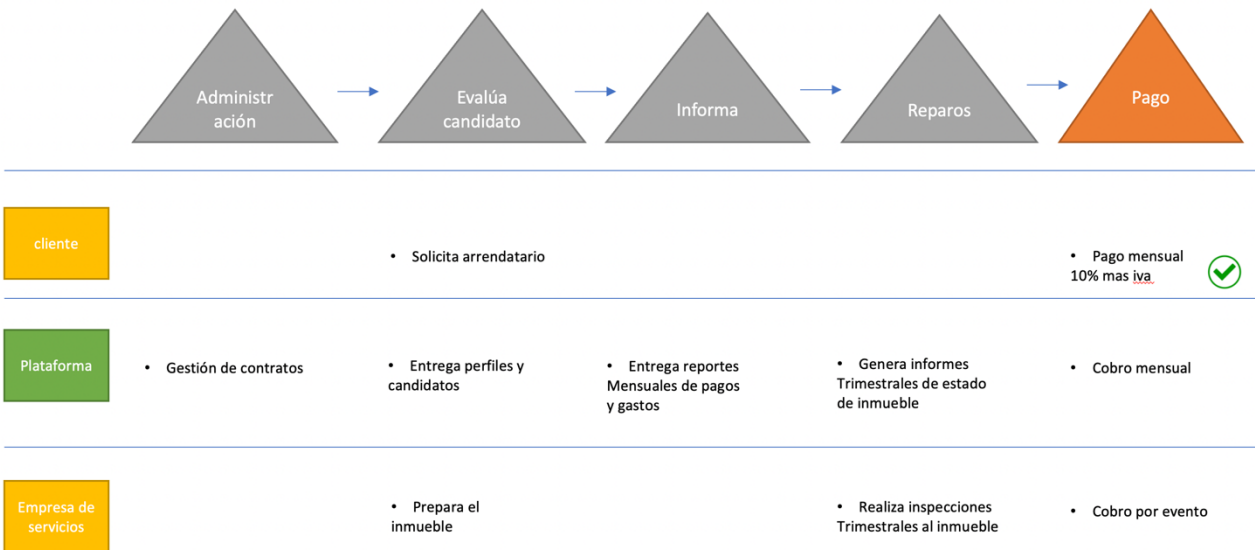


Figura 34: etapa 4 del viaje del consumidor. Cobros. Elaboración propia

Metodología de Plataforma Digital

Considerando el cuadro de estrategia según modelo Canvas de la figura número 25, es posible crear la siguiente tabla que identificará los flujos de valor dentro de la plataforma digital, así detectar los diferentes perfiles:

<i>Ejes</i>	<i>Valor recibido</i>	<i>Valor recibido de plataforma</i>	<i>Valor para los otros clientes</i>	<i>Valor para la plataforma</i>	<i>Cliente que atrae</i>	<i>Perfil</i>

Chileno en el exterior inversionista	Propiedades a la venta (inmobiliaria)	Gestión digital; acompañamiento experto comercial, operacional y post venta; información transparente en todo el proceso; administración de bienes.	Capacidad de compra promedio por (inmobiliaria) USD 130.885	Pack gestión preventa USD 700 ; comisión gestión venta 2,5%, promedio USD 3272 ; servicio de administración USD 64	Inmobiliaria	Pagador primario
Chileno en el exterior uso familiar	Propiedades a la venta (inmobiliaria)	Gestión digital; acompañamiento experto comercial, operacional y post venta; información transparente en todo el proceso; administración de bienes.	Capacidad de compra promedio por (inmobiliaria) USD 130.885	Pack gestión preventa USD 700 ; comisión gestión venta 2,5%, promedio USD 3272 ; servicio de administración USD 64	Inmobiliaria	Pagador primario
inmobiliarias	Compra de inmuebles promedio USD 130.885 (chilenos en el extranjero)	Demanda no atendida de 427.000 chilenos en el exterior	60.000 unidades en venta (chilenos en el exterior)	Comisión gestión venta 2,5%, promedio USD 3272	Chileno en el exterior que compra para invertir o fin familiar	Pagador
Comunidades RRSS de chilenos en el exterior, canales de consulado y empresas de viaje	Oportunidad e información de comprar un bien raíz en Chile	Marketplace y transparencia en la información	Potenciales compradores (inmobiliaria)	Distribución viral del servicio	Chileno en el exterior	Endulzante

Figura 35: flujos de valor para plataforma. Elaboración propia

Una vez completado el análisis previo, y conocidos los flujos de valor entre los perfiles, es posible confeccionar el mapa de modelo de plataforma:

Mapa modelo de plataforma digital

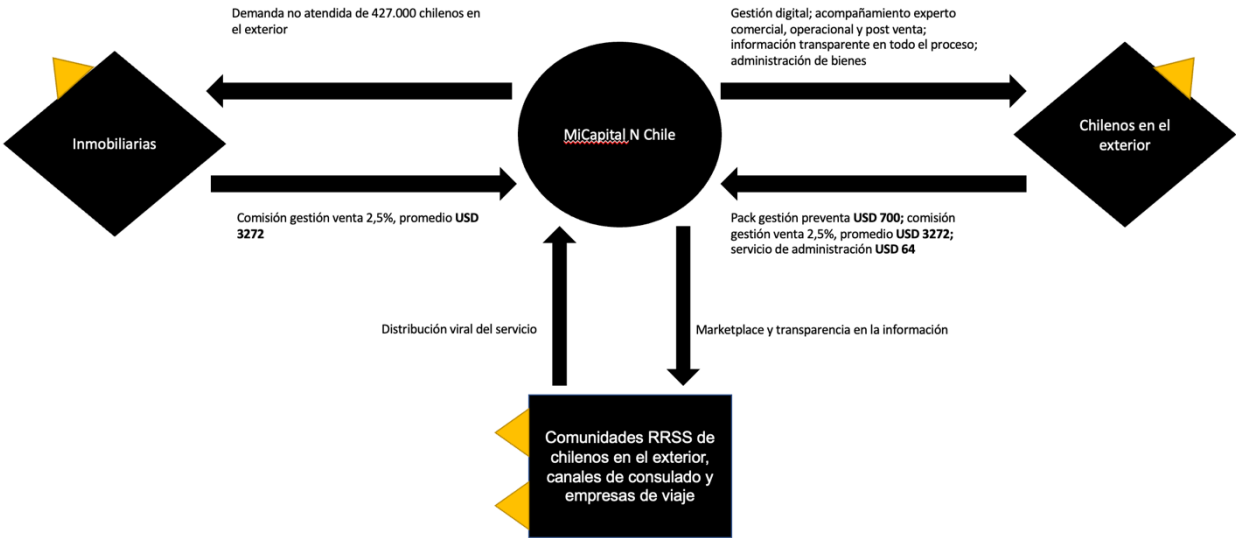


Figura 36: mapa modelo de plataforma

Amenazas emergentes y contexto de la propuesta de valor

Las empresas que incorporan tecnología a sus procesos aumentan su productividad, porque pueden controlar de manera más eficiente sus procesos y reducir los tiempos de ejecución. Esta es la apuesta en la cual se fundamenta MiCapital N Chile, la cual convive con la posibilidad de que cualquier falla tecnológica interrumpa el negocio, amenazando la continuidad del proceso, al no poder cumplir su promesa de acompañamiento durante todo el proceso de compra de una propiedad de desde extranjero. Cualquier falla tecnológica en la cadena del flujo comunicacional y/u operacional, sentenciará la velocidad en la respuesta comprometida. Este escenario es propicio para la aparición de la tecnología de otros brókeres con respaldo de marca, que ya se encuentran posicionados en el mercado con plataformas tecnológicas especializadas y de renombre.

Las necesidades de los clientes están cambiando ya que los clientes hoy son diferentes. El consumidor de hoy utiliza la tecnología por medio principalmente de los celulares

móviles para acceder a la red. El cliente de hoy se encuentra informado, muchas veces hiper informado debido a la facilidad de acceso a la información, sumado a una ansiosa necesidad de comprar solo en un par de clics. La estrategia, en función del tipo de cliente, considera en la planificación del proceso y en el corazón del negocio de la empresa, las ideas de la importancia de la tecnología, la información que se maneja y transmite, la personalización de las necesidades y los tiempos de respuesta. Hoy en día no existe bróker, inmobiliaria o plataforma digital que entregue este servicio especializado, pero en la medida que los testimonios de éxito comienzan a conocerse, sin duda aparecerán sustitutos o la amenaza de una feroz competencia ya posicionada en marca para atender este segmento. En este sentido, el respaldo institucional, que es uno de los drivers clave del negocio, será concretado con un convenio directo entre MiCapital N Chile y BancoEstado, para que las solicitudes de crédito sean atendidas por los ejecutivos de centros hipotecarios o bien por cualquiera de las oficinas de la institución a nivel nacional. Otra línea de respaldo será el convenio que tendrá el bróker con diferentes inmobiliarias, quienes en las entrevistas demostraron su interés de trabajar en conjunto.

Implicancias internas

Cada área al interior del bróker tendrá responsabilidades, costos y presupuestos asociados.

La empresa tendrá en su ápice estratégico al Gerente General, fundador de la empresa, quien tendrá la dirección estratégica a su cargo, junto con ser el gerente de marketing y operaciones. Tendrá una renta de USD 3000 durante el primer año, los cuales se incrementarán en 20% al tercer año, más un bono de ventas mensual de 3% sobre la comisión de clientes e inmobiliarias.

