



“INCONTRO ITALIA”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Cristian Camilla Sandoval
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Abril de 2017

INDICE

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:	4
2. Análisis de la Industria:	6
2.1 Industria:.....	6
2.1.1. Entorno Externo de la Industrian. Análisis PESTEL.....	10
2.1.2. Fuerzas de Porter.....	13
2.1.3. Actores relevantes	15
2.1.4. Otros temas relevantes.....	16
2.2. Competidores	16
2.3. Clientes.....	19
3. Descripción de la empresa:.....	20
3.1 Modelo de negocios:	20
3.1.2 Cadena de Valor	21
3.1.3. Recursos y competencias:	25
3.1.4. Estrategia Competitiva y FODA.....	26
3.2. Descripción de la empresa.....	27
3.3 Estrategia de Escalamiento	29
3.4 RSE y Sustentabilidad:.....	30
4. Plan de Marketing.....	30
4.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	30
4.2. Posicionamiento y propuesta de valor	31
4.3. Plan de Segmentación.....	32
4.3.1. Macro Segmentación de Mercado	32
4.3.2.Micro Segmentación de Mercado	34
4.3.4 Usuarios de nuestros Clientes	35
4.3.5. Micro Segmentación de Clientes.....	36
4.4. Estrategia de Producto	36
4.5. Estrategia de precio	38
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	39
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento Anual	41
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	42
5. Plan de operaciones	42
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	42

5.2.Flujo de Operaciones.....	43
5.3.Dotación.....	44
6.0 Equipo del proyecto	44
6.1. Incentivo y compensaciones	45
7.0 Análisis Financiero	46
7.1 Financiamiento del proyecto	46
7.2 Requerimiento de capital.....	46
7.3 Estructura del proyecto	47
7.4 Estructura de costos:.....	48
7.5 Supuestos para aplicación de proyecto	49
7.6 Tasa de Descuento.....	50
7.7.Análisis de sensibilidad.....	53
7.7.Propuesta del Inversionista	54
8.Riesgos críticos	56
8 Anexos:	57
9. Bibliografía:	73

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

A través de la experiencia en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de distinta índole, los socios gestores del proyecto que se plantea en este trabajo, vislumbraron una posibilidad de negocio, la cual se quiere desarrollar en un sector de Santiago, específicamente en la Comuna de Providencia denominado como Barrio Italia. Fue así que tras una extensa búsqueda de un inmueble que tuviese las condiciones necesarias y se encontrara dentro del precio que era posible pagar, llegamos a la propiedad ubicada en Avenida Italia N°1468 en el centro del denominado Barrio Italia, icono de la moda y diseño en Santiago.

El negocio consiste en una Galería Comercial compuesta de 13 locales comerciales de distintos m² y cuyo valor de UF x m² será el primer año de 1,2 UF para aumentar paulatinamente al segundo año en 1,3 UF.

Como se explicara más adelante en el desarrollo del trabajo, vemos como existe en este sector una importante demanda de locales comerciales para emprendedores que desean exponer sus marcas independientes en el sector.

Este proyecto tal como lo mencionamos, se encuentra en un sector consolidado como polo de entretención, este reúne en pocas cuadras una mezcla infalible de: diseño, tiendas, patrimonio y gastronomía. Diseño y tiendas, porque reúne una buena cantidad de marcas reconocidas y emergentes, tanto de ropa como de mobiliario y objetos. Y patrimonio porque la restauración y venta de muebles antiguos es uno de sus principales atractivos, y un oficio que está ahí a la vista de todo el camine por sus calles.

La principal oportunidad la vemos en el constante desarrollo del Barrio, en el que podemos ver la inversión de empresas inmobiliarias las cuales están construyendo condominios y edificios por todo el entorno del barrio, lo que significa un aumento sustancial de la población y por ende un aumento sustantivo en el flujo de personas que visitan Barrio Italia día a día, gracias al excelente nivel de equipamiento que tiene este sector

Hoy en día el Barrio Italia es un paseo obligado, un encuentro entre generaciones de personas, donde lo histórico convive en armonía con lo contemporáneo. Aquí se encuentra desde la arquitectura maciza de principios del siglo XX hasta casos como el Restaurant La Jardín, hecho a partir del reciclaje de los más variados elementos.¹



Figura 1. Sitio Web <http://www.huffingtonpost.com/>

Si a eso sumamos que en un par de años la Factoría Italia, ese mítico edificio de av. Italia esquina Bilbao, se convertirá en un boulevard urbano como pocos en la capital, tendremos como resultado un barrio y un foco de atracción único para chilenos y extranjeros.

Sabemos que existen más participantes dentro de este mercado, Los lugares donde se emplazan son por el sector de Avenida Italia en las calles Tegualda, Condell y Girardi, siendo las mas exclusivas las que se encuentran ubicadas específicamente en Avenida Italia, entre las Avenida Santa Isabel al Norte y Calle Caupolicán al Sur, no habiendo en este sector específico más de 5 Galerías. **La propuesta de valor que presenta este proyecto es ubicación, diseño y valor por m2.**

¹<http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-282869/video-barrio-italia>.

2. Análisis de la Industria:

2.1 Industria:

La industria inmobiliaria en Chile está compuesta por diferentes unidades de negocio, tales como. Habitacional, Oficinas, Retail, Industrial, Hospitalaria, Hotelería y Deportiva.

Dentro de este mercado podemos encontrar a su vez diferentes productos como por ejemplo; Edificios habitacionales, Casas, Loteos para construcción, Edificios de Oficinas, Plantas libres y de Profesionales, Centros comerciales y Malls, Hoteles y resort y Centros de Bodegaje y distribución.²

En Chile, la industria del arriendo de locales comerciales o superficie por m² tenía como participantes solo a grandes Malls, los que tienen a su vez clientes fijos y que se repiten en todos los Centros Comerciales, también conocidos como tiendas “ancla”, debido a que son estos mismos Malls los que se encuentran asociados con grandes tiendas de retail, por lo que el mercado está direccionado a prestar el servicios a grandes marcas con superficies que no son factibles de arrendar por otro tipo de clientes, como los de tiendas mas pequeñas o emprendedores con productos propios.

Hoy en Chile encontramos un mercado el que dice relación con **Galerías Comerciales Boutique, específicamente en el Sector de Providencia**, este tipo de proyectos inmobiliarios no es considerado por las grandes firmas inmobiliarias, debido a que por su menor envergadura no les es rentable la realización de este tipo de desarrollo inmobiliarios.

Como estas galerías existen 20 más repartidas en el sector, en Av. Italia -principalmente-, Teguvalda, Condell y Girardi. Se trata de antiguas casonas de fachada continua que a partir de 2009 se empezaron a transformar o “reciclar”, como le llaman los actuales locatarios que venden ahí sus productos de diseño.³

La demanda de este tipo de locales ha ido en crecimiento por lo que otros empresarios han observado el negocio para reproducir el mismo modelo y adecuar los inmuebles

²http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Real_State-Presentacion_Deloitte.ppt.

³<http://www.latercera.com/noticia/santiago/2013/02/1731-510301-9-el-nuevo-concepto-en-galerias-comerciales-que-se-expande-en-barrio-italia.shtml>

acorde a las condiciones del Barrio, es así como a la fecha existen ya nuevas Galerías Pequeña Italia, Casa Italia y Factoría Tegualda, La Candelaria, Espacio Italia y Galería Oops, entre otras. En marzo de este año, serán inauguradas otras cinco: el Patio de la Abuela, la segunda parte de la existente Estación Italia (que conectará Av. Italia con Condell), Amor Propio y Espacio Condell.⁴

Este crecimiento de la demanda de locales se explica por el aumento de negocios de emprendimientos, así lo explica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En este informe⁵, señala que los chilenos de entre 18 y 64 años, que poseen un negocio que no supera los 3,5 años, representan el 23,4% de la población económicamente activa. La investigación también señala que la tasa de emprendimiento en edad adulta en nuestro país se ubicó en 23,7% en 2011 y en 23,4% el año pasado, muy por encima del promedio de la OCDE en los señalados años, cuando llegó al 8%. Solo considerando los datos de 2012, el informe muestra que Chile superó por una significativa diferencia a Estados Unidos, que figuró en el segundo lugar, con una tasa de 12,8%.⁶

Si bien los datos de los períodos previos del informe muestran que Chile ha liderado en los últimos seis años en tasa de emprendimiento, estas mismas cifras indican que ha sido en los últimos dos años donde nuestro país ha llegado a casi triplicar el promedio de la OCDE.

Respecto de los tipos de emprendimiento estos están relacionados con el servicio al consumidor.

Por último, Jose Ernesto Amoros director del estudio antes mencionado señala que: *“desde la administración anterior que existe un alto énfasis en las políticas y los programas de gobierno para fomentar el emprendimiento. A esto hay que sumar, señala el académico, la buena imagen social del emprendimiento, lo que se traduce en una propensión por estas actividades.”*

⁴<http://www.latercera.com/noticia/santiago/2013/02/1731-510301-9-el-nuevo-concepto-en-galerias-comerciales-que-se-expande-en-barrio-italia.shtml>

⁵<http://negocios.udd.cl/gemchile/>

⁶<http://www.innovacion.cl/2013/04/chile-tiene-la-tasa-de-emprendimiento-mas-alta-del-mundo/>



Population: 17.8 million (2014)

GDP: \$258.0 billion (2014)

GDP per capita: \$14,477 (2014)

SME contribution to GDP: 20% (2013)

World Bank Doing Business Rating:
71/100; **Rank:** 48/189

World Bank Starting a Business Rating:
90/100; **Rank:** 62/189

World Economic Forum Global Competitiveness Rating: 4.6/7; **Rank:** 35/140

Economic Development Phase:
Efficiency-Driven

Self-Perceptions About Entrepreneurship		
	Value %	Rank/60
Perceived opportunities	57.4	8
Perceived capabilities	65.7	9
+Fear of failure	28.1	13
*Entrepreneurial intentions	50.0	3

Activity		
	Value %	Rank/60
Total Early-stage Entrepreneurial Activity		
TEA 2015	25.9	6
TEA 2014	26.8	n/a
TEA 2013	24.3	n/a
Established business ownership rate	8.2	21
Entrepreneurial Employee Activity - EEA	5.2	15

Motivational Index		
	Value	Rank/60
Improvement-Driven Opportunity/Necessity Motive	2.4	22

Gender Equity		
	Value	Rank/60
Female/Male TEA Ratio	0.7	21T
Female/Male Opportunity Ratio	0.8	49T

Entrepreneurship Impact		
	Value %	Rank/60
Job expectations (6+)	33.6	7
Innovation	14.1	1
Industry (% in Business Services Sector)	18.7	25

Societal Value %s About Entrepreneurship		
	Value %	Rank/60
High status to entrepreneurs	64.9	34
Entrepreneurship a good career choice	69.6	19T

Figura 2. Gem-2015-2016-global-report-110416-1460370041

Como señala el informe Chile se encuentra en el N°35 de 140 países siendo el País con más desarrollo de emprendimientos en toda la región.

Expert Ratings of the Entrepreneurial Eco-system (rank out of 62 recorded in brackets)

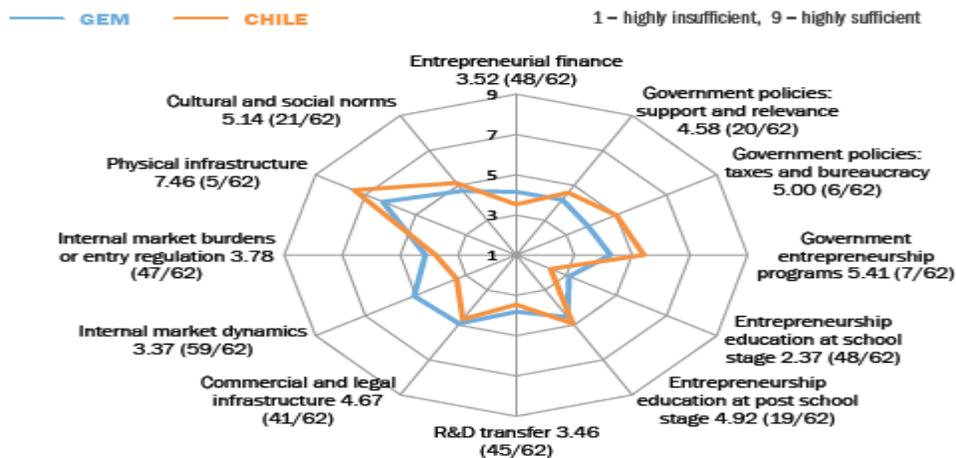


Figura 3. Gem-2015-2016-global-report-110416-1460370041

Podemos observar en la figura 3, como en los puntos relevantes para este negocio estamos sobre la media tales como . Políticas Gubernamentales (impuestos y burocracia), Emprendimiento y educación post escolar, Infraestructura Comercial, entre otras.

Comercialización en el mercado

Para determinar, como llegamos a nuestro cliente fue necesario conocer la realidad de las personas que habitan Barrio Italia, en principio se pensó directamente en las personas que frecuentan el sector, pero luego se entendió que la estrategia para dar a conocer la Galería tenía que ser un mecanismo que marcara una real diferencia. Es por ello que fue necesario concentrarse en las personas que viven en el Barrio y los Artesanos que tienen talleres en el mismo sector, ya que estos son los vecinos del lugar y por lo tanto aquellos sobre los cuales más influye un proyecto de estas características, Además de que los clientes de los futuros locatarios buscan, es la experiencia de Barrio, es por lo antes expuesto que se utilizaran los siguientes canales para llegar a los clientes:

- Páginas de corretaje de propiedades especializadas:
www.nid.cl / www.portalinmobiliario.cl / www.fdb.cl / www.elbarrio.cl
- Revistas de circulación especializada:

<http://www.revistaemprende.cl/> / <http://hipster.bligoo.cl/> / <http://www.capital.cl/vida-y-estilo> / www.fundacionindependizate.cl/ / <http://www.ed.cl/> .