Si bien la empresa plantea entregar un servicio online a través de la plataforma digital, se contará también con una oficina física ubicada en la comuna de Providencia. Se proyecta un espacio con arriendo mensual por USD 884. Luego, por espacio, se proyecta un cambio a un lugar más grande, con valor de arriendo mensual por USD 1263¹⁶

Según evaluación aplicada a cada implicancia por departamento, se resolvió externalizar o bien internalizar dicha dimensión. El resultado obtenido genera el siguiente organigrama:

¹⁶ PORTALINMOBILIARIO.COM búsqueda de oficina en providencia [en línea]

<https://www.portalinmobiliario.com/MLC-1334616793-oficina-en-arriendo-en-providencia-JM#position=14&search_layout=stack&type=item&tracking_id=6752a57d-7662-4d0f-b2c5-beecb7fa5739>

[Consulta abril 2023]

MICAPITAL N CHILE. (AÑOS 1-2)

Modelo de estructura organizacional

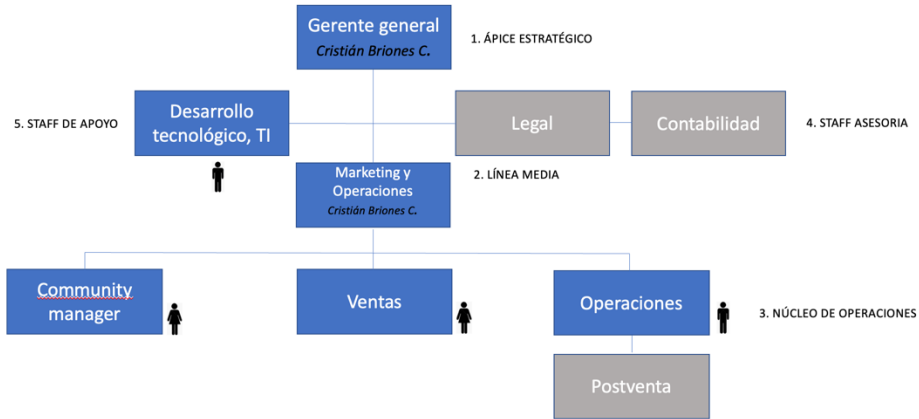


Figura 37: Organigrama empresa MiCapital N Chile. Cuadros en azul insourcing. Cuadros grises en outsourcing. Años 1 y 2. Elaboración propia

Para el primer y segundo año se espera una dotación de 5 personas, y contar con los servicios externalizados de 3 áreas las cuales se reflejan en los cuadros grises (figura 37). Para el año 3, se espera aumentar la dotación interna a 8 personas (figura 38), y a 10 trabajadores en el año cuatro, manteniendo las mismas áreas externalizadas definidas en el año uno (figura 39):

MICAPITAL N CHILE. (AÑOS 3)

Modelo de estructura organizacional

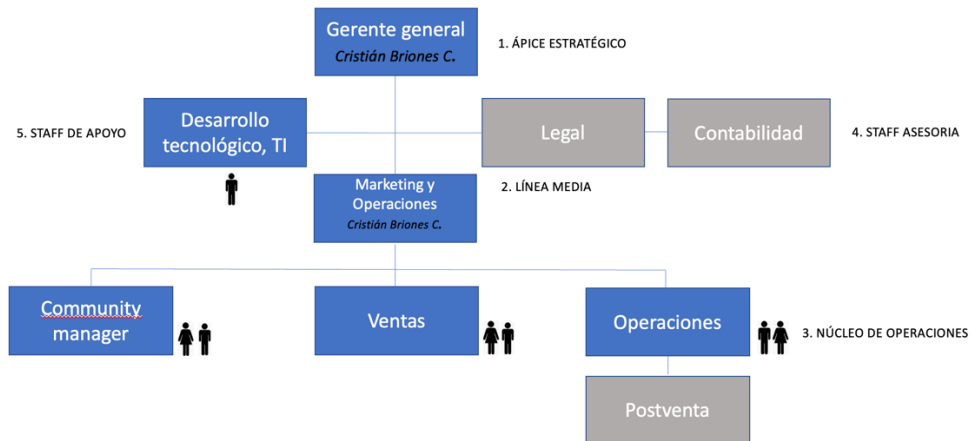


Figura 38: Organigrama empresa MiCapital N Chile. Cuadros en azul insourcing. Cuadros grises en outsourcing. Año 3. Elaboración propia

MICAPITAL N CHILE. (AÑOS 4-5)

Modelo de estructura organizacional

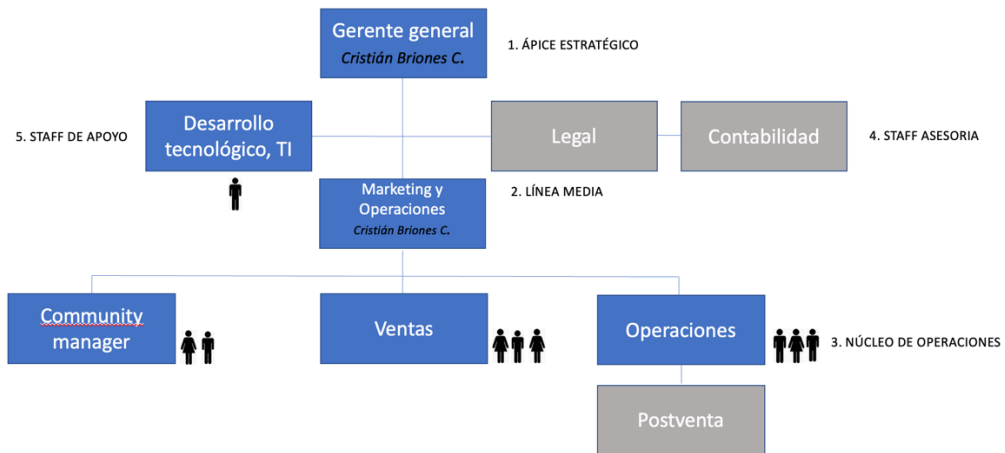


Figura 39: Organigrama empresa MiCapital N Chile. Cuadros en azul insourcing. Cuadros grises en outsourcing. Años 4 y 5. Elaboración propia

Las responsabilidades, costos, presupuestos y las decisiones de externalizar o internalizar, se justifican a continuación.

Área Legal

Principales funciones:

- Evaluación expedientes jurídicos y técnicos cuando no hay banco intermediario
- Seguimiento en notaria cuando no hay banco intermediario
- Representación de empresa en juicios laborales
- Constitución, transformación y modificación de sociedades
- Redacción de cláusulas especiales
- Redacción de poderes
- Redacción de mandatos
- Estudios de título cuando no hay banco intermediario
- Auditoría laboral y previsional

- Estudio de contratos de compraventa

La figura 40 justifica la decisión de externalizar el área legal considerando cinco criterios de evaluación. Esta herramienta fue creada por Charles Fine, profesor MIT Sloan School of Management. Solo la alta importancia para el cliente respecto a temas legales es factor de internalizar, pero el resto de los criterios le dan la razón al outsourcing. El negocio debe legalizar antecedentes, pero con instituciones del país de residencia y con atribuciones del tratado de la Haya¹⁷.

	Outsourcing 		In sourcing
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Reloj tecnológico	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

Figura 40. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing Legal. Elaboración propia

Presupuesto

Los servicios externalizados que prestará el abogado conversado tendrán un costo mensual inicial de USD 800 (valor acordado con abogado de la Universidad de Chile, Sr. Hanss Bevensee, fono 9 9934 1308). En la medida que se necesite mayor disponibilidad y aumente el flujo de operaciones y trabajadores, este valor se incrementará en los años 3 y 4.

¹⁷ APOSTILLA.GOB.CL [en línea] < <https://www.apostilla.gob.cl/apostilla/que-es-la-apostilla> > [Consulta febrero 2023]

Área de Marketing

Principales funciones

- Campañas pagadas
- MKT de contenido general y personalizado: txt, video, infografía, lives en RRSS, podcast, Blogs, email marketing (dar a conocer el conocimiento experto del negocio).
- Georeferenciación: Google my business
- MKT multicanal: WSP, APP (movincube), notificaciones push, buscadores, manejo y actualización de plataforma tecnológica web, email, bancos, RRSS, radio, inmobiliarias, consulados, catálogos, prensa.
- Reportes de mediciones con Google analytics
- CRM
- Encargada departamento desarrollo de personas, comercial, MPV y de ventas
- Vinculación comercial con las inmobiliarias y bancos

La figura 41 muestra como la importancia de la especialización y la ventaja competitiva obliga a decidir por el insourcing, al tratarse de un área clave y trascendental para el negocio. El área de marketing es el corazón y motor comercial de la organización. Los ejecutivos de venta son la cara visible con el cliente y lo acompañan y guían desde el inicio hasta el final del proceso que termina con la firma de la escritura en la notaría.