- Revistas de Arquitectura y diseño:

<http://www.edirekta.cl/revista-chile-diseno/> / <http://dma.cl/> / <http://www.chiledisen.org/>

2.1.1. Entorno Externo de la Industrian. Análisis PESTEL

Factores políticos y legales

En relación con las situación de carácter político, específicamente políticas internas, que influyen en este negocio, encontramos un escenario bastante positivo , ya que existen herramientas, que permiten incentivar el desarrollo de actividades de emprendimiento, otorgándole a nuestros consumidores instrumentos de financiamiento para sus proyectos tales como; 1) Capital abeja,⁷ fondo concursable de Sercotec que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. o 2) Capital Semilla, este tiene como objetivo fomentar la creación y puesta en marcha de nuevos emprendimientos dinámicos. Por otro lado en el ámbito legal, si bien existía hace un par de años atrás bastantes mecanismos burocráticos que complejizaban el emprendimiento de nuestros consumidores. Para comenzar, la única forma que existía de poder configurar una empresa era asociándose, lo que ya de entrada ponía una barrera , porque además de el trabajo asociado al emprendimiento , se sumaba el hecho de encontrar un socio confiable, hoy día esto es mucho mas sencillo ya que existe la opción de las EIRL⁸. Otro factor que ayudo a desburocratizar los mecanismos asociados al emprendimiento fue la creación de www.empresaenundia.cl cuya vigencia comienzo en Febrero de 2013 hoy es sustancialmente más fácil romper estas barreras, ya que para iniciar sus actividades comerciales, los emprendedores (nuestros consumidores)⁹, cuenta con herramientas que logran maximizar su tiempo y por consiguiente reducir barreras burocráticas al momento de empezar un negocio.

⁷http://www.sercotec.cl/Productos/CapitalAbejaEmprende_Regi%C3%B3nMetropolitana.aspx

⁸<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=207588>.

⁹http://www.sii.cl/mipyme/14ter_regimen.htm.

Factores económicos

En nuestra economía, es recurrente ver ciclos de emprendedores, las que han ocurrido desde los días del salitre pasando por la exportación de frutas en los 80 y las empresas punto com a finales de los 90. Es así como se han desarrollado diferentes tipos de comercios, atendiendo su complejidad y diferenciación con otros productos, en lo referido a nuestros consumidores estos son del tipo **“actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y alta diferenciación de productos”**.¹⁰ Este tipo de actividades, son encabezadas por profesionales universitarios a los que les gusta la investigación y cuentan con experiencia laboral. Es esta misma experiencia laboral, la que los impulsa a emprender con negocios que sean de su área de estudios.

A un nivel macro, podemos percatarnos de que nuestra economía tiene un modelo de segmentación basado en; 1) Conocimiento. 2) Grado de diferenciación de producto. Esto último se suma a la tendencia de los consumidores en general, los cuales prefieren apoyar marcas locales, beneficiando de esta forma la economía, además de sentir que los productos de estos tipos de emprendedores (actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y alta diferenciación de productos), sintonizan más con sus necesidades y gustos personales. Finalmente, en este punto, existen estudios que han arrojado como resultado que la preferencia de los consumidores por marcas locales supera el 44% al momento de escoger ropa o calzado.¹¹

De nuestra experiencia otros puntos relevantes dentro del ámbito económico son los siguientes:

1. Existe un aumento de emprendedores hoy en el mercado chileno, sobre todo en el área de productos manufacturados por sus propios dueños.
2. El costo de operación es aproximadamente de un 5% de su ingreso Bruto.
3. Es un proyecto que está siendo financiado en un 70% por Banco y 30% capital propio.

¹⁰<http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/01/EMPREDIMIENTO-EN-CHILE.pdf>

¹¹<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/06/14/807684/estudio-sobre-marcas-y-consumo-de-chilenos.html>

4. Chile a pesar de ser un país de la región con uno de los mayores crecimientos , hoy por la baja del cobre se encuentra en un estancamiento pero la reforma tributaria tienen por finalidad aumentar el PIB y reducir la brecha fiscal.¹²

En el ámbito Legal, hoy es mucho más sencillo optar a formalizar una empresa, ya que existen herramientas tales como www.empresaenundia.cl¹³, lo que facilita sustancialmente el acceso a formalizar una sociedad que permita el ejercicio y desarrollo de un negocio. Respecto de las patentes para realizar la actividad comercial, estos necesitan de una patente municipal, la cual le permita ejercer la venta de determinado producto, en este caso no existe mayor complejidad para obtenerla, es más, existe en la página web de la Ilustre Municipalidad de Providencia en que pueden ser solicitadas, incorporando solamente el rut de la empresa y seleccionando el tipo de patente¹⁴.

Factores sociales y culturales

En el ámbito social, el consumo de productos locales o “de autor”, tiene entre los beneficios más evidentes los siguientes; creación de empleo dentro de la comunidad en la que se vive, creación de industria complementaria alrededor de los focos de producción, precios más justos por reducción de costos, por último la trazabilidad del producto es mucho más focalizada, ya que podemos saber con certeza el origen de este y los procesos que lo llevaron a ser un producto final.

Finalmente, son todos estos factores en su conjunto, los que nos impulsan a generar espacios para que nuestros consumidores (locatarios) encuentren un edificio, el cual sea más que un local comercial y se transforme en una vitrina , en la que sus vecinos sean partícipes y que les permitan mejorar y complementarse, mejorando así la experiencia de sus consumidores y el incentivo a potenciar el emprendimiento.

¹²<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

¹³<http://www.empresasenundia.cl/>

¹⁴<http://www.providencia.cl/tramites-y-servicios>

2.1.2. Fuerzas de Porter

Poder de negociación de proveedores

Respecto de los proveedores para la construcción, no existe una amenaza alta que pudiese ser un eventual aumento excesivo de mano de obra, aumento de los precios de construcción o en su defecto una escases de materiales a tal nivel que impidan la construcción del proyecto. ¹⁵Chile siempre ha tenido un crecimiento sostenido tanto en materiales de construcción como en salarios de mano de obra. No se ven en los próximos años aumentos sustanciales, muy por el contrario la entrada de nuevos participantes en la venta de materiales ha generado un efecto positivo en las pequeñas y medianas inversiones debido a que ahora está al alcance de otros empresarios el desarrollo proyectos inmobiliarios.

En relación con las terminaciones encontramos variados proveedores tales como las renombradas empresas Atika, Budnick, Duomo, etc. Todas ellas con basto stock de materiales para las terminaciones del proyecto.

Amenaza de nuevos participantes

En relación con la entrada de nuevos participantes, la inversión para el desarrollo de proyectos inmobiliarios de esta índole es alto, esto debido al alto costo que significa adquirir una propiedad, antigua con estilo clásico y que tenga el espacio suficiente para desarrollar una galería, por otro lado, está la inversión para remodelar que es cercana a un 80% del valor de la casa que se adquiere para el desarrollo del proyecto. Otro factor que dificulta la entrada de nuevos participantes es el constante aumento que tienen los inmuebles en el sector oriente de Santiago, específicamente Providencia, donde el precio por m2 escalo en un 62%.¹⁶

Aun así, queremos mantener esta ventaja, por lo que desarrollaremos una estrategia de diferenciación por precio y calidad del producto, haciendo de esta manera más difícil la entrada de nuevos participantes.

Poder de negociación con los clientes y usuarios

¹⁵<http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACH43-2015.pdf>.

¹⁶<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=169394>

Los clientes para este tipo de galerías son variados, esto debido a que como se explicó en el entorno económico, se caracterizan por ser emprendedores, de los cuales encontramos una gran cantidad en el sector. Sumado a lo anterior, esta el modo por el cual entrara a competir el proyecto, esto es precio y calidad, como estrategia estaremos casi en un 25 % mas bajo que la competencia y priorizaremos en diseño y arquitectura, estos dos factores, son los más considerados por los consumidores (locatarios) al momento de elegir donde instalar su negocio. Por lo tanto el poder de negociación de los clientes/usuarios será bajo.

Rivalidad entre empresas existentes

Por hoy, la rivalidad entre empresas similares es alta para todas aquellas galerías que se encuentran en sectores alejados del cuadrante A, esto es Galerías comerciales que se encuentran ubicadas desde Santa Isabel al Norte y desde calle Caupolicán al Sur, por estar la galería entre Santa Isabel y Caupolicán (por avenida Italia) nos permite una ubicación privilegiada y en donde se encuentran todas aquellas galerías que están ocupadas en promedio un 90% durante el año

- En relación con las empresas existentes que venden este servicio hay una distinción importante en relación al precio y calidad.
- Existe una variada gama de locales comerciales en el sector por lo que la amenaza de otros competidores es real, esto implica que la estrategia es diferenciación por precio y diseño.

Visto el mercado podemos percatarnos de que las barreras de entrada son altas para nuevos competidores (de este tipo de proyectos inmobiliarios), existen varios competidores los cuales se encuentran posicionados con Galerías Comerciales y de los que desconocemos posibilidad de disminución de precios como herramienta de competencia.

Debido a que la empresa BAVIO posee una constructora e inmobiliaria, es posible aprovechar las economías de ámbito para reducción de costos, así como también el beneficio tributario por concepto de compra de materiales.

Finalmente el valor del terreno es sustancialmente menor al valor de terreno promedio en el sector Cuadrante A, por lo que el costo del proyecto permite a la empresa competir por precio y diseño, factores de carácter elemental al momento de elegir por los clientes un lugar para exponer sus productos, es por lo expuesto que se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Si bien es cierto existen otros competidores con un producto similar, hay que recordar que por ser la empresa que ejecuta el proyecto una constructora e inmobiliaria, esta podrá aprovechar economías de ámbito y beneficio tributario.
2. Es fundamental que al momento de ejecutar el proyecto este compita por los más altos estándares de diseño emulando la ya existente galería La Candelaria.
3. Debe entrar y competir por precio no superando la media del cuadrante **1,2 UF m²**, lo que le permitirá captar la atención de todos los consumidores de galerías en el cuadrante B y aquellos que pagan sobre precio en el cuadrante A.
4. Considerar finalmente que debe constar tiendas ancla, aquellas que permitan captar un público más exclusivo.
5. En los espacios libres se deberá considerar realizar diferentes eventos de carácter cultural, tales como obras de teatro o exposiciones de Arte.

2.1.3. Actores relevantes

En relación con los actores relevantes de la industria, estos se encuentran dispersos en distintas Comunas de Santiago, principalmente Santiago Centro¹⁷, en este sector se encuentran cerca de 77 galerías comerciales, las cuales se conectan con Calle Paseo Ahumada¹⁸. Otro sector de relevancia por sus galerías comerciales, es el sector de Yungay, este es conocido por ser el Barrio Patrimonial más grande de Santiago, desde algunos años algunos de sus residentes han impulsado la recuperación de espacios, considerando, que en el siglo XIX, fue un foco del movimiento literario de 1842, en este

¹⁷<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2012/01/10/guia-urbana-de-santiago-galerias-del-centro/>

¹⁸<http://www.santiagocapital.cl/fichas/home/galerias-comerciales-del-centro-de-santiago/lugares-tipicos/>

barrio vivieron personajes tales como Joaquin Edwards Bello, Nicanor Parra y Violeta Parra entre otros¹⁹. Los otros actores relevantes de esta industria los encontramos ya en el sector de Barrio Italia (lugar de emplazamiento del proyecto)²⁰.

La forma en la que se desarrollan, todos los proyectos del tipo Galerías Comercial es homogénea en todos los barrios esto es; recuperación de casas y remodelaciones poco invasivas que mantengan la identidad de Barrio y el cuidado del patrimonio²¹.

2.1.4. Otros temas relevantes

En este tipo de proyectos, el diseño y la vanguardia son el elemento fundamental, ya que los usuarios de estas galerías así como también los clientes de estos usuarios, exigen como elemento fundamental una arquitectura innovadora y amigable con el entorno, elementos que puedan ser difíciles de congeniar, pero sin el cual, no es posible pensar en una ocupación positiva de los locales comerciales dentro de las galerías. Para lograr estos objetivos es importante buscar asistencia en escuelas de arquitectura y profesionales que tengan experiencia especializada en restauración de inmuebles²². Para ello encontramos instituciones tales como; Centro Nacional de Conservación de Patrimonio en el sector público y en el sector privado constructoras como Kalam, D & R y EMB.

2.2. Competidores

Tenemos dos tipos de competidores directos, se dividen en: 1) Directo dentro del cuadrante y 2)Directos fuera del cuadrante. Los primeros son Galerías que se encuentran en el cuadrante que se ubica en Avenida Italia entre Avenida Santa Isabel y Calle Caupolicán, los segundos son competidores directos fuera del cuadrante y que se ubican en calles como Girardi, Tegualda y Condell.

Los definimos de esta manera ya que si bien ambos competidores prestan el mismo tipo de servicio de arriendo de espacio comercial, se diferencian en un factor fundamental

¹⁹<http://www.santiagocapital.cl/categorias/home/barrio-yungay/>

²⁰<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2012/11/13/guia-urbana-barrio-italia/>

²¹<http://www.latercera.com/noticia/el-nuevo-concepto-en-galerias-comerciales-que-se-expande-en-barrio-italia/>

²²<http://www.cncr.cl/611/w3-propertyvalue-37491.html>

para un comerciante al momento de elegir por un lugar donde expondrá sus productos, el cual es la UBICACIÓN.

Los competidores **Directos dentro del cuadrante(en adelante cuadrante A)** poseen infraestructura similar en términos de diseño y terminaciones, aunque dentro de estos es posible observar otro elemento el cual sobrepone a unos por sobre otros, este es diseño y distribución de la galería.

Por otro lado encontramos competidores **Directos fuera del cuadrante (en adelante cuadrante B)** los que si bien tienden a ser espacios construidos para general locales comerciales, se desperfilan del público al cual están destinados estos locales y que son aquellos que gustan de construcción antiguas refaccionadas, más que de galerías tipo strepcenter.

Competidores divididos por cuadrante

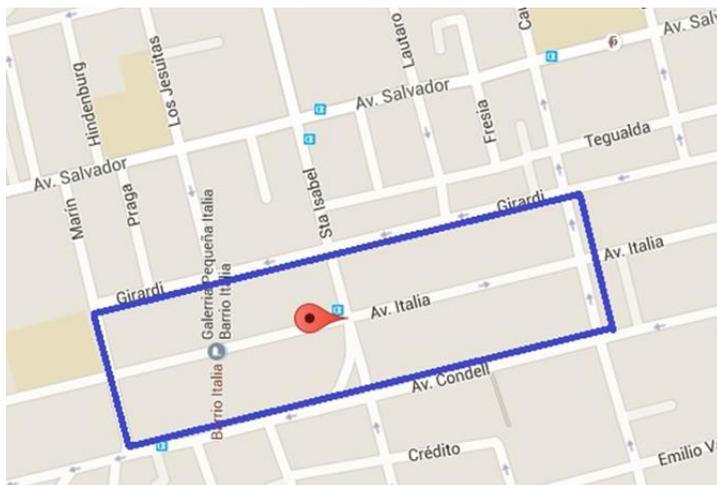


Figura 5 Señala sector de galerías comerciales

Cuadrante A:

1. Galería Pequeña Italia.
2. Galería Italia Soho.
3. Galería Casa Mestiza.
4. Galería Italia 1325.
5. Galería Garage 1350.
6. La Bodega Italia.
7. Galería Centro Italia.
8. Galería Estación Italia.
9. Galería Esquina Italia.
10. Galería La Candelaria



Figura.6. Señala cuadrante con mayor plusvalía

Cuadrante B:

1. **Galería OM:** 1) Agata Boutique. 2) JulytaStore. 3) Siempre Viva. 4) Cuadros y Decoracion. 5) Pepa Pituca. 6) La Tabla Gourmet. 7) Click Diseño. 8) Deco – Kune. 9) Pepa Bijouderie. 10) Cioccolato Cafeteria.
2. **Galería Italtier:** 1) Siamo 2) Taller Sofia. 3) Taberna Andaluza Cordoba. 4) Yagan Design Company.
3. **Italia 1206:** 1) Un Café. 2) Lynch 3) Alejandra Vila. 4) Transilvania. 5) En Voga 6) Bernardita Valenzuela. 7) Decolavanda.



Figuras. 7 y 8 señalan cuadrantes fuera del sector de mayor plusvalía.

2.3. Clientes

Los potenciales clientes son aquellos locatarios que se encuentran fuera del cuadrante ya con locales instalados y **aquellos que deseen arrendar locales dentro del cuadrante A, tales como;**

1. Empresarios de la industria delicatessen

Es un tipo de tienda especializada que ofrece alimentos exclusivos por sus características especiales, por ser exóticos, raros o de elevada calidad en su ejecución. Se trata de productos delicados de alta gama. A veces abreviado como deli, si se trata de comida ya preparada para el consumo inmediato.

2. Diseñadores y decoradores.

Aquellas tiendas destinadas a la confección y distribución de ropa.

3. Anticuarios.

Tiendas dedicadas a la restauración y comercialización de bienes mobiliarios.

4. Librerías.

Tiendas dedicadas a la distribución y venta de libros y otros documentos de colección.

5. Restauración de muebles

Tiendas especializadas en renovación, confección, restauración de muebles antiguos y piezas de arte.

Los emprendedores en esta área de negocios son por lo general, personas que comparten intereses con sus clientes, ya que estos buscan lograr la experiencia real de compra como si estuvieran en un bazar, buscan personalizar los objetos que consumen sus clientes, logrando así hacer sentir únicos a sus clientes. Por lo general son profesionales jóvenes del área del diseño y la moda, preocupados del estilo y el cuidado de salud, realizan actividades al aire libre y buscan estar en constante conocimiento de vanguardias en moda y tendencia.

Estos clientes buscan arrendar un espacio no superior a 15 m² donde puedan llevar sus productos para que estos puedan tener vitrina en el exclusivo sector de Barrio Italia y de esta forma llegar al consumidor final de ellos que es el público compuesto por diferentes segmentos de consumidores.

3. Descripción de la empresa:

3.1 Modelo de negocios:

El modelo de negocios es el arriendo de 249 m² comerciales para el uso de distintos tipos de establecimientos de carácter comercial, específicamente comercio relacionado con el diseño, la cultura, el arte y la gastronomía Deli, todo ello subdividido por locales con una superficie no mayor a 15 m².

La empresa tiene el giro de constructora e inmobiliaria, durante 5 años se dedicó a la construcción de edificios para terceros y aprovechando los conocimientos adquiridos en el negocio inmobiliario y de la construcción, es que pretende generar espacios para el arriendo de m² de giro comercial e industrial, fundamentando su decisión en que, por hoy, construir edificios habitacionales resulta cada vez mas dificultoso por todos los gastos asociados a post venta y seguros por concepto de venta de inmuebles.

El establecimiento contara con 13 locales comerciales 12 de ellos destinados a la decoración, diseño y modas, y 1 restaurante.

Se desarrollara en una casa que data del año 1946 , siguiendo la misma línea del Barrio en la que encontramos Galerias similares en casa refaccionadas, específicamente la única casa que podría competir en términos de diseño seria la llamada **Galeria La Candelaria**, compuesta de 14 locales comerciales y en la que actualmente existe un 100% de ocupación.

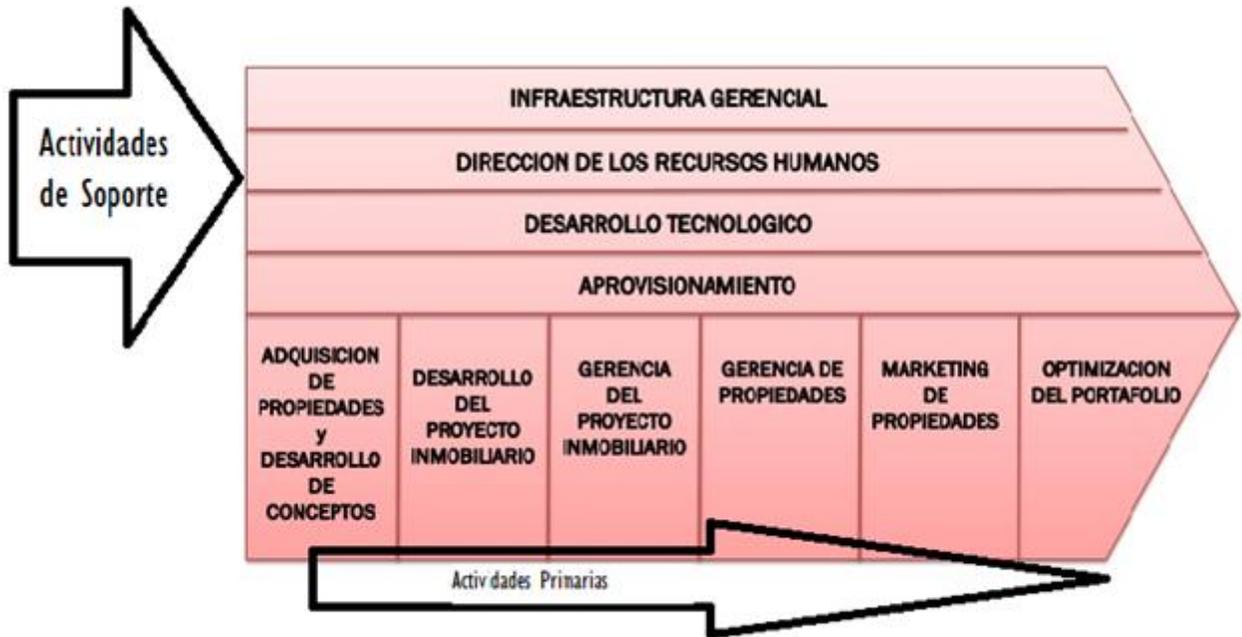
Por las características de este tipo de establecimientos de comercio el valor de Gasto Comun asociado al arriendo de inmuebles para mantención también es bajo, ya que solo existirían mantenciones para limpieza, luz de espacios comunes y materiales de aseo.



Figura 9 señala los factores determinantes para realizar este tipo de negocios

3.1.2 Cadena de Valor

Esta permite describir cuales son las actividades que generan el valor al producto final:



Actividades Primarias

Adquisición de Inmueble:

Previo a adquirir el inmueble, el cual será el eje fundamental del proyecto, es necesario considerar lo siguiente:

- Ubicación.
- Análisis de valor m2 por el sector.
- Negociación del precio.
- Promesa de compraventa.
- Estudio de Títulos.
- Estudio de cabida.
- Permisos Sectoriales que permitan el desarrollo del proyecto.
- Adquisición del inmueble.

Desarrollo del proyecto:

En esta etapa los arquitectos realizan diferentes propuestas y por lo general se modifica el anteproyecto ingresado, el cual permite determinar la factibilidad para la construcción y ejecución del proyecto.

- Licitación.
- Entrega de anteproyecto.
- Modificaciones de anteproyecto.
- Entrega de Proyecto definitivo.
- Cubicación del Proyecto.
- Construcción del proyecto.

Gerencia del Proyecto:

Son todas las actividades dirigidas a administrar la construcción y ejecución del proyecto

- Solicitud de permisos de construcción.
- Coordinación con arquitectos y especialidades.
- Realiza contratación de mano de obra.

- Contratación de maquinarias.
- Negociación con subcontratos
- Compra de materiales a proveedores.

Gerencia de Propiedades:

Una vez terminada la ejecución del proyecto, es decir, su construcción definitiva y recepción final por parte del organismo Municipal, se procede a la revisión de la ejecución de la obra.

- Revisión el inmueble y se realizan observaciones.
- Corrección de defectos de terminaciones.
- Se realizan pruebas de instalaciones
- Puesta en marcha del proyecto final.

Marketing del Proyecto Inmobiliario.

Debido a que el proyecto es una Galería Comercial se procede a la promoción del producto final.

- Se realiza Marketing a través de revistas especializadas en diseño y arquitectura.
- Se envían render a diferentes exposiciones de Arquitectura para su difusión.
- Se promueve el proyecto a través de canales Estatales relacionados con la Cultura y el Arte.
- Realización de foros y exposición del proyecto a potenciales clientes

Optimización de Portafolio

En esta etapa final se cierran los contratos de arriendo con los distintos locatarios.

- Se evalúan los antecedentes de los arrendatarios.
- Se realiza un filtro, en base al cliente que tenga mejor capacidad de pago.
- Se realiza filtro, para determinar el tipo de locales que se van a instalar.
- Finalmente se celebran contratos de arriendo.

Actividades Secundarias:

Infraestructura Gerencial

Debido a que la empresa ya realiza otros proyectos de construcción para terceros, cuenta con oficina propia. Esto permite tener costos de infraestructura más bajos y por lo tanto

reducir el costo operativo del proyecto, permitiendo de esta forma aumentar el margen de utilidad.

Dirección de los RRHH

En relación con las personas que trabajan de forma permanente, se contratan solo a un equipo fijo el cual estará encargado de velar por el cumplimiento de las normas tributarias y laborales, así como también aquellos que fiscalizaran el cumplimiento correcto respecto de la ejecución de contratos de arriendo.

Desarrollo de actividades y promoción

Debido al carácter de la galería, es fundamental estar constantemente realizando eventos que promuevan la galería comercial y los productos que venden los arrendatarios, esto permite un mayor acercamiento a potenciales consumidores, así como también una promoción del tipo de galería que se está implementando

Aprovisionamiento

El aprovisionamiento, está relacionado con el resguardo de los ingresos que percibe la galería con la finalidad de contar con respaldo financiero en caso de una baja en el arriendo y que esto signifique no poder pagar a tiempo el valor de la cuota de crédito solicitada al banco, además, en el caso contrario, esto influye en que se mantengan los arriendos durante el año, de esta forma es posible reunir más dinero con la finalidad de amortizar el pago del crédito solicitado al banco.

Etapas Estratégicas

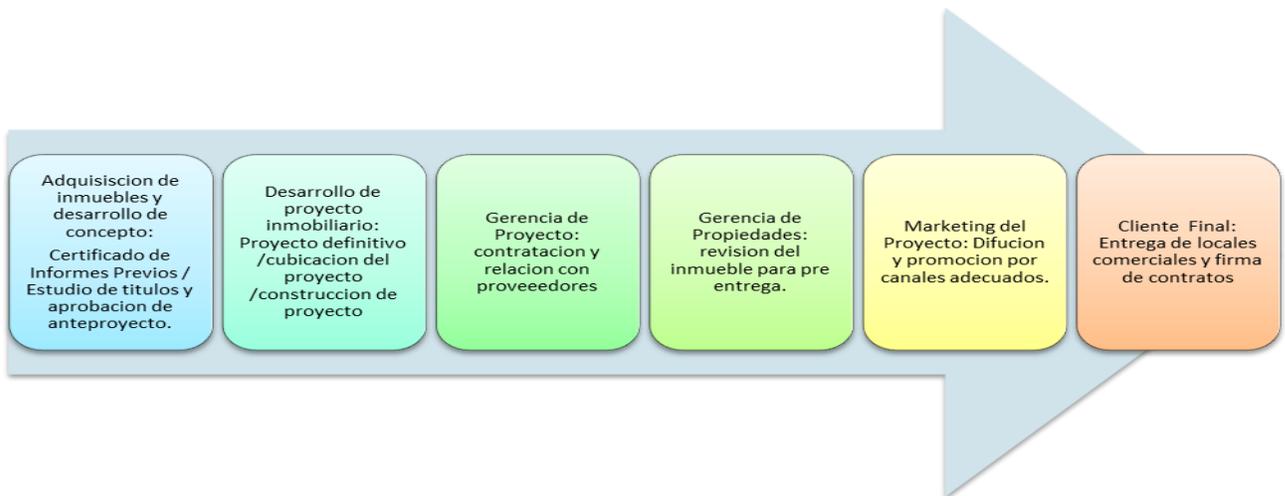


Figura 10. Etapas estratégicas

3.1.3. Recursos y competencias:

Recursos

Capital Humano: este es uno de los elementos más importantes en toda construcción, debido a que para construir o remodelar es necesario mano de obra calificada, así como también al momento de ejecutar las instalaciones, estas deben ser realizadas por maestros especialistas en diferentes áreas tales como gasfitería, electricidad y trabajo en vidrios y terminaciones, considerando que el proyecto quiere marcar una diferencia por diseño, el elemento humano que será la persona que ejecute los proyectado por el arquitecto deberá tener la experiencia y ceñirse fielmente al modelo.