	Outsourcing		In sourcing 
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Reloj tecnológico	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

Figura 41. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing MKT. Elaboración propia

Detalle del capital humano, perfiles y costos monetarios para el negocio

El área de marketing contará con un gerente de marketing a cargo de las relaciones comerciales y operacionales. Tendrá a su cargo tres áreas:

1. Marketing: Para el primer año a cargo de un community manager, con perfil técnico profesional de las áreas de las comunicaciones y marketing digital. Su renta bruta mensual será de USD 1000. El tercer año su renta se incrementará en un 20% y se agregará un bono mensual equivalente al 0,2% de la venta al cliente (valor extraído de encuestas en profundidad a ejecutivos inmobiliarios). Para este mismo año se proyecta contratar a una persona más.
2. Ventas: Para el primer año a cargo de una ejecutiva de ventas, con perfil técnico profesional en marketing y ventas. Su renta bruta mensual será de USD 520¹⁸, más una comisión de ventas del 0,4%. Para el año tres se proyecta un aumento del sueldo base en un 20%, y un incremento en la comisión de venta de un 0,5%. Además, para los años tres y cuatro, se contratará un funcionario más por cada año.
3. Operaciones: Para el primer año a cargo de un manager de operaciones, con perfil técnico profesional del área logística y operaciones. Su renta bruta mensual será de USD 1300. El tercer año su renta se incrementará en un 30% y se agregará un bono mensual equivalente al 0,1% de la venta al cliente más inmobiliaria. Para este mismo año se proyecta contratar a una persona más. El año cuarto se agrega un nuevo funcionario. Esta área estará a cargo del seguimiento y control de post venta, en conjunto con la relación de las empresas externalizadas de reparaciones y garantías a inmuebles.

Se considerará un fondo fijo mensual para el plan comunicacional de campañas, marketing de contenido y de multicanal por USD 2000. Este valor se considera al solicitar cotizaciones con estas funciones a tres diferentes agencias de publicidad. Es un valor adecuado considerando la agresividad con la que debe ingresar al mercado. Se proyecta

¹⁸ DIRECCIÓN DEL TRABAJO, Sueldo base mínimo según ley 21.456 [en línea]
<<https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60141.html>> [Consulta abril 2023]

un incremento del fondo en un 20% para el año tres, y otro 20% adicional para el año cuatro.

Otro de los costos asociados al presupuesto de marketing son las regalías para consolidar relaciones comerciales con socios estratégicos: ejecutivos bancarios, inmobiliarias, notarios y consulados. Estas regalías dependerán de la ocasión y podrían variar entre regalos y cenas. El monto estimado para el primer año es de USD 300 mensuales, con incremento de 50% para el año tres y un nuevo incremento de 50% para el año cuatro.

Finalmente se asocia un costo mensual de administración (útiles de oficina, luz, internet, agua, etc.) de USD 300 mensuales, con incremento de 50% para el año tres y un nuevo incremento de 50% para el año cuatro.

Área de TI

Principales funciones

- Desarrollo de plataforma digital
- Soporte, mantención y actualización de la información y plataforma digital
- Soporte remoto con mesa de ayuda
- Soporte presencial
- Antivirus
- Gestión ancho de banda y VPN
- Hosting
- Correo corporativo
- Mantención de página web
- Dominio web
- Dns
- NAS (respaldo local)
- Respaldo en la nube
- Seguridad del información con respaldo de servidores físicos y virtuales
- Recuperación de información frente a contingencias.

Una de las características y declaraciones de la propuesta de valor del negocio, es otorgar el servicio por vía de una plataforma tecnológica 100% online. Esta razón, más el análisis de los criterios de evaluación de la figura 42, dan como resultado la importancia con contar con esta área al interior de la empresa. Si bien existen muchos proveedores que pueden entregar este servicio con una mejor posición competitiva, lo que es tendencia y señal para externalizar, el integrar la tecnología y su origen en el ADN del negocio es considerado clave para el logro del éxito de la empresa.

	Outsourcing		Insourcing 
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Reloj tecnológico	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

Figura 42. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing TI. Elaboración propia

Detalle del capital humano, perfiles y costos monetarios para el negocio

Como staff de apoyo al interior de la organización, con comunicación directa con la gerencia estratégica, se encuentra el manager desarrollador tecnológico y de TI, con un perfil profesional de la ingeniería de la informática. El primer año se calcula con una renta mensual de USD 1500. Para el tercer año se proyecta un incremento del 20% más una comisión mensual del 3% de la venta al cliente y la inmobiliaria.

Además, para la creación de la plataforma tecnológica, se considera una inversión inicial de USD 8.000.

Área de Operaciones

Si el área de marketing es el corazón de la organización, operaciones es la sangre y el cerebro que lo vitaliza. En los hombros de operaciones recaen muchas de las actividades

a ejecutar que entregarán las soluciones a los dolores identificados y generará la diferenciación de rapidez señalada en la propuesta de valor declarada.

Las principales funciones son

- Contacto y vinculación con clientes (reparos de antecedentes comerciales para evaluación; solución de inquietudes, planificación de cobros)
- Contacto y vinculación con inmobiliarias (coordina firmas de promesa, planifica cobros)
- Contacto y vinculación con bancos (solicita pre aprobación y formalización de crédito del cliente)
- Contacto y vinculación con consulados
- Contacto y vinculación con notarios
- Contacto y vinculación con empresas externas de escrituración
- Encargada área de post venta: evaluación de candidatos arrendatarios, genera reportes de administración, gestión empresa externa de garantías, atención de clientes.
- Traducciones
- Seguimiento de cobro
- Seguimiento de tasaciones (realizado por entidad bancaria)

Siendo operaciones el cerebro y la sangre de la organización, sumado a los criterios de evaluación de la figura 43, la determinación de usar el insourcing es evidente.

	Outsourcing		Insourcing 
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Reajuste tecnológico	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

43. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing Operaciones. Elaboración propia

Figura

El detalle del capital humano, perfiles y costos monetarios para el negocio del área de operaciones, fueron abordados en el apartado de Marketing.

Área de Postventa

Esta sección depende directamente del área de operaciones. Sus principales funciones serán:

- Soporte de atención por reparos en inmuebles
- Soporte de mantención de inmuebles
- Soporte de administración

Una de las apuestas de la declaración de valor, es la administración de bienes y la garantía de ellos. Según los criterios de evaluación del profesor Charles Fine, la importancia que otorga el cliente a esta área es alta, por lo tanto, debería ser argumento para insourcing. Sin embargo, como lo muestra la figura 44, el resto de los criterios le dan la razón a la externalización, considerando como punto relevante que existe mucha capacidad de proveedores de administración, lo que influye en encontrar valores convenientes a la baja. No se trabajará con corredores de propiedades ya que para el análisis de mercado se proyectó el universo de propiedades nuevas, de esta manera, el contacto directo es con los vendedores representados por los convenios inmobiliarios.

	Outsourcing	✓	Insourcing
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Reloj tecnológico	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

Figura 44. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing Postventa. Elaboración propia

Presupuesto

Dentro de los costos que se deben considerar, son los servicios de inspección, aseo y reparación de inmuebles. La empresa externa cotizada cobra una mensualidad de 0,5 UF y asegura la inspección, reparo y aseo post uso de 5 propiedades (valor según cotización con empresa de servicios de post venta, Sr. Ulises Pérez, contador auditor, fono 9 9854 8498)

Área de contabilidad

Principales funciones

- Remuneraciones
- Control de ingresos
- Reportes financieros y de contabilidad
- Control y pago de impuestos

Esta área técnica es considerada como staff de asesoría, al igual que el área legal, ya que no forma parte directa de la esencia del negocio. Se encargará de gestionar trámites administrativos que no forman parte de los dolores del cliente. Por esta razón, más la evaluación de la figura 45, se decide externalizar el servicio.

	Outsourcing	✓	Insourcing
Importancia para el cliente	Baja	Media	Alta
Revolución tecnológica	Lento	Promedio	Rápido
Posición competitiva	Desventaja	Equilibrio	Ventaja
Capacidad de proveedores	Muchos	Pocos	Ninguno
Arquitectura	Modular		Integrada

Figura 45. Criterios de evaluación Outsourcing o insourcing Finanzas. Elaboración propia

Presupuesto

La empresa externa cotizada para prestar el servicio tiene un valor de USD 700 mensuales (cotizado con la contadora.cl).

Plan financiero

Consideraciones

Se calculará en base a un flujo puro, sin endeudamiento, para comprender en mejor medida la capacidad de la empresa de generar flujo de caja, sin acceder a beneficios fiscales. Se considerarán los valores en USD de la tabla 46 para el cálculo del flujo y una tasa de impuesto del 27%

ITEM AÑO 1	COSTO MENSUAL USD	ACCIÓN AÑO 3	ACCIÓN AÑO 4	ACCIÓN AÑO 5
RENTA ABOGADO	800	INCREMENTO 30%	INCREMENTO 20%	INCREMENTO 20%
REGALIAS	300	INCREMENTO 50%	INCREMENTO 50%	INCREMENTO 50%
REM GTE MKT Y OPERACIONES	3000	20% S/B + BONO VENTA 3% TOTAL	INCREMENTO 20% S/B	INCREMENTO 20% S/B
REM BRUTA EJ MKT	520	20% S/B + 1 CONTRATACIÓN	(+) 1 CONTRATACIÓN	
REM BRUTA COMMUNITY MANAGER	1000	20% + BONO VTA CLIENTE 0,2% + 1 CONTRATACIÓN		
REM MANAGER TI	1500	20% + BONO VTA 3% TOTAL		
REM MANAGER OPERACIONES	1300	30% + BONO VTA 0,1% TOTAL + 1 CONTRATACIÓN	INCREMENTO 20% S/B (+) 1 CONTRATACIÓN	
CAMPAÑAS MKT	2000	INCREMENTO 20%	INCREMENTO 20%	INCREMENTO 20%
CONTABILIDAD	700		INCREMENTO 50%	
ARRIENDO	884		1264	
COSTO ADM	300	INCREMENTO DE 50%	INCREMENTO 50%	
DEPRECIACIÓN	142			
COMIS EJ MKT X VENTA CLIENTE	0,40%	0,50%		

Figura 46. Tabla resumen de costos por implicancias internas. Elaboración propia

Cálculo tasa de descuento

Rf: Tasa libre de riesgo: Se considera la tasa de bonos emitidos a cinco años por el Banco Central del año 2022, correspondiente a un 7,5%¹⁹.