Insumos: Los materiales utilizados, para construir y sobre todo los que se ocupen para las terminaciones, deberán ser de la mas alta calidad ya que el proyecto tienen su fundamento en el diseño y por consiguiente los proveedores de estas terminaciones deberán estar certificados en relación a la calidad de sus productos. La selección de estos proveedores es importantísima, ya que estos son los que nos permitirán diferenciarnos del resto de los competidores.

Maquinarias: Debido a que solo se utilizara maquinaria pesada en la etapa inicial, esta no es relevante en términos de proveedores y podrá ser cualquiera, ya que solo se utilizara maquinaria para demolición.

Competencias Claves

- Mano de obra certificada.
- Dinamismo y proactividad del equipo de trabajadores.
- Excelente diseño en la ejecución del proyecto.
- Correctos canales de comunicación hacia el Cliente.
- Arrendar a clientes que sean de los más diversos tipos de productos.
- Orden y mantención de los espacios.
- Constante preocupación en la entrega y prestación del servicio.

3.1.4. Estrategia Competitiva y FODA

La estrategia competitiva que utilizaremos será la de Mejores Costos y Nicho, debido a que si bien no tendremos un precio sustancialmente más bajo, el producto entregado tendrá atributos especiales tales como diseño y mejores espacios comunes, por otro lado abarcaremos una estrategia de nicho, siendo este un segmento reducido, pero que cada vez tiene más adeptos por las características del producto.



Figura 11. Muestra FODA

3.2. Descripción de la empresa

El Proyecto “Incontro Italia”, nace como una iniciativa que pretende apoyar a los emprendedores que comercializan con productos de diseño, para que ellos puedan dar a conocer las diferentes alternativas y novedades que estos emprendedores tienen que ofrecer. Esta empresa, está compuesta por dos hermanos con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de proyectos inmobiliarios y con conocimientos específicos tanto en materias legales, como administrativas, los cuales ven este proyecto no solo como una herramienta de generación de ingresos sino , más que eso, consideran que el desarrollo económico de las personas , se va alejando del típico proyecto de vida en que se debía trabajar apatronado y se opta por ser su propio jefe. Es por estos motivos que la empresa desea apostar por las personas que desean desarrollar innovadores negocios y encontrar nuevas alternativas para la generación de ingresos



Figura 12. Imagen Corporativa Incontro Italia

El proyecto “Incontro Italia” se encuentra en etapa de propuestas de anteproyecto, por lo que se está estudiando tanto el diseño como el aprovechamiento de los m² máximos de construcción.

El producto “Incontro Italia”, pretende marcar una diferencia sustancial en cuanto a diseño y distribución de espacios, apostando diferenciarse por calidad de espacios, con el apoyo de los Arquitectos más vanguardistas de nuestro país, lo que hara de este, un espacio y un lugar único, que permita una real experiencia de compra, lo que potenciara constantemente las ventajas competitivas de la galería. El pilar fundamental para el desarrollo de este proyecto es la innovación.

Esta es una nueva etapa de la empresa en la que queremos seguir escalando y entregar de forma eficiente mejores y mas variados productos para los distintos tipos de públicos emprendedores.

Misión

Realizar proyectos inmobiliarios innovadores para el desarrollo comercial en diferentes regiones, instrumento dirigido a pequeños y medianos empresarios los cuales desea materializar sus proyectos en espacios con los más altos estándares de diseño y construcción.

Visión

Ser la primera empresa constructora en entregar un excelente servicio comercial a través de desarrollo de inmuebles, con el fin de aumentar la actividad económica en diferentes lugares del país, específicamente en aquellas ciudades que presenten la necesidad de despegar comercialmente, apostando al progreso e innovación.

Objetivos estratégicos

- Construcción de proyecto inmobiliarios destinados a generar espacios para pequeños y medianos emprendedores.
- Posicionarnos los proyectos en cada ciudad apostando a la innovación y emprendimiento.
- Generar marca por diferenciación de diseño y arquitectura.
- Obtener cada vez una mayor cantidad de superficie arrendable de carácter comercial.

Valores

- Vanguardia en diseño y Arquitectura.
- Eficiencia en construcción y calidad de trabajo.
- Colaboración transversal de todos los participantes de la empresa.
- Conciencia en el desarrollo de los proyectos.

3.3 Estrategia de Escalamiento

Para lograr una segura y más eficiente estrategia de escalamiento se decidió invertir en un inmueble donde la ubicación jugara un papel fundamental, y que nos permitiera estar preparados ante cualquier eventualidad, por lo que también se consideró el precio del inmueble al momento de invertir y desarrollar el proyecto. La primera parte del programa de escalamiento tiene por objetivo durante los primeros 4 años mantenerse dentro del mercado, generar marca y reducir la deuda originada por el proyecto. A partir del año 5 si el ejercicio resulta positivo, volver a realizar el mismo ejercicio pero esta vez innovando en un área distinta de Santiago la cual podría ser Barrio Yungay o en su defecto la ciudad de Iquique apostando nuevamente a minimizar los costos y rentabilizar de la mejor manera la superficie arrendable para emprendedores.

Esta estrategia tiene como principal elemento la reducción de la deuda con el fin de disminuir el riesgo eventual en caso de insolvencia o falta de clientes.

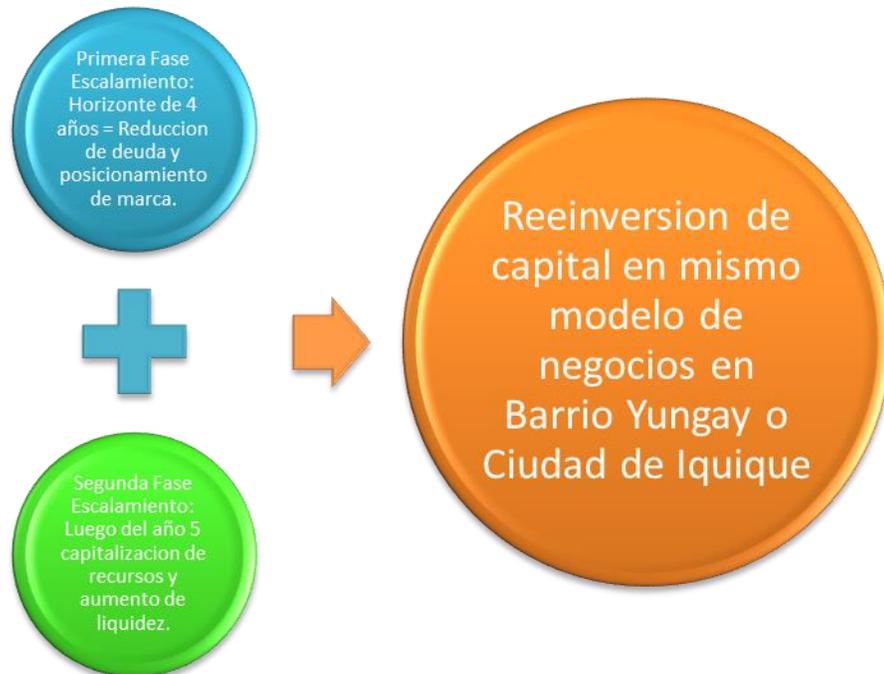


Figura.12 Diagrama de escalamiento

Podemos apreciar en el estudio realizado por INE que como un aliciente a la realización de este proyecto que el mercado de las ventas al por menor subieron en 1.4%, en doce

meses reales, tras crecer en el mes de febrero en un 7,3 %. la evolución de largo plazo del comercio minorista se expandió en el período, con una variación mensual anualizada de 2,5% en la tendencia-ciclo.²³

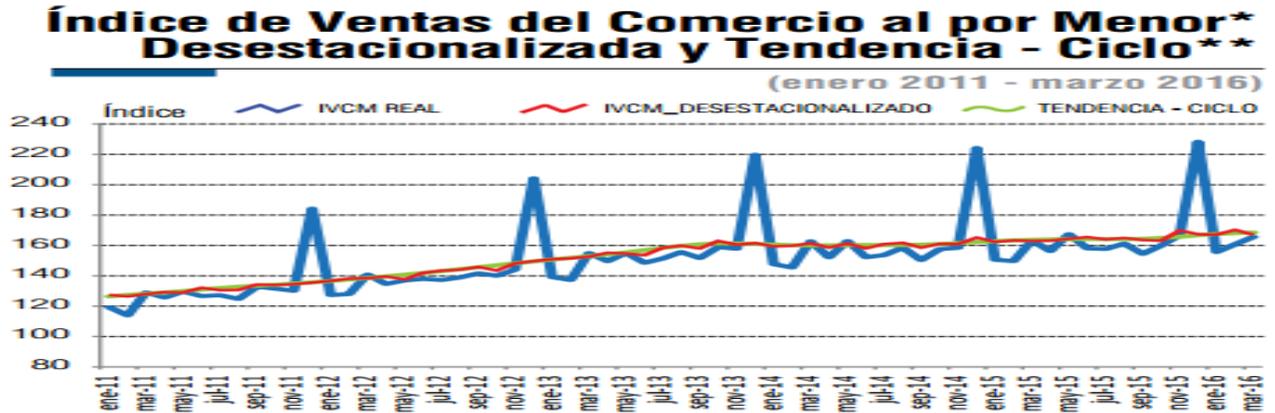


Figura.13 Grafico de las ventas al por menor señalando un alza sostenida

3.4 RSE y Sustentabilidad:

Uno de los motores que impulsan a la empresa constructora a realizar el proyecto Italia, es el gusto que comparten los dueños de la empresa por generar espacios para emprendedores, y nuevas marcas, apostando a proyectos novedosos y vanguardistas. El concepto de la Galería Comercial que se pretende emplazar viene a reafirmar esta inquietud de los socios por crear más espacios donde el diseño, Arte y la buena gastronomía compartan un mismo espacio, invitando a todos los consumidores a una nueva experiencia de compra y a hacer este paseo como un obligado por todos aquellos que gusten del arte, diseño y cultura.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos del Plan de Marketing

En este capítulo se plantea cuáles son los usuarios finales y clientes del producto “Incontro Italia”, así como también los KPI para cada una de las estrategias, las cuales se describen a continuación.

²³www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/.../series_estadisticas.php

Los objetivos propuestos para el desarrollo y progreso del producto son los siguientes:

- Posicionar el proyecto Incontro Italia, como un icono vanguardista en diseño y arquitectura, logrando de esta forma captar la atención de los emprendedores que desean mostrar sus productos.
- Lograr una mejora continua en los espacios, preocupándonos día a día de las terminaciones y su mantención.
- Aumentar paulatinamente la rentabilidad del proyecto, a través de la diferenciación por diseño de espacios y eventos que permitan dar a conocer los productos que en la galería se muestren.

4.2. Posicionamiento y propuesta de valor

La propuesta de valor se basa fundamentalmente en entregar espacios amigables y que permitan a los consumidores de nuestros clientes sentirse cómodos en el proceso de compra, que no sientan que es una experiencia similar a la de a cualquier mall, sino más bien, lo que sientan cuando estén comprando en la Galería la sensación de que el producto que están adquiriendo fue elegido especialmente para ellos.

Uno de los principales objetivos es que Incontro Italia, sea reconocido por los emprendedores como un tipo de proyecto que no busca solamente arrendar espacios y rentabilizar m², sino , que sientan que los dueños del proyecto quieren participar en su proceso y que además se sientan apoyados para que logren ver efectos positivos en la venta de sus propios productos.

Uno de los elementos más importantes en la propuesta de valor , es la participación que tienen los dueños del proyecto con los locatarios(arrendatarios), debido a que estos se preocuparan constantemente de realizar eventos que permitan una promoción y difusión continua con respecto a los productos que se venden en el Galería.

Los ejes de posicionamiento que se consideraron fueron “a la vanguardia del diseño” y “un lugar de encuentro”, de esta forma se genera la propuesta de posicionamiento:

Incontro Italia mas que una compra, un lugar de encuentro.



Figura 14. Propuesta de Valor

4.3. Plan de Segmentación

Con la finalidad de realizar la segmentación de mercado, una de las primeras tareas fue identificar al público objetivo, zona geográfica y productos que se venden cercanos a la zona geográfica. Así fue posible determinar la macro y micro segmentación de mercado y micro segmentación de clientes.

4.3.1. Macro Segmentación de Mercado

En la macro segmentación de Mercado definido para el proyecto Incontro Italia se logró definir quiénes son parte de este mercado objetivo, tanto a clientes como usuarios.

- **Clientes:** Tenemos dos tipos de Individuos. Los primeros: entre 25 y 45 años, por lo general profesionales jóvenes con estudios técnicos y universitarios, ligados al área del diseño y productos de vanguardia, a quienes no les interesa el prototipo clásico de vida en la que deben ser apatronados y emprenden proyectos que los hagan sentirse más realizados que remunerados. Por otro lado tenemos aquellos que comparten el mismo rango etario, pero lo utilizan como un segundo ingreso.

- **Usuarios:** Distinto que los clientes, estos son aquellos que utilizan los espacios de la galería y desean tener la experiencia especial de comprar, estos pueden variar y su edad puede ir de los 5 años a los 70 años, de un estrato social ABC1 y C2.

Es del Caso mencionar que Incontro Italia, es un proyecto enfocado en emprendedores pero que a su vez por sus instalaciones es utilizado por los clientes de nuestros clientes. Importante además, es conceptualizar cual es nuestra Unidad Estratégica de Negocios.

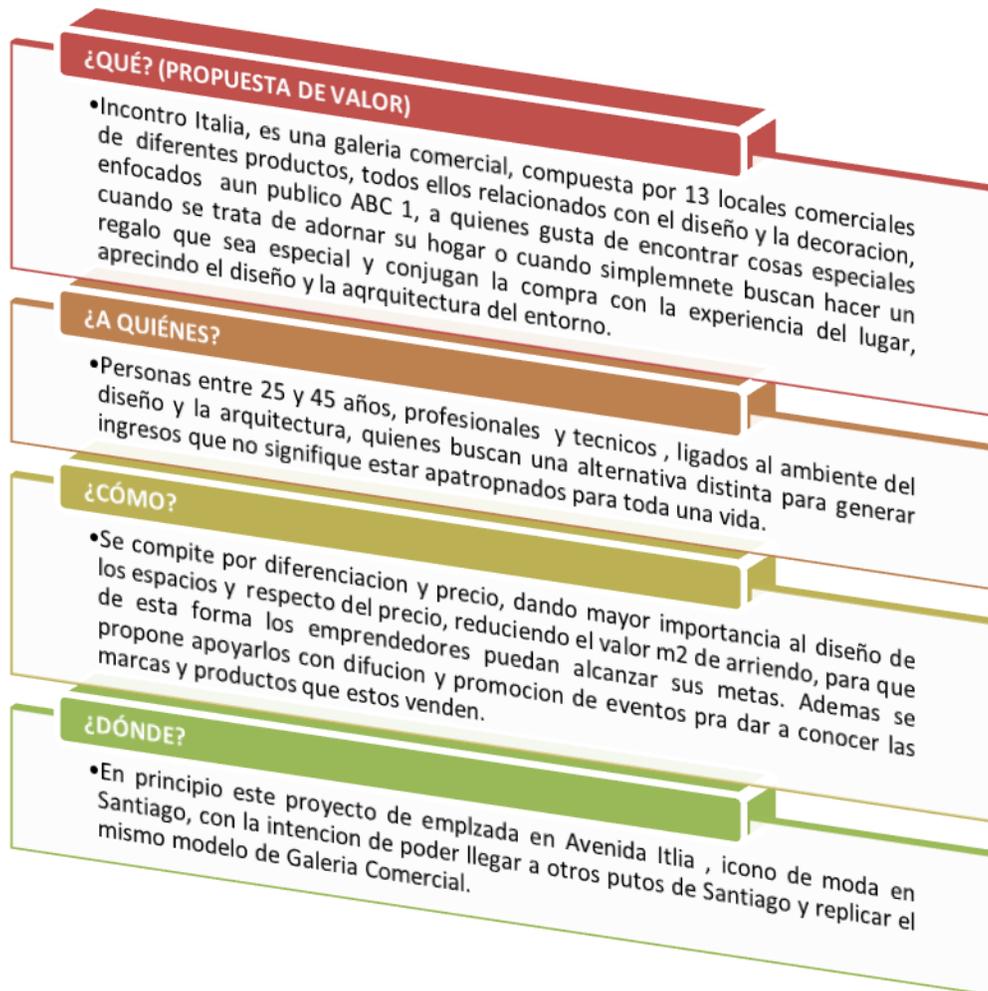


Figura 15. Unidad Económica de Negocio

4.3.2. Micro Segmentación de Mercado

En base a lo investigado se definen los siguientes arquetipos, para el proyecto Incontro Italia

Diseñadores de vanguardia; hombre o mujer entre 25 y 35 años, con experiencia técnica o profesional en el área del diseño y la moda, quien busca ofrecer a sus clientes opciones innovadoras al momento de realizar una compra que signifique un regalo para un tercero o un atuendo personal.

Mueblistas: Hombres de 35 a 45 años, con experiencia en la manufactura de muebles de diseño a medida, quienes quieren satisfacer el gusto de sus clientes ideando muebles novedosos y prácticos, por lo general son diseñadores industriales quienes ofrecen a su público muebles que no puedan ser encontrados en tiendas de retail.

Anticuarios: Hombre y mujeres de 35 a 60 años, quienes se dedican a la búsqueda de artefactos antiguos o únicos, con experiencia profesional en distintas áreas y que se concentran en una búsqueda constante de lo especial, y que además se dedican a la restauración y comercialización de antigüedades.

Dueños de Salones de Te: Estos son hombre y mujeres de 35 a 60 años, con experiencia en el área de la gastronomía, generalmente son Chef y buscan ofrecer un espacio donde sus clientes puedan relajarse y disfrutar de Te de diferentes tipos y repostería de autor.

Dueños de marcas independientes de música: Dueños de disqueras independientes, que promueven músicos locales y bandas alternativas de rock, su segmento etario es desde los 35 a los 60 años, quienes arriendan un espacio dentro de la galería para explorar diferentes oportunidades como independientes, aunque no es su única fuente de ingresos.

4.3.4 Usuarios de nuestros Clientes

1. **HIPSTERS:** adultos jóvenes, cultos, alternativos, con deseo de consumir éticamente, mentalidad progresista. Criticados a veces por su preocupación por la imagen, en contradicción con su identidad.
2. **METROSEXUALES:** hombres que dedican mucho tiempo a cuidar su aspecto físico.
3. **DINKIES (DoubleIncome No Kids): parejas** sin hijos y con doble ingreso que consumen mucho más de todo (tecnología, cultura, viajes, moda...) que otras familias
4. **ADULESCENTES O KIDULTS:** nueva generación de adultos que se niega a crecer pero que tiene independencia económica.
5. **MUJERES ALFA:** mujer independiente económicamente o que gana más que su pareja, toma las principales decisiones y ejerce roles masculinos
6. **BOBOS:** personas maduras, burgueses y bohemios, con muy alto poder adquisitivo, consumen productos muy exclusivos o de lujo. Han triunfado profesionalmente pero presumen de un espíritu insumiso.
7. **SENIORS DE ORO:** el jubilado que vive una segunda adolescencia, intentan disfrutar lo que no pudieron disfrutar cuando eran jóvenes
8. **RETROSEXUAL:** quien sigue el patrón de un hombre "de los de antes" pero actualizado, cuida su imagen, pero sin exagerar
9. **GENERACIÓN NET:** jóvenes que han crecido con la tecnología, se han acostumbrado a obtener todo a un simple golpe de clic (y gratis), desconfían de las marcas y les gusta participar en todo.
10. **SNOBS:** personas que tratan de aparentar lo que no son (gente bien). Compran bolsas de imitación o ropa de la temporada pasada en remates de invierno

4.3.5. Micro Segmentación de Clientes

Son personas que aprovechan los espacios de las galerías comerciales del sector y quienes consideran como principal elemento al momento de tomar la decisión de arrendar un local, la ubicación y el valor m2.

Alguno de estos consumidores, podrían ser sustanciales para el crecimiento del proyecto, debido a que poseen red de contactos y es la misma red de contactos la que les permite a su vez promocionar sus productos.

Si bien no tienen una capacidad de pago importante, pueden recurrir a terceros que los avalen lo que permite asegurar el cumplimiento del pago del arriendo del local.

4.4. Estrategia de Producto

La estrategia que se utilizara para la promoción y venta de los m2 disponibles dentro de la galería , está fundada en el diseño vanguardista, el proceso selectivo para determinar la arquitectura y el valor m2. El proyecto no solo es publicitado por medios de comunicación conocido , sino además, debido a que la elección del diseñador y arquitecto es licitado, presenta un mayor atractivo para los consumidores, quienes aprecian el esfuerzo en el desarrollo del diseño.

No es menos cierto que existen galerías comerciales en el sector, pero lo que se repite en estas es la falta de esfuerzo al momento de elegir el diseño adecuado y además el cobro excesivo en el valor m2, situación totalmente ajena al proyecto Incontro Italia, el que genera totalmente lo opuesto.



Figura 16. Proyecto Incontro Italia

Respecto del proyecto es dable mencionar, cuales son los elementos mas importantes del mismo, estos son los de carácter arquitectónico que se consideran, tanto respecto de las terminaciones y principalmente el valor m2 de arriendo.

El proyecto será medido por precio m2 y ocupación anual:
Metros cuadrados disponibles

Nombre del KPI	KPI
Cantidad de superficie disponible x m2 arrendados por año.	$M2 D = \frac{m2 \text{ arrendados x año}}{M2 \text{ disponibles}}$
Cantidad de locales comerciales x Tipo de Locales Arrendados	$CLM = \frac{CantidaddeLocaleComerciales}{TipodeLocales \text{ arrendados}}$

Plan de seguimiento: Es fundamental hacer un plan de seguimiento, que nos permita determinar cuál es la ocupación mensual que vamos teniendo en la galería, ya que de esta forma, podremos con mayor seguridad hacer un plan de expansión respecto de otras galerías comerciales en distintos puntos de Santiago, además que conociendo la ocupación por m2 mensual podremos prorratear anualmente cual es la real ocupación anual que tendremos, lo que nos dará información certera de la envergadura que deben tener estos proyectos para mantenerse ocupados en el mayor porcentaje posible.

Plan de contingencia: Con la información obtenida, sabremos también cual es el tamaño ideal de los locales comerciales que se adecuan a las necesidades de los emprendedores, logrando así determinar para un futuro proyecto el m2 necesario por local o en su defecto modificar los existentes a un % de m2 requerido.

4.5. Estrategia de precio

Como se mencionó en los puntos anteriores, la estrategia que tiene pensado este proyecto es de diferenciación por calidad en diseño y principalmente por valor de arriendo por m2

Lo locales comerciales serán arrendados en 1,2 UF valor m2 mas IVA. La estrategia utilizada para dar a conocer el proyecto será, a través de revistas especializadas de diseño, diarios de circulación local, redes sociales, eventos relacionados con proyectos de arquitectura y difusión por parte de la Municipalidad y el proyecto de resguardo de Patrimonio cultural impulsado por el gobierno.

El precio de arriendo el primer año será de 1,2 UF , posteriormente el año 2 será de 1,3 UF, los años 3 y 4 del proyecto será de 1,4 Uf, finalmente el año 5 será de 1,5UF.

A pesar de que existe un escalamiento del precio por año, sigue siendo este proyecto, el más bajo que el resto de los competidores, respecto de los cuales hay que mencionar, no cuentan con una ubicación tan buena y estratégica como la de Incontro Italia, en la que como vimos anteriormente a pesar de estar ubicada en el sector donde los arriendos fluctúan desde las 1,5 UF, los emprendedores podrán acceder a un local comercial en el mejor sector de Avenida Italia, por el mismo precio de un sector secundario o de no tan buena ubicación como las del cuadrante A.

Locales comerciales	% de ocupación por local	M2 x Local	Valor Peso	Valor UF
13	4,6713%	11,3	\$ 353.645	13,56
12	7,1930%	17,4	\$ 544.551	20,88
11	19,8429%	48	\$ 1.502.210	57,60
10	3,3898%	8,2	\$ 256.628	9,84
9	8,1438%	19,7	\$ 616.532	23,64
8	7,9370%	19,2	\$ 600.884	23,04
7	3,9680%	9,6	\$ 300.442	11,52
6	6,6969%	16,2	\$ 506.996	19,44
5	7,1930%	17,4	\$ 544.551	20,88
4	4,6713%	11,3	\$ 353.645	13,56
3	6,6969%	16,2	\$ 506.996	19,44
2	10,2521%	24,8	\$ 776.142	29,76
1	9,3427%	22,6	\$ 707.291	27,12
Total	100,00%	241,9	\$ 7.570.513	290,28

Figura 17. Tabla de precio por local

GALERIA	M2 X LOCAL	PRECIO UF	VALOR UF / M2	CUADRANTE
GALERIA ZUL	15	14.59	1,02	B
GALERIA BARRIO ITALIA	15,2	13.68	1,1	B
ITALIA 1195	15	16,5	1,1	B
MAISON ITALIA	80	120	1,5	B
CASA ITALIA	14	12.3	1,13	A
BODEGA ITALIA	15	19,5	1,3	A
GALERIA CANDELARIA	12	18	1,5	A
ESQUINA ITALIA	20	34	1,7	A
PROMEDIO CUADRANTE A	1,4			
PROMEDIO CUADRANTE B	1,2			

Figura 18. Tabla Precio por cuadrante

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La promoción del proyecto será realizada tanto a nuestros consumidores directos (arrendatarios) , como a los clientes de nuestros consumidores, realizaremos una promoción en medios especializados relacionados con Arquitectura y diseño, además de promocionar en sitios web de índole inmobiliaria, tales como Portalinmobiliario, NID, FDB, Facebook y revistas de diseño y arquitectura.

Medio	Penetración de Clientes	Ocasión de Arriendo	Costo del Medio	Acceso
-------	-------------------------	---------------------	-----------------	--------

Revistas Especializadas	Alto	Alto	Bajo	Alto
Sitios Web Inmobiliarios	Medio	Medio	Medio	Medio
Facebook(grupos)	Alto	Medio	Bajo	Medio
Diarios de Circulación Local	Medio	Alto	Medio	Alto

Medios de promoción

El objetivo buscado con la difusión del proyecto , es que no solo sea conocido por nuestros clientes sino que además, este proyecto sea conocido por los clientes de nuestros clientes.

Tipo de Locales más visitados

Nombre del KPI

KPI

Locales arrendados x tipo de local más visitado.

$$LA = \frac{\text{Locales Arrendados}}{\text{Tipo de local mas visitado}}$$

Seguimiento

Operativo

Plan de Seguimiento: El LA se refiere a los locales arrendados durante un año y con este KPI, podremos ver cuál es el tipo de local comercial que más frecuenta el público, de esta forma para el siguiente proyecto o respecto de los futuros arrendatarios, se filtrara en relación a cual s el tipo de producto que mes compran los clientes de nuestros arrendatarios, y se podrá arrendar a otra marca del mismo producto para que de esta forma aumentemos el flujo de personas las cuales reconoceran que en la galería existe más variedad del tipo de producto de su preferencia.

Plan de contingencia: reducir valor de m2 por temporada.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento Anual

En relación con la demanda y crecimiento Anual , Incontro Italia, espera que el primer año se encuentre en una ocupación promedio de 85% anual, lo que se traduce en 11 locales arrendados esto considerando el resto de los competidores , los cuales se encuentran siempre ocupados en un 93%, es decir, como máximo hemos visto galerías con solo un local desocupado (en el cuadrante A). Por lo tanto lo esperable considerando que estamos entrando con un precio más bajo del mercado al año 2 deberíamos estar igualando esta cifra o en su peor escenario estar de forma constante en el 84,6% de ocupación anual.**Anexo 1 (estimación de ocupación anual).**

El motivo por el cual estimamos una demanda de entrada de 84,6% de ocupación, es debido a que en todos las galerías en las cuales consultamos proyectos de similares características, nos indicaron que los locales se arrendaban con contratos de **promesas de arriendo** durante el periodo de construcción y específicamente en la última galería construida en el cuadrante A, a la fecha solo existe 1 local disponible en el 2do Piso.