Rm: Retorno esperado: IPSA 14,8%²⁰

¹⁹ BANCO CENTRAL, tasas de interés [en línea]

<https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T31>

[Consulta: septiembre 2022]

²⁰ DATOS MACRO.COM, IPSA CHILE 2022 [en línea] < <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/chile>> [Consulta: mayo 2023]

Beta: Coeficiente de riesgo para sector Real Estate en Chile: 0,6%²¹ desapalancado

Se agrega una beta de riesgo de 3% para igualar el retorno esperado de mercado:

Calculo tasa de descuento	
Ke	
RF	7,5%
Rm	14,8%
Beta	0,60
Ke (CAPM)	11,9%
Ke (CAPM)	11,9%
Wacc	
aporte capital propio	100%
Ke	11,9%
impuesto empresas	27%
deuda/ financiamiento bancario	0%
tasa prestamo banco Kd	0,00%
Wacc	11,88%
B de riesgo adicional	3%
Wacc	14,88%

Figura 47. Tabla cálculo tasa de descuento. Elaboración propia

Fuentes de ingreso: plan de ventas

Para una start Up con una dinámica de mercado marketplace, como es el caso de MICAPITAL N CHILE, el resultado del crecimiento de usuarios, de demanda, se denota por el crecimiento de la oferta²². Para Paul Graham²³, famoso inversor de capital de riesgo de Inglaterra y fundador de la empresa de capital semilla, una Start Up “es una empresa diseñada para crecer rápidamente. Las Start Up son tan difíciles que no se puede señalar a un lado y esperar tener éxito. Tienes que saber que el crecimiento es lo que buscas. La buena noticia es que, si se obtiene crecimiento, todo lo demás tiende a encajar”.

Los porcentajes asociados a cada una de las etapas del funnel de ventas para el primer año presentado a continuación, se enmarcan en un escenario conservador. Estos valores fueron asociados a la experiencia extraída de Vilma Nunez, Ph. D., CEO del Grupo

²¹ DAMODARAN, betas by sector [en línea]

<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [Consulta: mayo 2023]

²² SEREBRISKY.COM, blog de Diego Serebrisky, Pensamientos sobre emprendimiento capital emprendedor [en línea] <<https://serebrisky.com/page/4/>> [Consulta: septiembre 2022]

²³ PAULGRAHAM.COM, Startup=Growth [en línea] <<https://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>> [Consulta: Agosto 2022]

Convierte Más y Business Marketing Advisor. En su página de consultoría, (vilmanunez.com) señala: “Si el ratio de conversión de la landing page de captación es menor de un 40%, estás por debajo a lo que necesitas”. El concepto de landing page, o página de aterrizaje, se refiere a una página web que está diseñada para convertir a sus visitantes en leads, es decir, para intentar que la mayor parte de usuarios que accedan a ella realicen la acción que se propone. El porcentaje adoptado para esta el primer año será de un 20%, figura 49, un valor muy por debajo de las estimaciones de la profesional. Esto debido a que MICAPITAL N CHILE es una empresa que recién está naciendo, por tanto el ascenso en la carrera de las ventas es mucho mas empinado.

Un reciente estudio de la empresa Unbounce²⁴, especializada en marketing digital, sobre las página de aterrizaje y el interés creado, indica que la tasa de conversión promedio es de un 4%, y el promedio de acción de compra de las paginas de Real Estate es de un 2.6%.

MICAPITAL N CHILE, pretende llegar a esta tasa media de conversión en su tercer año, y al quinto lograr un 5%. El cuadro de la figura 48 muestra el cálculo para la obtención del porcentaje de los primeros cinco años. Si bien se estima un crecimiento anual y sostenido del 20% desde el año 5 hasta el periodo 9, llegando al 10% de conversión acción de compra, el investigador plantea la hipótesis que, dado el poco conocimiento de los ejecutivos bancarios y su baja capacidad de atención demostrada en la investigación, la maduración de crecimiento tendría su declive a partir del quinto año, al no poder responder a los clientes de manera óptima respecto a las limitaciones de las formalizaciones bancarias.

Objetivo	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9
Conversión compra media de mercado	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
(castigo por no conocimiento de marca)	1,1%	0,6%	0,1%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%
Conversión de acción de compra	1,5%	2,0%	2,5%	3,5%	5,0%	6,0%	7,2%	8,6%	10,4%

Figura 48. Proyección acción de compra en Chile. Elaboración propia

El siguiente embudo de ventas y conversión de marketing digital, figura 49, fuente de la cátedra MBA Marketing digital profesor Emilio Polit, refleja el primer año del segmento chilenos en el exterior que desean comprar en Chile. Se considera como porcentaje de acción de compra un 1,5%, manteniendo en un 100% la recomendación, con una proyección de alcanzar la media de mercado en el tercer año, tal como se plantea en los objetivos de la estrategia comunicacional. En el primer año, solo un 40% del total del

²⁴ UNBOUNCE.COM The unbounce conversión benchmark report [en línea] <<https://unbounce.com/conversion-benchmark-report/>> [Consulta marzo 2023]

mercado presta atención al servicio, donde en cada etapa posterior disminuye la conversión al siguiente paso.