El crecimiento del proyecto se genera de forma paulatina, ya que el primer Año incluso existe un déficit de -\$5.892.382.-, considerando que debido al precio con el cual se entra al mercado, además de lo poco conocido que sería el proyecto, existiría una ocupación anual el año 2017 de un 58%. Esta ocupación ira en aumento debido al conocimiento del proyecto por parte de clientes y usuarios.

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proyeccion operacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
M2 Disponibles	241,9	241,9	241,9	241,9	241,9	241,9
Ocupacion Anual	58,0%	86,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
valor uf m2	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5
Utilidad Anual estimada	-\$ 5.892.382	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326

Figura 19. KPI indica cual es la proyección de crecimiento.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Como se explicó anteriormente, la etapa de difusión de Incontro Italia será, en una primera etapa a través de revistas especializadas, de esta forma llegamos directamente al cliente, luego una vez que este se encuentre en etapa de construcción , procederemos a utilizar otros medios especializados de carácter inmobiliario, tales como NID o en su defecto PORTALINMOBILIARIO. Así los clientes más interesados podrán visitar el proyecto y ser testigos de su proceso constructivo

El presupuesto estimado en publicidad para la primera etapa es 0 debido a que las revistas especializadas no cobran por este proyecto, ya que tal como se mencionó, este será licitado y haremos canje, es decir, una vez terminado el proyecto las revistas que nos acompañen podrán promocionarse en los distintos locales y dentro de la galería.

En la etapa de construcción utilizaremos otros portales de promoción inmobiliaria, los costos en estos medios son relativamente bajos, ya que el precio de publicación Premium es **en 1 UF por mes**, e incorpora : numero ilimitados de fotos a publicar, 30 días de publicación, información de contactos que buscan el inmuebles, indicador de prioridad para los buscadores, estadísticas de publicación y la propiedad se destaca dentro del portal.

5. Plan de operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La primera etapa del proyecto comienza a partir de Diciembre de 2016 hasta mayo 2017, momento en el cual se entregan los locales comerciales a los arrendatarios. A partir del mes de Mayo se comienzan a cobrar los arriendos y por ende se da curso los temas administrativos propios del proyecto Incontro Italia.

Etapas de Inversión

Esta comienza en el mes Enero de 2017, que es cuando comienza a pagarse las cuotas de dividendo del proyecto, respecto a las inversiones en infraestructura y personal se pagan en conjunto a partir de Mayo.

Debido a que los socios inversionistas cuentan ya con infraestructura previa y personal básico, no es necesario realizar inversiones en estos ítems.

La inversión en construcción es de \$100.000.000, dinero que los socios tienen con motivo de negocios anteriores de otros proyectos, por lo tanto esta inversión se considera como el mejor uso alternativo al dinero.

Oficina y Bodega.

Se utiliza la infraestructura ya existente en relación a la oficina y respecto a la bodega, son utilizadas las mismas dependencias del proyecto donde se encuentra la construcción, por lo que se equipa una zona como instalación de Faena , que funcionada para el caso como Bodega de materiales de Construcción.

Mano de Obra

Etapas de construcción

Para la construcción del proyecto se utilizan solo subcontratos, por lo que el único personal que funciona de forma permanente es un contador.

Etapas de Funcionamiento

Estarán contratados 1 contador, 1 administrador de edificios y un administrativo de mantención.

5.2. Flujo de Operaciones

Etapas de licitación de construcción.

En esta etapa , les son enviados a distintas empresas constructoras, todos los antecedentes y especialidades del proyecto con la finalidad de que elaboren presupuesto de construcción por administración, se les llama a terreno para que presenten sus respectivas propuestas y se toma la decisión correspondiente en base a la propuesta más eficiente, considerando además, boletas de garantía y seguros asociados.

Etapa de construcción

Adjudicada la construcción del proyecto, se establece una Carta Gantt, la cual definirá plazos de construcción para entrega final de obra.

Etapa de revisión

Entregada la construcción del proyecto, se procederá a su revisión para eliminar cualquier imperfección o detalles de carácter constructivo que deba ser solucionado.

Etapa de entrega a Arrendatarios

Una vez revisado el proyecto se procede a la etapa de entrega a los arrendatarios de forma conjunta.

5.3.Dotación

El proyecto comienza en terreno con dos personas principales, la primera es el administrador de la galería encargado de recibir comentarios y resolver problemas de comunidad y el segundo es el administrativo de mantención, quien hará aseo en los espacios comunes.

6.0 Equipo del proyecto

Los gestores del proyecto son dos socios y hermanos, quienes llevan más de 10 años realizando proyectos inmobiliarios, los primeros 3 años en instituciones públicas y privadas y luego durante los siguientes 7 años en la empresa inmobiliaria familiar.

Alvaro Camilla Sandoval: Ingeniero comercial.

Estará encargado de la administración y fiscalización del desarrollo del proyecto.

Alvaro, como ingeniero comercial trabajo durante 3 años para **British American Tobacco** en el área de desarrollo de proyectos, específicamente a cargo de la administración de los recursos entregados para construcción de depósitos. Es por este motivo que la experiencia obtenida es esencial para reducir los costos de construcción y de desarrollo de especialidades del proyecto.

Cristian Camilla Sandoval: Abogado

Estará encargado del cumplimiento de los subcontratos y a su vez de fiscalizar que se cumplan con todas las normativas de seguridad. Además, estará encargado de la redacción de los respectivos contratos de arriendo y resguardos necesarios para garantizar el pago de cada arrendatario.

Cristian trabajo durante 3 años en el Ministerio Publico, como abogado asesor por lo que tuvo contacto directo con los distintos ministerios y los procesos de licitación en relación con obras públicas, fiscalizando que se diera cabal cumplimiento a las normativas legales, así como también se garantizara el cumplimiento de los seguros respectivos en la construcción de dichos proyectos.

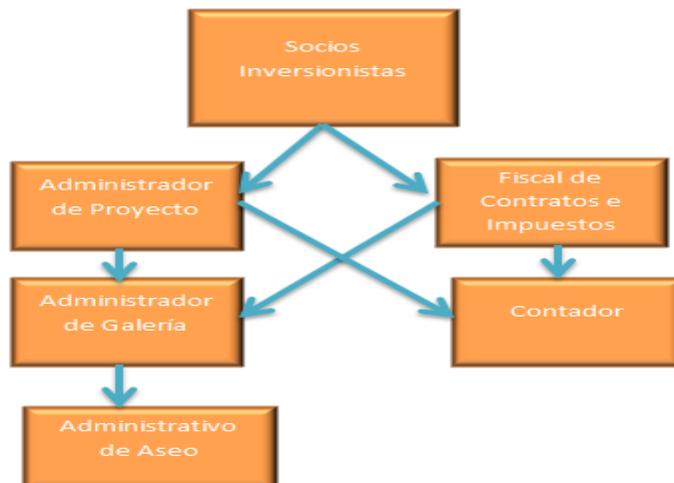


Figura20. muestra organigrama de Proyecto

6.1. Incentivo y compensaciones

Dentro de las políticas de compensaciones, se irá reajustando el sueldo del administrativo por año y se le incentivara con programas OTIC que les permitan adquirir otras herramientas de carácter técnico que le permitan acceder a mejores puestos dentro de la empresa.

7.0 Análisis Financiero

7.1 Financiamiento del proyecto

El financiamiento se estructura de un 60% de préstamo Bancario para financiamiento de compra de inmueble, 15% (\$60.000.000.-) Pie para compra de inmueble y de un 25% capital propio para pago construcción, por lo tanto el capital aportado por la firma es de 40 %.

Por lo tanto se estructura de la siguiente manera:

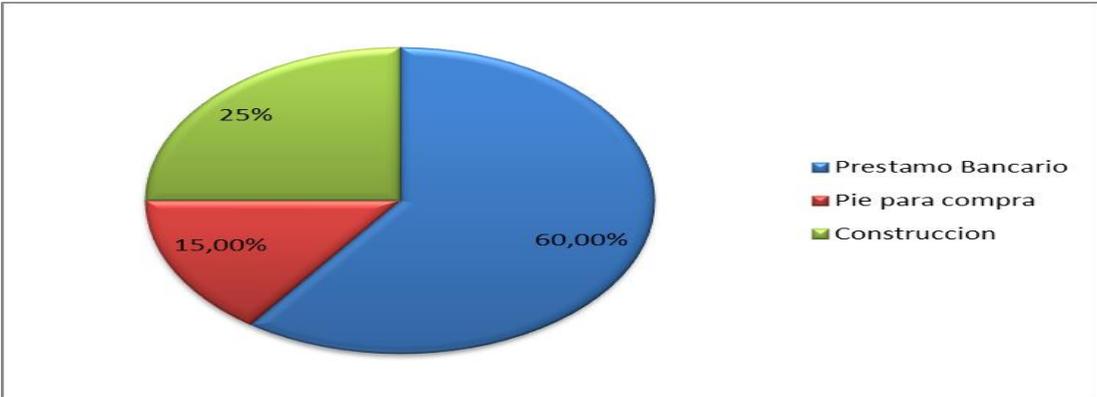


Figura 21. Financiamiento del proyecto

7.2 Requerimiento de capital

Como se muestra en la figura n°21, es posible ver que los recursos principales para la adquisición del inmueble se logra a través de préstamo bancario por medio de crédito

hipotecario, el cual es otorgado a la empresa por medio de crédito hipotecario correspondiente a un 60%, el cual toma como garantía el inmueble que es objeto del proyecto y para garantizar su pago el banco acreedor tiene los contratos de arriendo de otro proyecto de la empresa el cual tiene contratos a 5 años, por lo que de esta forma el banco conoce el flujo de la empresa y por lo tanto, sabe que existe capacidad de pago en el corto plazo.

Respecto del 15% de pie, este fue pagado en cuotas a la parte vendedora, mientras se hacían los trámites necesarios para regularizar los títulos inmobiliarios de la propiedad.

Finalmente el 25% restante, es aportado por la empresa debido a negocios anteriores que esta había realizado, **en este caso es dable explicar que estos recursos son utilizados e invertidos en construcción considerando como concepto de esta inversión el mejor uso alternativo.**

7.3 Estructura del proyecto

Tal como se explica en el punto 7.2 la deuda del proyecto es de \$ \$ 377.556.192.- correspondiente a 60% del costo total del proyecto. Para solventar esta deuda se plantea una estructura de pago propuesta por los socios al banco, en la cual la empresa paga 12 cuotas mensuales y una cuota final de amortización, como se muestra en el Anexo 1

En este se puede apreciar que se consideran los siguientes recursos para pagar la deuda:
Conceptos de amortización

1. Pago mensual de cuota por concepto de crédito.
2. Los socios aportan con sus sueldos respectivos de los proyectos, esto debido a que los proyectos son la actividad paralela a sus profesiones, por lo que no es su actividad principal.
3. La cuota final anual, está compuesta por las utilidades de ambos proyectos lo que permite garantizar la amortización.

Por lo tanto, en los años 2017, 2018, 2019 y 2020 la deuda va disminuyendo hasta llegar a cero el año 2021, momento en el cual se culmina con un último pago en el mes de Diciembre y se utiliza el concepto de amortización sueldos socios para pagar lo restante, de tal forma de llegar a deuda 0 como se explica en anexo 1.

Finalmente en el año 2021, el prepago de fin de año es de \$74.591.833 y la utilidad de la empresa es de \$38.689.852, este ya no va a amortización y lo utilizan los socios como retiro, recordemos que según la nueva disposición tributaria estos están acogidos a régimen del 14^a, por lo que ya no tributarán como personas naturales, pudiendo utilizar completamente su dinero.

7.4 Estructura de costos:

La estructura de costos es básica, ya que para la ejecución y proceso operativo, solo se necesita invertir en RRHH principalmente, existen costos asociados a mantención del edificio, pero estos son mínimos, dado que los otros gastos operativos tales como limpieza de espacios comunes, luz, agua e internet, se subsidian con gastos comunes, en la siguiente tabla se muestra la estructura de costos del proyecto:

Resumen de Flujos de caja:

PERIODO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
1.- Ingresos Operacionales	\$ 53.813.618	\$ 88.739.538	\$ 114.090.415	\$ 117.560.092	\$ 125.683.494	\$ 133.737.461
2.- Costos Operacionales	-\$ 60.986.000	-\$ 48.986.000	-\$ 50.654.000	-\$ 50.654.000	-\$ 50.654.000	-\$ 55.274.000
Fijos	\$ 8.786.000	\$ 8.786.000	\$ 9.254.000	\$ 9.254.000	\$ 9.254.000	\$ 9.674.000
Variables	\$ 21.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 12.000.000
RRHH	\$ 30.600.000	\$ 30.600.000	\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	-\$ 31.800.000	\$ 33.600.000
3.- Resultado Operacional	-\$ 60.986.000	\$ 48.986.000	\$ 50.654.000	\$ 50.654.000	\$ 50.654.000	\$ 55.274.000
4.- Depreciación	\$ -	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000	-\$ 25.000.000
5.- Resultado antes de impuesto	-\$ 7.655.013	\$ 39.753.538	\$ 63.436.415	\$ 66.906.092	\$ 75.029.494	\$ 78.463.461
5.1.- Aplicación de depreciación		-\$ 14.753.538	-\$ 38.436.415	-\$ 41.906.092	-\$ 50.029.494	-\$ 53.463.461
5.2.- Perdidas año anterior		-\$ 5.892.382	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.3.- Renta a declarar		\$ 8.861.156	\$ 38.436.415	\$ 41.906.092	\$ 50.029.494	\$ 53.463.461
Tasa de impuesto	24,5%	25%	27%	27%	27%	27%
6.- Impuesto a la renta		-\$ 2.215.289	-\$ 10.377.832	-\$ 11.314.645	-\$ 13.507.963	-\$ 14.435.134
7.- Utilidad acumulada	\$ 1.762.631	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326
7.1.- Impuesto acumulado año siguiente(gasto)	-\$ 5.892.382					
8.- Utilidad / Perdida de Ejercicio	-\$ 5.892.382	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326
AJUSTES						
9.- Correccion Monetaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10.- Flujo de Caja		\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326
INVERSIONES						
11.- Inversion de reposicion	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinas equipos menores	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Computadora e impresora	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permiso de Construccion	-\$ 1.200.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12.- Inversion capital Fisico	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13.- Aumento / Disminuacion de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14.- Total Inversiones	-\$ 12.000.000	\$ -			\$ -	\$ -
15.- Flujo de caja libre	-\$ 5.892.382	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326
16.- Valor Terminal						\$ 882.395.662
17.- Flujo a perpetuidad	-\$ 5.892.382	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 946.423.989
Depreciacion Acelerada						
Valor	\$ 400.000.000					
Factor		16				
Depreciacion Anual	\$ 25.000.000					

Respecto al crédito hipotecario, el que permite realizar la compra del inmueble, este se subsidia con proyecto paralelo, tal como se explicó anteriormente, la empresa tiene negocios en el norte, específicamente arriendo de locales comerciales a 5 años plazo, por

7.6 Tasa de Descuento

Tasa de Descuento

Respecto del cálculo de la tasa de descuento, esta se realizara en dos líneas. La primera, en base al método de Flujo de Caja Descontado y la segunda, en base al método de Valor Presente Neto Ajustado. Para la primera es necesario el cálculo de la tasa de costo de capital o WACC por sus siglas en inglés para la cual a su vez es necesario calcular la tasa de costo patrimonial y la tasa de costo de la deuda, mientras que para la segunda es necesario calcular la tasa de Costo de Capital sin Deuda.

Para que la metodología de WACC sea válida un supuesto importante tiene que cumplirse, el cual es que la relación deuda patrimonio (B/P) debe ser constante o estable en el tiempo para el proyecto u firma y justamente este no es el caso para nuestro proyecto debido a que el crédito se pagara mes a mes con los flujos del mismo por lo que dada la naturaleza del proyecto la relación (B/P) será decreciente en el tiempo.

Dado lo anterior ocuparemos una segunda metodología llamada Valor Presente Neto Ajustado o VPNA la cual nos permite ver por separado los flujos de la firma y los efectos del ahorro tributario por otro.

Para el cálculo de la tasa de descuento es necesario, comúnmente, extraer datos de precio de las acciones de empresas nacionales las cuales sean comprables con el negocio o sean de la misma industria. Dentro de las acciones Chilenas que cumplen con esto tenemos a PAZ, Socovesa e Ingevec, las cuales pertenecen al rubro inmobiliario. Obtuvimos datos de precio de acción desde la página de la Bolsa de Santiago²⁴ para luego calcular los retornos logarítmicos tomando en cuenta datos desde el 1 de Enero de 2014 hasta el 23 de noviembre de 2016. Para la tasa libre de riesgo, ocupamos la tasa de un bono BCP a 5 años de la página del Banco Central²⁵ la cual es 3,72% a Marzo de 2017.

Tomando lo anterior se calculó, mediante el modelo CAPM (ver Anexo) $k_p = rf + \beta_p^{c/d} \cdot (E(rm) - rf)$, los Betas respectivos de cada firma, obteniendo lo siguiente:

	Beta	Test-t	N
INGEVEC	1,184	2,74	81
PAZ	0,143	1,43	567
SOCOVESA	0,404	3,6	570

Podemos apreciar que el Beta para PAZ es no significativo ya que el Test-t dio menor a 1,96, por otro lado INGEVEC tiene un Beta significativo pero con una cantidad muy baja

²⁴<http://www.bolsadesantiago.com/>

²⁵<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

de datos para 3 años de transacción (81 días de 750 posibles tomando el año como 250 días transados) y por ultimo Socovesa, la cual cumple con la significancia estadística y la cantidad de datos pero obtenemos un Beta muy bajo para una firma asociada a inmobiliaria y construcción las cuales típicamente son muy cíclicas con la economía.

Dado lo anterior ocuparemos datos del mercado Norteamericano, esto debido a que no existe ninguna firma en el mercado nacional que nos dé un Beta satisfactorio.

Ocupando los datos de la página²⁶ de Asmar Damodaran, profesor de NYU²⁷, vemos que dentro de las firmas de Real State (Inmobiliario, sería lo más cercano a nuestro proyecto). Existen 3 sub-tipos de industria, por lo que calculamos el promedio de estas para tener un Beta sin deuda de la industria, el cual da 0,983.

IndustryName	Unlevered beta corrected for cash
Real Estate (Development)	0,9299
Real Estate (General/Diversified)	1,0263
Real Estate (Operations&Services)	0,9919

Para el premio por riesgo nuevamente acudimos a Asmar Damodaran pero a su página²⁸ donde se encuentra el cálculo de premio por riesgo para varios países, podemos ver que Chile tiene los siguientes datos:

Country	Area	Moody's rating	Total EquityRisk Premium
Chile	Central and South America	Aa3	6.81%

Como ya se explicó el crédito bancario consta de \$377.000.000 con una tasa de 3,0% y el patrimonio propio ocupado es de \$160.000.000. Tomando lo primero es posible calcular el beta de la deuda despejando de la siguiente ecuación:

$$k_b = rf + \beta_d \cdot (E(rm) - rf)$$

Obtenemos un valor de 0,215, adicionalmente calculamos la relación deuda patrimonio de la firma:

$$\frac{B}{P} = \frac{377.556.192}{160.000.000} = 2,35$$

Con todo lo anterior ocupamos la fórmula de Rubinstein 73' para apalancar el Beta promedio de la industria, obteniendo 3,017. Un número alto para cualquier firma pero esto es debido mayormente al nivel de apalancamiento del proyecto.

Debido a que nuestro proyecto no es de un estándar normal, en términos de inversiones en el sector inmobiliario es necesario tomar en cuenta el mayor riesgo que se incurre en

²⁶http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

²⁷ New York University

²⁸http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

este. Para poder incorporar lo anterior ocupamos nuevamente al profesor Damodaran para agregar un premio por liquidez del sector inmobiliario de 4,1% (el cual al no ser del mercado Chileno, es la mejor aproximación posible que tenemos), adicionalmente al ser nuestro negocio un negocio “nuevo” es necesario también agregar un premio por “star-up” de 2%. Ambos premios se adicionan a lo que daría CAPM, obteniendo finalmente la siguiente formula:

$$k_p = rf + \beta_p^{c/d} \cdot (E(rm) - rf) + pl + pg$$

Tomando en cuenta lo anterior nuestro calculo por CAPM da el valor de $K_p=29,06\%$, nuevamente un valor alto pero tomando en cuenta el nivel de apalancamiento tiene sentido.

Finalmente ocupando la 3ra proposición de M&M 63' y tomando los datos calculados obtenemos lo siguiente:

$$k_0 = k_p \cdot \frac{P}{V} + k_b \cdot \frac{P}{V} \cdot (1-t) = 0,2906 \cdot \frac{160}{537} + 0,003 \cdot \frac{377}{537} \cdot (1-0,25) = 0,1025$$

$$k_0 = 10,25\%$$

Por lo tanto el VAN del proyecto sería el siguiente:

VAN	\$ 129.768.378,25
TIR	14,6897%

De esta forma podemos confirmar la factibilidad del proyecto por la metodología WACC

Para el caso de la metodología VPNA es necesario calcular la tasa de costo de capital sin deuda, para esto es necesario ocupar una de las formulas del profesor Hamada (1969):

$$\rho = rf + \beta_p^{s/d} \cdot (E(rm) - rf)$$

Ocupando el beta sin deuda promedio del sector “Real State” calculado en el apartado anterior y los datos para la tasa libre de riesgo y el premio por riesgo obtenemos lo siguiente:

$$\rho = 10,412\%$$

El VPNA se calcula de la siguiente forma:

$$V.P.N.A. = \sum_{i=1}^n \frac{(E(r.o.n.) \cdot (1-tc))}{(1+\rho)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{((kd \cdot D) \cdot tc)}{(1+kb)^i}$$

Donde (r.o.n.) es resultado operacional neto, "tc" es impuesto corporativo, ρ es costo de capital sin deuda, "kd" es tasa cupón de la deuda, "D" es el valor nominal de la deuda y "kb" es la tasa de la deuda.

Para efectos prácticos el numerador del primer término sería el flujo de caja del proyecto si este no tuviese deuda el cual es traído a valor presente con la tasa de costo de capital sin deuda, mientras el segundo término corresponde al ahorro tributario descontado a la tasa de la deuda.

Tomando lo anterior el VPNA no da lo siguiente:

VAN: \$ 129.768.378.- + Ahorro Tributario por deuda: \$ 92.038.240.-

Resultado considerando el cálculo anterior es: \$221.806.618.-

De esta forma podemos confirmar la factibilidad del proyecto por la metodología VPNA

7.7. Análisis de sensibilidad

Los siguientes puntos nos indican cuales serían los cambios que podrían afectar nuestro proyecto:

- **Desplazamiento del mercado:** Existen algunos casos puntuales donde los negocios que dan origen al mercado específico migran a otros barrios, lo que significaría una reducción importante en nuestro porcentaje de ocupación.
- **Disminución precio m2 de inmuebles:** Que disminuyera el valor de los inmuebles en el cuadrante A y con este motivo aumentara la oferta, lo que se traduciría en una disminución automática del valor de arriendo m2.
- **Valor de arriendo:** haciendo un análisis por cuadrante fue posible determinar que un menor precio de m2 de arriendo en relación con los competidores podrá permitir abarcar mayor mercado.

El análisis de sensibilidad más próximo que podemos exponer es el de una variación en el valor de m2, es decir, si disminuimos el precio m2 podremos ver cómo aumenta el plazo para pagar la deuda.

Por lo tanto al sensibilizar el precio de arriendo por m2, ocurren los siguientes efectos:

1. Aumenta el plazo para pagar la deuda del proyecto.
2. Se genera un VAN negativo, por lo que se produce una inviabilidad del proyecto
3. El proyecto se ve obligado a cambiar su modelo, por lo tanto habría que modificar la estructura de costos con la finalidad de poder hacerlo viable.

El VAN en este escenario resulta negativo y el respectivo Tir considerablemente mas bajo.

Esto se debe principalmente a la variación de UF m2 de 1,2 a 0,9UF M2

ESCENARIO 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5	6 INFINITO
	\$ 10.405.482	\$ 16.649.465	\$ 16.479.882	\$ 23.228.123	\$ 28.003.845	\$ 28.003.845
- 363.696.658,83	\$ 10.405.481,86	\$ 16.649.465,16	\$ 16.479.881,67	\$ 23.228.123,29	\$ 28.003.844,64	\$ 407.300.408,92
	\$ 9.426.698,35	\$ 13.664.543,07	\$ 12.253.109,91	\$ 15.646.016,22	\$ 17.088.530,84	\$ 225.164.192,40
\$ 363.696.659	\$ 293.243.090,78		VAN	-\$ 70.453.568,05		
			TIR	6,0659%		

7.7.Propuesta del Inversionista

Para proyectar la propuesta la inversionista se consideró lo siguiente:

1. Se elimina el **sueldo socios**, debido a que en nuestro escenario ese sueldo no será el mismo para el inversionista, ya que este último genera utilidades por sus retiros anuales, lo que además le permite un beneficio tributario respecto del FUT. Igualmente el inversionista deberá considerar contratación de profesionales para ejercer las funciones que antes realizaron los socios
2. La propuesta al inversionista es en base a cuál es el mejor uso alternativo a su dinero, si no tuviera en que invertirlo, por lo que se le muestran depósitos a plazo y fondos mutuos, y lo que generan estos mensualmente.
3. Por otro lado se les muestra la utilidad anual del proyecto y se contrapone con los DP Y FM.
4. Se considera sin el concepto sueldo socios, ya que este ITEM no lo considera el inversionista, debido a lo que busca es la rentabilidad mensual del proyecto.
5. El valor de venta el proyecto es de \$850.000.000.-

Utilidad Proyecto Incontro Italia Anual :

ESCENARIO 1	2017	2018	2019	2020	2021	2022	INFINITO
	1	2	3	4	5	6 INFINITO	
	-\$ 5.892.382	\$ 37.538.249	\$ 53.058.583	\$ 55.591.447	\$ 61.521.531	\$ 64.028.326	\$ 882.395.662,49
- 537.556.192,00	-\$ 5.892.382,27	\$ 37.538.249,37	\$ 53.058.582,75	\$ 55.591.446,96	\$ 61.521.530,87	\$ 946.423.988,82	
	-\$ 5.344.264,25	\$ 30.879.341,80	\$ 39.586.460,74	\$ 37.618.027,34	\$ 37.758.278,29	\$ 526.826.726,34	
537.556.192,00	\$ 667.324.570,25		VAN	\$ 129.768.378,25			
			TIR	14,6897%			

Vemos que en esta propuesta al inversionista el VAN obtenido es de \$129.768.378.- (VAN positivo) y por otro lado un TIR de 14,68%.

Productos en los que podría invertir el inversionista y que den una rentabilidad segura²⁹:

AÑO 2016	RENTABILIDAD MENSUAL	RENTABILIDAD ANUAL	VALOR IDAP	RENTABILIDAD ANUAL PESOS
DEPOSITOS A PLZO 30 DIAS				
BANCO FALABELLA	0,25%	3%	\$ 850.000.000	\$ 25.500.000
BANCO BICE	0,23%	3%	\$ 850.000.000	\$ 23.460.000
SCOTIABANK	0,22%	3%	\$ 850.000.000	\$ 22.440.000
BANCO DE CHILE	0,21%	3%	\$ 850.000.000	\$ 21.420.000
BANCO SANTANDER	0,18%	2%	\$ 850.000.000	\$ 18.360.000
FONDOS MUTUOS				
			VALOR IFM	
EUROAMERICA	0,30%	3,6%	\$ 850.000.000	\$ 30.600.000
BCI	0,29%	3,5%	\$ 850.000.000	\$ 29.580.000
ITAU-PLUS	0,28%	3,4%	\$ 850.000.000	\$ 28.560.000

Podemos ver en la Tabla denominada **Utilidad Anual** que la utilidad libre de impuestos es superior a cualquier producto conservador que pudiese tomar el inversionista a partir del segundo año del proyecto.