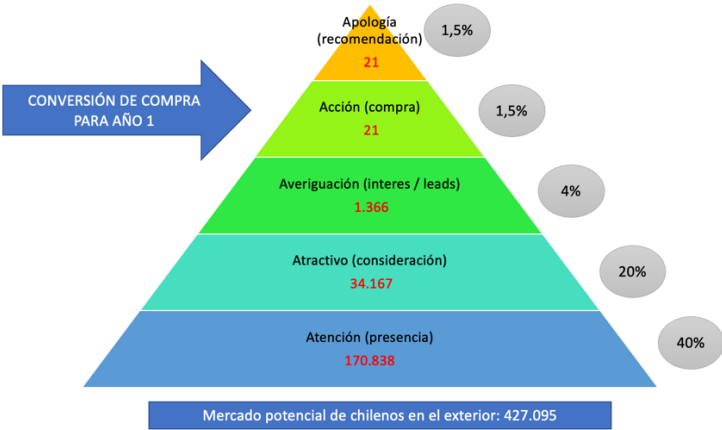


Figura 49. Funnel de venta digital año 1. Elaboración propia

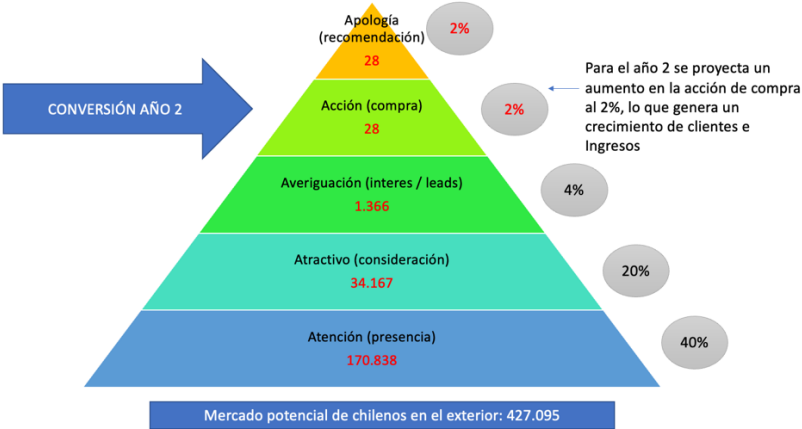


Figura 50. Funnel de venta digital año 2. Elaboración propia

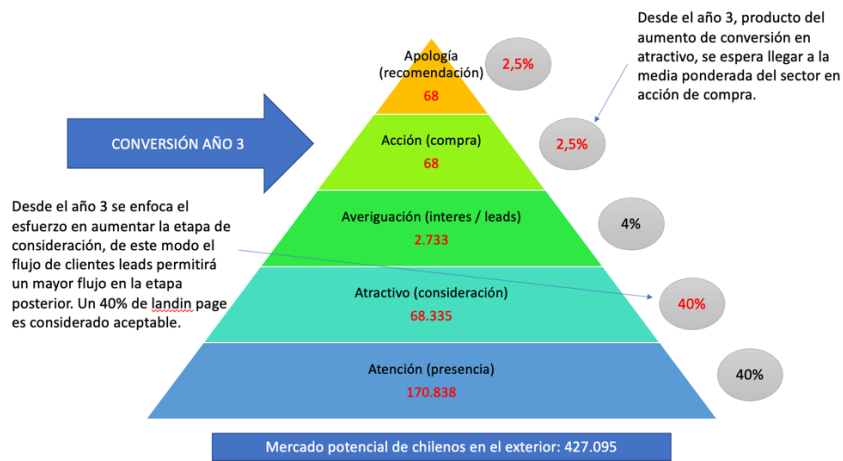


Figura 51. Funnel de venta digital año 3. Elaboración propia

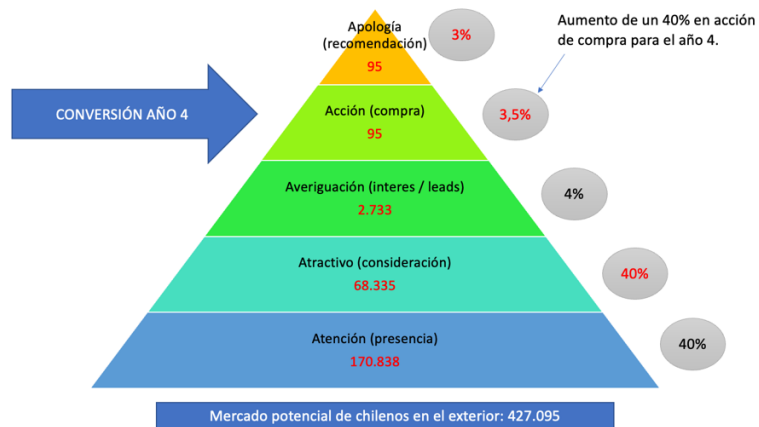


Figura 52. Funnel de venta digital año 4. Elaboración propia

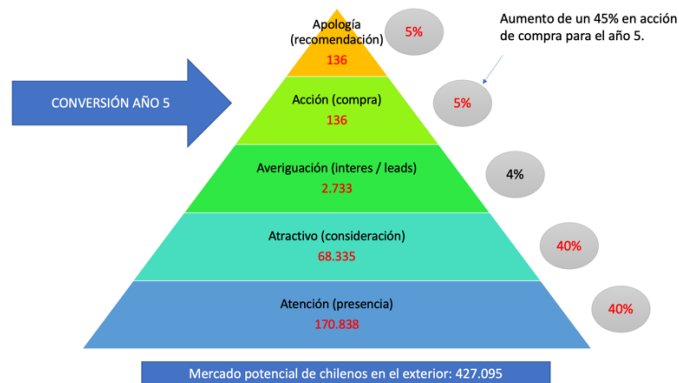


Figura 53. Funnel de venta digital año 5. Elaboración propia

Flujo de caja, VAN y TIR

Consideraciones

Según la encuesta aplicada a chilenos en el exterior la distribución de los intereses de compra se repartía de la siguiente manera: un 54% utilizaría la propiedad para generar arriendos. El 46% restante usaría la propiedad para fines familiares, sin intención de generar ingresos. De esta proporción se calcula en un 50% del Q de venta como ingreso por servicio de administración. Si bien los chilenos en el exterior que no compran para invertir también pueden optar por este servicio, se pretende realizar una estimación más real, considerando que, según datos recogidos de la entrevista, la tendencia es a dejar en manos de familiares la administración.

La relación en el mercado entre oferta de casas y de departamentos es de 1:10²⁵, por este motivo se trabajará para efectos de cálculos con el valor en UF de la mediana de venta de departamentos (UF 2900).

Para crear el flujo de caja de los cinco periodos, se deben considerar los valores de los diferentes servicios, figura 54, y proyectarlos con la venta esperada según estimación de conversión de compra del embudo de ventas de cada año presentado.

DETALLE DE INGRESOS	VALOR USD	
PACK TRADUCCIÓN + PRE APROBACIÓN COMERCIAL	700	
COMISIÓN CLIENTE POR GESTIÓN	3.272	(2.5% de mediana valor dptos UF2900)
COMISIÓN INMOBILIERIA POR GESTIÓN	3.272	(2.5% de mediana valor dptos UF2900)
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN	64	(10% valor promedio arriendos en Stgo. *)

Figura 54. Cuadro de ingreso por servicios. *Valor promedio de arriendos en Santiago \$501.000²⁶. elaboración propia

²⁵ CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. Informe inmobiliario en el gran Santiago – Septiembre 2022. [en línea] Santiago de Chile, 2022.< <https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/informe-41-2022-3-actividad-del-sector-inmobiliario-del-gran-santiago.pdf>> [consulta enero 2023]

²⁶ MARCONI, C.. Hasta \$340 mil más baratos: bajan los valores promedio de arriendo en la región metropolitana. La tercera, 03 de abril 2023 [En línea]< <https://www.latercera.com/pulso/noticia/hasta-340-mil-mas-baratos-bajan-los-valores-promedio-de-arriendo-en-la-region-metropolitana/W4DEVLPQNBKIJPTQ7RXD6NFIE/>> [Consulta: abril 2023]

Flujo de caja mensualizado primer año:

Flujo de caja mensualizado														
AÑO 1														
% CONVERSIÓN ACCIÓN DE COMPRA ANUAL	1.5%													
	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24	totales	
Q DE VENTA	0	0	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	21	
INGRESOS (según fuentes)														
pack traducción + preaprobación Comercial	-	-	-	-	700	1.400	2.100	2.100	1.400	1.400	1.400	1.400	11.900	
Comisión cliente por gestión	-	-	-	-	3.272	6.544	9.816	9.816	6.544	6.544	6.544	6.544	55.624	
Comisión inmobiliaria por gestión	-	-	-	-	3.272	6.544	9.816	9.816	6.544	6.544	6.544	6.544	55.624	
Servicio de administración	-	-	-	-	32	96	192	288	352	416	480	544	544	
Total ingresos	-	-	-	-	7.276	14.584	21.924	22.020	14.840	14.904	14.968	15.032	123.692	
EGRESOS														
Abogado	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	
Campañas MKT	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	
Regalías	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	
Remuneración bruta Gerente MKT y Operaciones	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000	
Remuneración bruta Ejecutiva 1 MKT	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	6.240	
Promedio bruto comisión Ejecutiva 1	-	-	-	-	524	1.047	1.571	1.571	1.047	1.047	1.047	1.047	8.900	
Community manager	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	
Remuneración manager TI	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000	
Manager de operaciones	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600	
Mensualidad garantías de post venta	-	-	23	23	23	23	23	23	23	46	46	46	299	
Servicio externalizado de contabilidad	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400	
Total costos de operación	11.120	11.120	11.143	11.143	11.667	12.190	12.714	12.714	12.190	12.213	12.213	12.213	142.639	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-	-	-	-	4.391	2.394	9.210	9.306	2.650	2.691	2.755	2.819	-18.947	
(-)Arriendo	2.652	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884	884	12.376	
(-)Costos de administración (luz,internet, útiles)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	
(-)Depreciación lineal	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.704	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-	14.214	12.446	12.469	12.469	5.717	1.068	7.884	7.980	1.324	1.365	1.429	1.493	-36.627
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	288	2.129	2.155	357	369	386	403	403	
Utilidades después de impuesto	-	14.214	12.446	12.469	12.469	5.717	780	5.756	5.826	966	996	1.043	1.090	-36.627
+ Depreciación	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.704	
FLUJO DE CAJA PRIVADO NETO	-	14.072	12.304	12.327	12.327	5.575	922	5.898	5.968	1.108	1.138	1.185	1.232	-34.923
Flujo acumulado	-	-26.376	-38.703	-51.030	-56.605	-55.683	-49.785	-43.818	-42.709	-41.571	-40.386	-39.154	-	

Figura 55: flujo de caja primer año. Elaboración propia.

El flujo de caja mensualizado del primer año muestra como las ventas se generan en el mes 3 (Q de venta), pero como la política de la empresa es cobrar al finalizar el proceso, contra la firma de la escritura en notaria, los ingresos por venta se reflejan recién pasados los 60 días. Durante los meses sin venta, los costos permanecen y se proyecta el máximo déficit acumulado (USD -57.315), el cual representa el capital de trabajo calculado en la figura 56:

CAPITAL DE TRABAJO	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	dic-24
Total Ingresos	-	-	-	-	7.276	14.584	21.924	22.020	14.840	14.904	14.968	15.032
Total Egresos	14214	12446	12469	12469	12993	13516	14040	14040	13516	13539	13539	13539
Flujo efectivo	-14214	-12446	-12469	-12469	-5717	1068	7884	7980	1324	1365	1429	1493
Flujo afectivo acumulado	-	-26660	-39129	-51598	-57315	-56247	-48362	-40382	-39058	-37693	-36264	-34771

Figura 56. Cálculo capital de trabajo. Elaboración propia

Otras implicancias, se refieren a la inversión inicial del periodo cero, detalladas en la siguiente tabla:

INVERSIÓN	VALOR USD
Desarrollo APP	8.000
Capital de trabajo	57.315
Inicio legal	500
Computadores	5.400
Telefonos celulares	5.000
Muebles Oficina	5.000
TOTAL	81.215

Figura 57. Detalle de inversión periodo cero. Elaboración propia

En el capital de trabajo se encuentra el presupuesto de marketing inicial, el cual asciende para los primeros tres meses a USD 6.000. Se asume una depreciación lineal para los activos fijos. El cobro de impuestos se considera a partir del siguiente periodo de utilidad positiva acumulada.

Flujo de caja puro anualizado, VAN y TIR para 5 períodos

PERIODO	0	1	2	3	4	5
Q REAL DE VENTA INGRESO POR AÑO		17	29	53	83	136
INGRESOS (según fuentes)						
pack traducción + preaprobacion Comercial		11.900	20.300	37.100	58.100	95.200
Comisión cliente por gestión		55.624	94.888	173.416	271.576	444.992
Comisión inmobiliaria por gestión		55.624	94.888	173.416	271.576	444.992
Servicio de administración		544	1.504	3.200	5.856	10.208
		-	-	-	-	-
Total ingresos		123.692	211.580	387.132	607.108	995.392
EGRESOS						
Abogado		9.600	9.600	12.480	14.976	17.971
Campañas MKT		24.000	24.000	28.800	34.560	41.472
Regalias		3.600	3.600	5.400	8.100	12.150
Remuneracion bruta Gerente MKT y Operaciones		36.000	36.000	53.605	63.095	65.777
Remuneracion bruta Ejecutiva MKT		6.240	6.240	14.976	22.464	22.464
Promedio bruto comisión Ejecutiva		8.900	15.183	69.369	162.952	225.777
Community manager		12.000	12.000	42.674	59.167	67.544
Remuneracion manager TI		18.000	18.000	32.005	37.895	44.177
Manager de operaciones		15.600	15.600	40.907	73.551	73.761
Mensualidad garantias de post venta		299	966	1.992	3.000	3.000
Servicio externalizado de contabilidad		8.400	8.400	8.400	12.600	12.600
Total costos de operación		142.639	149.589	310.608	492.359	586.691
UTILIDAD DE OPERACIÓN		- 18.947	61.991	76.524	114.749	408.701
(-)Arriendo		12.376	10.608	10.608	15.168	15.168
(-)Costos de adminsitración (luz,internet, útiles)		3.600	3.600	5.400	8.100	8.100
(-)Depreciación lineal		1.704	1.704	1.704	1.704	1.704
(-) Pérdida del ejercicio anterior			- 34.923			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		- 36.627	11.156	58.812	89.777	383.729
Impuesto a la renta				18.892	24.240	103.607
Utilidades después de impuesto		- 36.627	11.156	39.921	65.537	280.122
(+) Pérdida del ejercicio anterior			34.923			
+ Depreciación		1.704	1.704	1.704	1.704	1.704
FLUJO DE CAJA		- 34.923	47.783	41.625	67.241	281.826
(-) Inversión de activo fijo	-	15.400				
(-) Cap de trabajo	-	57.315				
(-) desarrollo plataforma	-	8.000				
(-) Inicio legal	-	500				
(+) Recuperación capital de trabajo						57.315
(+) Valor residual						615.273
FLUJO DE CAJA PRIVADO NETO	-	81.215	- 34.923	47.783	41.625	67.241
						954.413

Figura 58: flujo de caja para 5 periodos. Elaboración propia

IO	-	81.215
f1	-	34.923
f2		47.783
f3		41.625
f4		67.241
f5		954.413
VAN		\$467.649
TIR		69,39%
TASA DE DESCUENTO		14,88%

Figura 59. Cálculo de VAN y TIR. Elaboración propia

Análisis de sensibilidad por baja de ingresos y aumento de egresos.

EGRESOS	INGRESOS											
	\$467.649	0%	-5%	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-35%	-40%	-41%	-42%
0%	\$467.649	\$410.601	\$353.554	\$296.507	\$239.459	\$182.412	\$125.365	\$68.317	\$11.270	-\$139	-\$11.549	
5%	\$421.574	\$364.527	\$307.479	\$250.432	\$193.385	\$136.337	\$79.290	\$22.243	-\$34.805	-\$46.214	-\$57.624	
10%	\$375.499	\$318.452	\$261.404	\$204.357	\$147.310	\$90.262	\$33.215	-\$23.832	-\$80.879	-\$92.289	-\$103.698	
15%	\$329.424	\$272.377	\$215.330	\$158.282	\$101.235	\$44.188	-\$12.860	-\$69.907	-\$126.954	-\$138.364	-\$149.773	
20%	\$283.350	\$226.302	\$169.255	\$112.208	\$55.160	-\$1.887	-\$58.934	-\$115.982	-\$173.029	-\$184.439	-\$195.848	
25%	\$237.275	\$180.227	\$123.180	\$66.133	\$9.085	-\$47.962	-\$105.009	-\$162.057	-\$219.104	-\$230.513	-\$241.923	
30%	\$191.200	\$134.153	\$77.105	\$20.058	-\$36.989	-\$94.037	-\$151.084	-\$208.131	-\$265.179	-\$276.588	-\$287.998	
35%	\$145.125	\$88.078	\$31.031	-\$26.017	-\$83.064	-\$140.111	-\$197.159	-\$254.206	-\$311.253	-\$322.663	-\$334.072	
40%	\$99.050	\$42.003	-\$15.044	-\$72.092	-\$129.139	-\$186.186	-\$243.234	-\$300.281	-\$357.328	-\$368.738	-\$380.147	
45%	\$52.976	-\$4.072	-\$61.119	-\$118.166	-\$175.214	-\$232.261	-\$289.308	-\$346.356	-\$403.403	-\$414.812	-\$426.222	
50%	\$6.901	-\$50.147	-\$107.194	-\$164.241	-\$221.288	-\$278.336	-\$335.383	-\$392.430	-\$449.478	-\$460.887	-\$472.297	
51%	-\$2.314	-\$59.361	-\$116.409	-\$173.456	-\$230.503	-\$287.551	-\$344.598	-\$401.645	-\$458.693	-\$470.102	-\$481.512	
52%	-\$11.529	-\$68.576	-\$125.624	-\$182.671	-\$239.718	-\$296.766	-\$353.813	-\$410.860	-\$467.908	-\$479.317	-\$490.727	

Figura 60. Análisis de sensibilidad. Elaboración propia

tasa de descuento	14,88%
Tir	15%
VAN	\$0

Figura 61. Cálculo VAN y TIR con precio valor mínimo de servicio alcanzando valor VAN más cercano a cero.

El valor mínimo de tarifa calculado (figura 61), manteniendo los niveles de venta proyectados, equivaldría a cobrar un 2,4% de comisión total entre las partes, cliente más inmobiliaria, eliminar la tarifa de administración y mantener el servicio pack en 700 USD.

Conclusiones

El flujo de caja para los 5 años muestra un escenario optimista, aun cuando es muy posible que los niveles de ingreso sean mayores, considerando que este es un servicio que nadie entrega. El valor residual estimado se considera como el valor descontado del valor de la empresa, con g de 3%, considerando el flujo del periodo 5. El resultado es el doble de la utilidad del último periodo, que se dispara en comparación con los ingresos de los años anteriores. Esto debido a la estimación del aumento de acción de compra al 5% (donde la media del sector es 2,6%). El análisis de sensibilidad de la tabla 60, muestra como un aumento de costos y una rebaja en las ventas no altera drásticamente la rentabilidad reflejada en el cálculo del VAN. El valor actual neto del plan es de USD 467.649, lo cual indica se espera que el proyecto genere un exceso de esta cantidad por encima de su costo de capital o tasa de descuento. Con una TIR del 69,39%, el proyecto está generando un retorno significativamente mayor que la tasa de descuento calculada en un 14,88%, lo que sugiere un fuerte rendimiento de la inversión.

El hecho que la TIR sea significativamente mayor que la tasa de descuento sugiere que el proyecto tiene un margen de seguridad considerable. Significa que incluso si el rendimiento del proyecto es menor de lo esperado, todavía tiene una alta probabilidad de superar la tasa de descuento y generar un VAN positivo. Esto se aprecia claramente en el análisis de sensibilidad de la figura 60.

Bajo las condiciones evaluadas, es posible concluir entonces que el proyecto sí es factible técnica, estratégica y económicamente.

¿Existe una intención de compra por parte de los chilenos que viven en el exterior?. La encuesta aplicada señala que más del 80% entrevistado sí tiene una intención de comprar o invertir en propiedades en Chile, pero en casi la totalidad de la muestra se descubre también que tampoco conocen un intermediario que genere conciencia de la necesidad, consideración del servicio y acompañe y guíe la materialización de la compra. Toda la información recogida apunta a que existe una gran oportunidad no desarrollada de entregar un servicio bróker que asesore, acerque y optimice la inversión chilena residente en el exterior a proyectos inmobiliarios en Chile. Por el mundo hay más de un millón de compatriotas repartidos en diferentes continentes, los que se reducen a un poco menos de quinientos mil, al buscar el segmento objetivo que podría ser sujeto a crédito hipotecario. Son miles de millones de dólares anuales que están en el mercado y no están siendo atendidos. Por lo tanto, también es un servicio atractivo para las inmobiliarias y su crecimiento de ventas.

Es un servicio lleno de oportunidades. Existe un desconocimiento, poca transparencia y desinformación generalizada del proceso por parte de todos los actores que intervienen. No todos los bancos tienen el producto para atender solicitudes hipotecarias de clientes chilenos que provienen del extranjero. Los pocos bancos que sí lo tienen, no cuentan con áreas especializadas para este segmento. Existe la promesa de atención, pero el

desconocimiento generalizado entrapa las operaciones. Tampoco los ejecutivos bancarios, ni de los brókeres, ni de las inmobiliarias manejan la información del proceso comercial ni operacional de manera experta, lo que afecta la transparencia, el conocimiento y el respaldo exigido por los clientes residentes fuera del país. Al no existir la conciencia desde las inmobiliarias de este mercado, tampoco existe la publicidad, ni campañas de ofertas que atraigan la atención e inversión de los posibles clientes chilenos residentes en el extranjero. La fuerte estrategia de marketing y tecnología de los brókeres líderes en el país, como a nivel regional, tampoco han puesto sus ojos en este mercado, por tanto, la digitalización es un campo aun no experimentado para este negocio. Por otra parte, al no existir este grupo inversor en el radar de los grandes brókeres, tampoco se puede hablar de un servicio especializado de post venta enfocado en este segmento, con todas las garantías que estas ofrecen actualmente por los servicios de administración de propiedades.

Sin duda, es posible concluir que, si la estrategia desarrollada en este plan resuelve todas, o la mayoría, de las diferentes etapas del proceso de compra de propiedades y administración de bienes entre chilenos en el exterior y las inmobiliarias, y que además pueda entregar una inmejorable experiencia aplicando conocimiento experto, con respaldo institucional, transparencia del proceso y soluciones tecnológicas que mejoren el servicio, se llevará una gran parte de la torta aun sin descubrir.

Bibliografía

- Best, R. (2007). Marketing estratégico, cuarta edición . Madrid: Pearson & Prentice Hall.
- Briceño, R., & Bustamante, C. (2022). Seminario de título. Metodología . Santiago: Universidad de Chile.
- Caamañó, N. (agosto de 2022). Ejecutiva negocios hipotecarios BancoEstado. (C. Briones, Entrevistador)
- Cámara Chilena de la construcción. (septiembre de 2022). Obtenido de cchc.cl:
<https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/informe-41-2022-3-actividad-del-sector-inmobiliario-del-gran-santiago.pdf>
- Díaz, J. (marzo de 2023). Ejecutiva de cuentas BCI. (N. F. Hernández, Entrevistador)
- DICOEX - INE. (2017). Segundo Registro de chilenos en el exterior ¿cuántos son, dónde están y cómo son los chilenos? Santiago: Ministerio de Relaciones Exteriores.
- economia.gob.cl. (junio de 2009). Regulación del mercado de corretaje de propiedades. Obtenido de https://www.economia.gob.cl/1540/articles-190025_recurso_1.pdf
- Farfan, M. (enero de 2023). Chilena en USA. (C. Briones, Entrevistador)
- Fernández, J. (marzo de 2023). Ex Ejecutivo de cuentas Santander. (C. Briones, Entrevistador)
- Flores, M. (enero de 2023). Ejecutivo Bróker Capitalizarme.com. (C. Briones, Entrevistador)
- Freazer, J. (febrero de 2023). Chilena en Australia. (C. Briones, Entrevistador)
- Galindez, C. & equipo de ventas (junio de 2022). Jefa Ventas Bróker SOP inversiones SPA. (C. Briones, Entrevistador)
- Massons, J. (2014). Finanzas, análisis y estrategia financiera. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- MIT & Boston Consulting Group. (15 de 02 de 2021). Obtenido de BCG.com:
<https://www.bcg.com/press/15february2021-artificial-intelligence-opportunity-for-businesses-organizations-achieve-important-financial-benefits>
- Montecinos, N. (enero de 2023). Chilena en Honduras. (C. Briones, Entrevistador)
- Olier, E. (2016). Los ejes del poder económico. Madrid: Editorial Pearson .

- Oportus, R. (enero de 2022). Chilena en España. (C. Briones, Entrevistador)
- Orellana, P. (marzo de 2023). Jefe de Plataforma Banco de Chile. (N. F. Hernández, Entrevistador)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. Barcelona: Deusto.
- Pérez, S., & Smith, M. (enero de 2023). Ejecutivas comerciales Inmobiliaria Leben. (C. Briones, Entrevistador)
- Polanco, M., Luque, M., & Salgado, P. (agosto de 2022). Ejecutivas especialistas Inmobiliaria Trayecta (ex Avellaneda) . (C. Briones, Entrevistador)
- Ponce, C. (diciembre de 2022). Chilena en Alemania. (C. Briones, Entrevistador)
- Portal Inmobiliario. (2022). Obtenido de portalinmobiliario.com:
<https://www.portalinmobiliario.com/h/blog/corredor-propiedades-cuanto-cobra>
- Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook, rethink your business for the digital age. Columbia business School.
- Salgado, F., & Gutierrez, P. (febrero de 2023). Ejecutivas de operaciones Inmobiliaria Paz Corp. (C. Briones, Entrevistador)
- Steffens, G. (s.f.). El análisis PESTEL. Editorial 50minutos.
- Vásquez, F., & Ponce, E. (diciembre de 2022). Chilenos en Holanda. (C. Briones, Entrevistador)

Anexos

Anexo A:

Caracterización del entrevistado. Tabla de distribución de ingresos. Informe encuesta Qualtrics

#	Campo	Recuento de opciones
1	Menor a USD 2000	22.73% 10
2	Entre USD 2000 y 3000	36.36% 16
3	Entre USD 3000 y 5000	27.27% 12
4	Sobre USD 5000	13.64% 6
		44

Anexo B:

Caracterización del entrevistado. Tabla de distribución de edades encuestados. Informe encuesta Qualtrics

#	Campo	Recuento de opciones
1	Entre 20 y 29 años	2.27% 1
2	Entre 30 y 39 años	56.82% 25
3	Entre 40 y 49 años	20.45% 9
4	Entre 50 y 59 años	6.82% 3
5	Mas de 60 años	13.64% 6
		44

Anexo C:

Caracterización del entrevistado. Tabla de distribución formación académica de los encuestados. Informe encuesta Qualtrics

#	Campo	Recuento de opciones
1	Estudios medios	6.82% 3
2	Estudios superiores técnicos	20.45% 9
3	Estudios superiores universitarios	43.18% 19
4	Post grado	29.55% 13
		44

Anexo D:

Preguntas encuesta

Q1 - ¿Alguna vez ha pensado o deseado comprar una propiedad en Chile, en su condición de chileno residente en el extranjero?

Q2 - Conoce algún bróker inmobiliario, corredor de propiedades que realice el servicio de compra de propiedades en Chile, para chilenos que residen en el extranjero?

Q3 - Si su respuesta anterior fue afirmativa, favor señale el nombre de los bróker, corredores o real estate que conoce y que prestan el servicio de venta de propiedades en Chile para chilenos que residen en el extranjero.

Q7 - Ordene en grado de importancia lo que espera de un servicio de venta de propiedades en Chile para chilenos en el extranjero

Que sea económico /Que sea rápido y claro /Que sea amigable con el medio ambiente y use la tecnología /Que sea liderado por expertos que entreguen una atención de calidad / Que entrega seguridad

Q8 - Qué otras cosas no identificadas en los atributos anteriores usted agregaría como importantes en el servicio de venta de propiedades en Chile para chilenos en el extranjero?

Q9 - Qué tan atractivo le parece un bróker inmobiliario profesionalizado con una plataforma virtual para chilenos en el exterior, que deseen comprar una propiedad en Chile?

Q10 - Conoce los proyectos de eficiencia energética y sus beneficios en costos?

Q11 - De los brókeres o corredores de propiedades en Chile que conoce y que prestan el servicio de venta de propiedades en Chile para chilenos en el extranjero, evalúe los siguientes atributos, siendo 100 el óptimo valor de conformidad:

Q12 - Conoce el proceso de compra de un bien raíz desde el extranjero?

Q13 - Quién decide el proceso de compra?

Q14 - Estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional en el servicio del bróker inmobiliario, si el producto ofrecido le entrega rebajas en tasas de interés bancaria y consumo eléctrico? (Producto sustentable)

Q15 - Qué valor está dispuesto a pagar por un servicio de bróker inmobiliario de inmuebles en Chile para chilenos en el extranjero y que sobre cumpla sus expectativas?

Q16 - En una posible compra, cuál sería el destino de la propiedad?

Q17 -Cuál es su nivel de estudios académicos?

Q18 - En qué rango se encuentra su edad?

Q19 -Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

Q20 -Cuál es su país de residencia actual?

Anexo E.

Simulación de crédito hipotecario



Simulador de Crédito Hipotecario

Miercoles, 15 Marzo 2023

Datos del Cliente

Sr.(s)	CRISTIAN SAMUEL BRIONES CISTERNAS.	R.U.T.	15.328.851-8
Ejecutivo	BRIONES CISTERNAS CRISTIAN SAMUEL	Sucursal	STGO. PRINCIPAL

Datos Básicos de la Simulación

Tipo Crédito	MH 80 CONVENIO INMOBILIARIA 2DA VIVIENDA	FEBRERO 2023	
Destino del Crédito	Vivienda	Moneda	U.F.
Alternativa Monto	Monto Credito	Fecha U.F.	15/03/2023
Subsidio	Sin Subsidio	Valor U.F.(\$)	35593,86
Max. Financiamiento Hip.	80%	Monto Propiedad (UF)	2.900
Financiamiento Hipotecario	80%	Monto Crédito Hipotecario (UF)	2.320
Monto total deuda pensión de alimentos (UF)	0	Monto total deuda pensión de alimentos (\$)	0
Valor cuota total deuda pensión de alimentos (UF)	0	Valor cuota total deuda pensión de alimentos (\$)	0
Número total de cuotas impagas	0		
Tasa	Fija-Preferencial	Comision	Sin Comision
Tipo de Propiedad	Depto	Impuesto al Mutuo	4,64 UF
Segunda Vivienda		Estado Propiedad	Nueva

Seguros Incluidos	Gastos operacionales asociados al crédito (*)	
COLECTIVO INCENDIO SISMO AL EDIFICIO NO SUBSIDIADO	Conservador de Bienes Raices	20 UF
COLECTIVO SEGURO DESGRAVAMEN HIPOTECARIO (1)	Escrituración	2,7 UF
	Estudio de Títulos	0 UF
	Gastos Notariales	2,5 UF
	Servicio de Inscripción CBR	0 UF
	Tasación	2,25 UF
	Total Gastos Operacionales	27,45 UF

Cuadro Resumen de Dividendos

Plazo de duración del contrato	20 Años
Tasa Final (%)	4,10
Carga Anual Equivalente (%)	4,85
Cuota Contado	20.644.439
Monto Préstamo Calculado	82.577.755
Costo Total del Crédito (U.F.)	3.622.295
Valor Garantía	103.222.194
Renta Mínima Líquida Requerida	2.005.959
Seguros	
Colectivo Incendio Sismo Al Edificio No Subsidiado (U.F.)	0,863910
Colectivo Seguro Desgravamen Hipotecario (1) (U.F.)	0,245920
Dividendo	
Valor Dividendo (U.F.)	14,089219
Dividendo + Seguros (U.F.)	15,199049
Total Dividendo (\$)	540.993

Anexo F:

Tabla Benchmarking posibles competidores

					
Antigüedad	3 años	8 años	11 años	22 años	9 años
Propuesta de valor	100% on line 100% gratis Canal inversionista	Propuesta de inversión consciente Atención presencial	100% on line Arrenda, compra ,vende	Market place asociado con unicornio mercado libre	100% digital Y gratis al comprador convenio con 30 inmobiliarias
Canales digitales	Plataforma Web Canal YouTube Instagram / Facebook	Plataforma Web Canal YouTube Instagram / Facebook	Plataforma Web Canal YouTube Instagram / Facebook APP	Plataforma Web Instagram / Facebook APP mercado libre	Plataforma Web Canal YouTube Instagram / Facebook
Dificultad de navegación	Sencilla	Sencillo. Muy superficial	Sencilla. Muy interactiva	Sencilla . Con mucha oferta	Muy sencilla y directa
Convenios	Market place. Santiago y regiones	Actualmente 3 inmobiliarias en convenio	Market place. Santiago y regiones	Market place. Santiago y regiones	Market place. Santiago y regiones
Conciencia del medio ambiente	No	Si	No	No	No
Explica como cobra?	Si , cobra solo a la inmobiliaria y no al comprador	No	No	No	Si , cobra solo a la inmobiliaria y no al comprador
Información de contacto y políticas	Si,	Si	Si	Si, confuso por lo impersonal	Si. Mucho link quiero agendar
Soporte en línea /APP	Si, con acceso personal. Especializado. Sin APP	Si, con acceso personal . WSP. Sin APP	Solo APP	Solo con acceso	Sin acceso. Comunicación personalizada
Opciones de comentarios y comunidad	Si	No	Si. Blog de experiencia	No	No
Servicios ofrecidos	Programa de inversión y administración . Asesoría crediticia	Administración Asesoría financiera Gestión de créditos	Arriendo, compra, venta y asesoría financiera . Convenio BCI	Venta, arriendo . Convenio Scotiabank	Compra de bienes para invertir y capitalizar. En algunos casos generar ingreso
Educación, clases, workshop	Si, clases , módulos y workshop	No	Si, convenio con plataforma especializada en urbanismo	Si, secciones con consejos inmobiliarios	No
Presencia en medios	TV abierta, radio, prensa on line , noticieros, RSS	No	Prensa y publicidad on line	TV abierta, radio, prensa on line , noticieros	TV abierta, radio, prensa on line , noticieros, RSS

Anexo G.

Desarrollo de préstamo bancario a 5 años. Valores referenciales aportados por BancoEstado.

		período	cuotas	interes	amortizacion	saldo		
		0	1.303			50000		
		1	1.303	800	503	49.497		
flujo de deuda por préstamo		2	1.303	792	511	48.987		
		3	1.303	784	519	48.468		
valor	50.000	4	1.303	775	527	47.941		
interes anual	19,2%	5	1.303	767	535	47.406		
interes mensual	1,6%	6	1.303	758	544	46.862		
tiempo en años	5	7	1.303	750	553	46.309		
n meses	60	8	1.303	741	562	45.747		
cuota	1.302,54	9	1.303	732	571	45.177		
		10	1.303	723	580	44.597		
		11	1.303	714	589	44.008		
		12	1.303	704	598	43.409	interes año 1	amortizacion año 1
		13	1.303	695	608	42.802	9.040	6.591
		14	1.303	685	618	42.184		
		15	1.303	675	628	41.556		
		16	1.303	665	638	40.919		
		17	1.303	655	648	40.271		
		18	1.303	644	658	39.612		
		19	1.303	634	669	38.944		
		20	1.303	623	679	38.264		
		21	1.303	612	690	37.574		
		22	1.303	601	701	36.873		
		23	1.303	590	713	36.160	interes año 2	amortizacion año 2
		24	1.303	579	724	35.436	7.657	7.973
		25	1.303	567	736	34.701		
		26	1.303	555	747	33.953		
		27	1.303	543	759	33.194		
		28	1.303	531	771	32.422		
		29	1.303	519	784	31.639		
		30	1.303	506	796	30.842		
		31	1.303	493	809	30.033		
		32	1.303	481	822	29.211		
		33	1.303	467	835	28.376		
		34	1.303	454	849	27.528		
		35	1.303	440	862	26.666		
		36	1.303	427	876	25.790	interes año 3	amortizacion año 3
		37	1.303	413	890	24.900	5.984	9.646
		38	1.303	398	904	23.996		
		39	1.303	384	919	23.077		
		40	1.303	369	933	22.144		
		41	1.303	354	948	21.195		
		42	1.303	339	963	20.232		
		43	1.303	324	979	19.253		
		44	1.303	308	994	18.259		
		45	1.303	292	1.010	17.248		
		46	1.303	276	1.027	16.222		
		47	1.303	260	1.043	15.179		
		48	1.303	243	1.060	14.119	interes año 4	amortización año 4
		49	1.303	226	1.077	13.042	3.960	11.671
		50	1.303	209	1.094	11.949		
		51	1.303	191	1.111	10.837		
		52	1.303	173	1.129	9.708		
		53	1.303	155	1.147	8.561		
		54	1.303	137	1.166	7.395		
		55	1.303	118	1.184	6.211		
		56	1.303	99	1.203	5.008		
		57	1.303	80	1.222	3.785		
		58	1.303	61	1.242	2.543		
		59	1.303	41	1.262	1.282		
		60	1.303	21	1.282	0	interes año 5	amortización año 5
							1.511	14.119

Anexo H

Evaluación financiera con Deuda/Equity 60/40

Cálculo tasa de descuento	
Ke	
RF	7,5%
Rm	14,8%
Beta	1,24
Ke (CAPM)	16,6%
Ke (CAPM)	16,6%
Wacc	
aporte capital propio	41%
Ke	16,6%
impuesto empresas	25%
deuda/ financiamiento bancario	59%
tasa prestamo banco Kd	19,20%
Wacc	15,26%
B de riesgo adicional	0%
Wacc	15,26%

Cálculo tasa de descuento

beta desapalancado	0,6
	1
1- tasa impuesto (25%)	0,75
Deuda	\$ 50.000
Equity	\$ 35.133
BETA APALANCADO	1,24

Cálculo beta apalancado

ESTRUCTURA DE DEUDA/CAPITAL									
KD	W DEUDA	W EQUITY	D/E	KD after tax	B L	K e CAPM	WACC		
16,50%	0%	100%	0,00	12,38%	0,60	11,9%	11,88%		
16,50%	10%	90%	0,11	12,38%	0,65	12,2%	12,26%		
17,00%	20%	80%	0,25	12,75%	0,71	12,7%	12,71%		
17,50%	30%	70%	0,43	13,13%	0,79	13,3%	13,24%		
18,00%	40%	60%	0,67	13,50%	0,90	14,1%	13,84%		
18,50%	50%	50%	1,00	13,88%	1,05	15,2%	14,52%		
19,00%	60%	40%	1,50	14,25%	1,28	16,8%	15,27%		
19,50%	70%	30%	2,33	14,63%	1,65	19,5%	16,10%		
20,00%	80%	20%	4,00	15,00%	2,40	25,0%	17,00%		
20,50%	90%	10%	9,00	15,38%	4,65	41,4%	17,98%		

Estructura de deuda/capital

IO	-	83.605
f1	-	34.624
f2		41.118
f3		63.436
f4		190.738
f5		1.155.032
VAN		\$642.398
TIR		80%
TASA DE DESCUENTO		15,26%

VAN y TIR con deuda