Luego en la figura que se expone, se suma el aumento del valor m2 que tiene el terreno adquirido por el inversionista^{30, 31}:

VARIACION M2 TERRENO	2015	2016	2017	AUMENTO ANUAL	M2 TERRENO	AUMENTO ANUAL TERRENO
VALOR UF	24,4	83	85	3,75%	300 \$	11.250.000

Como podemos ver, finalmente el inversionista no solo genera utilidades por el flujo de arriendos de la galería sino que también capitaliza el inmueble, el que tiene una variación anual de 3,75% el valor del terreno anual.

Finalmente el capital del inversionista el primer año tendría una capitalización total de \$34.961.832.-, el que se compone de utilidad libre de impuestos y valorización de terreno por M2.

²⁹<https://www.fol.cl/Comparar/comparador-depositos-a-plazo-vs-fondos-mutuos?gclid=Cif4x86tztACFYEkQodT40NBg>

³⁰<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2015/08/04/precios-de-terrenos-residenciales-en-vitacura-y-providencia-suben-casi-60-en-ultimos-dos-anos/>

³¹<http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Fondos-Mutuos/2016/05/26/Precios-de-viviendas-en-Santiago-moderan-alzas.aspx>

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos críticos que hemos podido evaluar serian lo siguientes:

Entrada de nuevos competidores

Un riesgo que tenemos considerado es el de la entrada de nuevos competidores, respecto de este punto solo es considerable un nuevo proyecto el cual se denomina **FACTORIA ITALIA** a pesar de que será un proyecto novedoso en Barrio Italia, su entrada en vigencia, viene acompañado de dos situaciones que no nos afectarían mayormente, estas son; 1) Proyecto entrara en vigencia en 3 años más. 2) Debido a su envergadura, la experiencia nos ha dicho que para este tipo de proyectos los valores siempre son considerablemente más altos por lo que el público al cual apunta como prospectos de clientes son distintos al de mostros.

Otros competidores, serian aquellos que compraran en sectores próximos, pero tal como se comento anteriormente el flujo para los sectores que se encuentran fuera del cuadrante A es menor y por lo tanto vienen acompañado de un precio más bajo, situación respecto de la cual, tal como se expuso estamos dispuestos a asumir, bajando nuestros precios al mismo valor de los cuadrantes B.

Crisis económicas

Respecto de este punto, sabemos que siempre que se originan crisis económicas a nivel país, los primeros en verse afectados son el sector retail, pero aun asi estamos preparados para lograr mantener a nuestros clientes, por lo que en este critico escenario podremos llegar inclusive a precios similares a los 0,9 UF.

Otros riesgos

Expropiación: En este ítem , tenemos ya acreditado que el inmueble no s encuentra afecto a expropiación por ni una institución pública tales como SERVIU o MUNICIPALIDAD.

Caso fortuito o fuerza mayor: en estos casos contamos con seguros por daños originarios por catástrofes naturales o incendios e inundaciones que no solo cubren los daños del inmueble y sus flujos, sino que además otorgan protección a nuestros clientes, en caso de perdidas materiales.

8 Anexos:

Anexo 1. Muestra estructura de pago:

Provisionamiento prepago	año 2017	Provisionamiento prepago	año 2018
Utilidad empresa aAnual	-\$ 1.393.986	Utilidad empresa Anual	\$ 40.812.646
Sueldo Socios	\$ 27.600.000	Sueldo Socios	\$ 2.300.000
	\$ 26.206.014		\$ 43.112.646
Prepago Anual	\$ 26.206.014	Prepago Anual	\$ 43.112.646
Deuda proyecto año 1	\$ 377.556.192	Deuda proyecto año 2	
			\$ 293.666.795
Prepago Anual	\$ 26.206.014	Prepago Anual	\$ 43.112.646
Credito 12 cuotas	\$ 31.967.809	Credito 12 cuotas	\$ 32.940.138
Total	\$ 58.173.824	Total	\$ 76.052.784
DEUDA AMORTIZADA AÑO 1	\$ 293.666.795	DEUDA AMORTIZADA AÑO 2	\$ 217.614.011
Provisionamiento prepago	año 2019	Provisionamiento prepago	año 2020
Utilidad empresa Mensual	\$ 16.081.163	Utilidad empresa Mensual	\$ 18.614.027
Sueldo Socios	\$ 2.300.000	Sueldo Socios	\$ 2.300.000
	\$ 18.381.163		\$ 20.914.027
Prepago Anual	\$ 220.573.953	Prepago Anual	\$ 250.968.324
Deuda proyecto año 3	\$ 237.431.441	Deuda proyecto año 4	\$ 185.108.234
Prepago Anual	\$ 18.381.163	Prepago Anual	\$ 20.914.027
Credito 12 cuotas	\$ 33.942.044	Credito 12 cuotas	\$ 34.974.430
Total	\$ 52.323.207	Total	\$ 55.888.457
DEUDA AMORTIZADA AÑO 3	\$ 185.108.234	DEUDA AMORTIZADA AÑO 4	\$ 129.219.777

Provisionamiento prepago	año 2021
Utilidad empresa Anual	\$ 62.447.017
Sueldo Socios	\$ 27.600.000
Prepago Anual	\$ 90.047.017
Utilidad despues de prepago	\$ -
Deuda proyecto año 5	\$ 129.219.777
Prepago Anual	\$ 90.047.017
Credito 12 cuotas	\$ 36.038.210
Total	\$ 126.085.228
DEUDA AMORTIZADA AÑO 5	\$ 3.134.549

R-squared = 0.0207

Root MSE = .01934

	Robust					
socovesa	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
-----+-----						
ipsa	.4044789	.1124557	3.60	0.000	.183599	.6253588
_cons	.0015849	.0008103	1.96	0.051	-6.75e-06	.0031765

Anexo 3:

Bd	0,21527778
kb	5,75%
beta sin deuda	0,983
prm	7,20%
rf	4,20%
tc	25%
patrimonio	100
deuda	363
B/P	3,63
premio liquidez	4,10%
premio greenfield	2%

Anexo 4:

Galerías Distribuidas por Barrio Italia

RENOVACION URBANA

Hoy son más de 21 las galerías o casonas recicladas que existen en el barrio. Las primeras aparecieron en Av. Italia, entre Caupolicán y Santa Isabel. Ahora hay nuevas en Teguvalda y Condell.

Las primeras (2009)

- 1 Italiér
- 2 Pequeña Italia
- 3 Casa Italia
- 4 Factoría Teguvalda

Entre 2010-2012

- 5 La Candelaria
- 6 Porte D'Italie
- 7 Italia Mía
- Más galerías del sector

Marzo de 2013

- 8 Patio de la Abuela
- 9 Espacio Condell
- 10 Amor Propio
- 11 Estación Italia



FUENTE: Corporación Barrio Italia

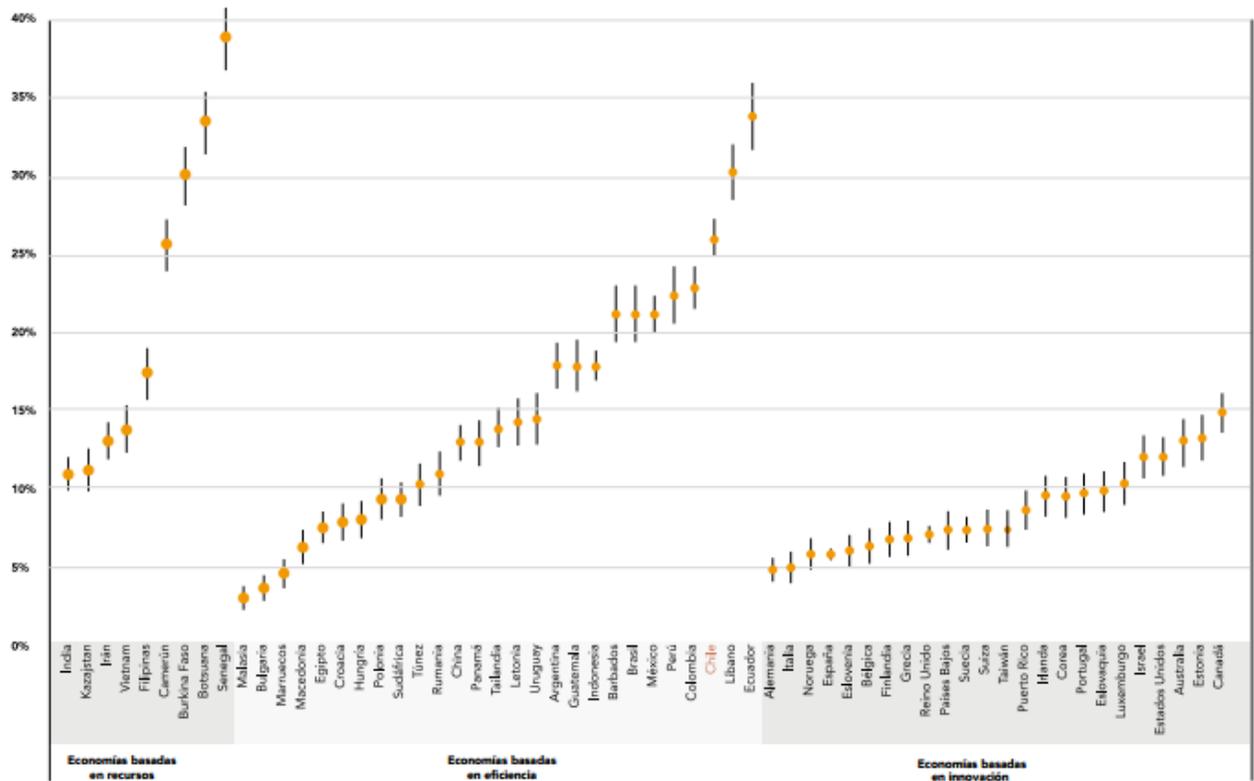
LA TERCERA

Anexo 4:

Niveles de emprendimiento en Chile

[http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2016/09/Libro-Gem-Udd-2 WEB-1.pdf](http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2016/09/Libro-Gem-Udd-2_WEB-1.pdf)

FIGURA 2-3: INTENCIÓN DE INICIAR UNA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LOS PAÍSES PARTICIPANTES EN EL GEM 2015 SEGÚN FASE DE DESARROLLO ECONÓMICO



Fuente: GEM Encuesta a Población Adulta (APS), 2015.

Anexo 5:

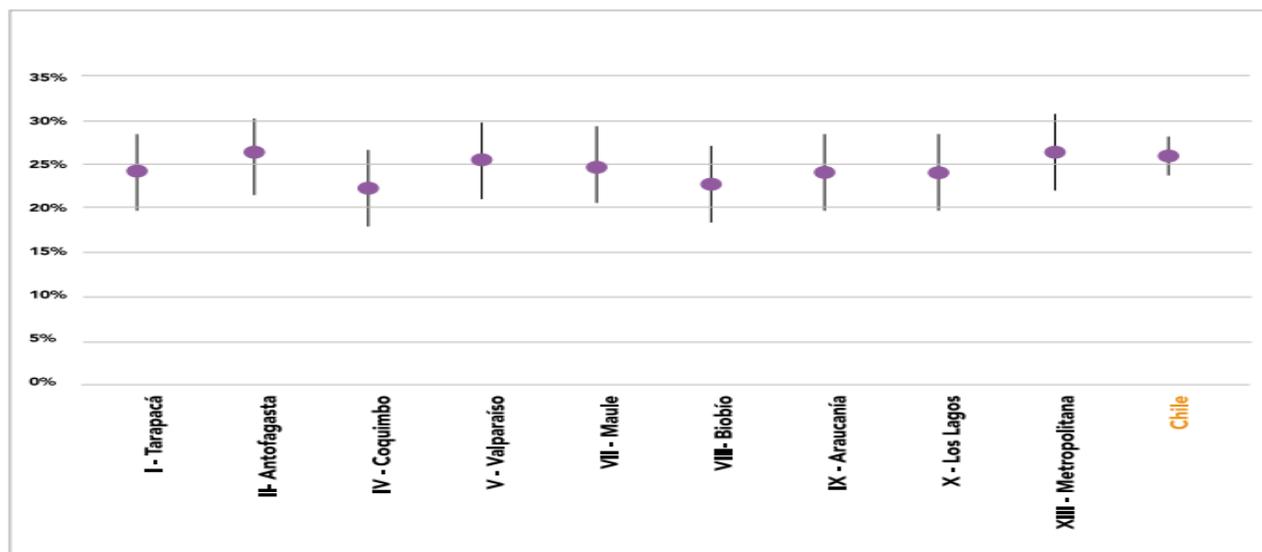
TABLA 3-2: EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Argentina	14,2	19,7	12,8	9,5	10,2	14,4	16,5	14,7	14,2	20,8	18,9	15,9	14,4	17,7
Barbados													12,7	21
Belice													7,1	
Bolivia							29,8		38,6				27,4	
Brasil	13,5	12,9	13,5	11,3	11,7	12,7	12,0	15,3	17,5	14,9	15,4	17,3	17,2	21,0
Chile	15,7	16,9		11,1	9,2	13,4	13,0	14,8	16,8	23,7	22,6	24,3	26,8	25,9
Colombia					22,5	22,7	24,5	22,6	20,6	21,4	20,1	23,7	18,5	22,7
Costa Rica									13,4		15,0		11,3	
Ecuador			27,2				17,2	15,8	21,2		26,6	36,0	32,6	33,6
El Salvador													19,5	
Guatemala								19,2	16,3	19,3		12,3	20,4	17,7
Jamaica				17,0	20,3		15,6	22,7	10,5	13,7		13,8	19,3	
México	12,4			5,9	5,3		13,1		10,4	9,6	12,1	14,8	19,0	21,0
Panamá								9,6		20,8	9,5	20,6	17,1	12,8
Perú			40,3		40,1	25,9	25,6	20,9	27,2	22,9	20,2	23,4	28,8	22,2
Puerto Rico						3,1						8,3	10,0	8,5
República Dominicana						16,8	20,4	17,5						
Suriname													2,1	
Trinidad & Tobago									15,0	22,7	15,0	19,5	14,6	
Uruguay					12,6	12,2	11,9	12,2	11,7	16,7	14,6	14,1	16,1	14,3
Venezuela		27,3		25,0		20,2		18,7		15,4				

Fuente: GEM Encuesta a Población Adulta (APS), 2015.

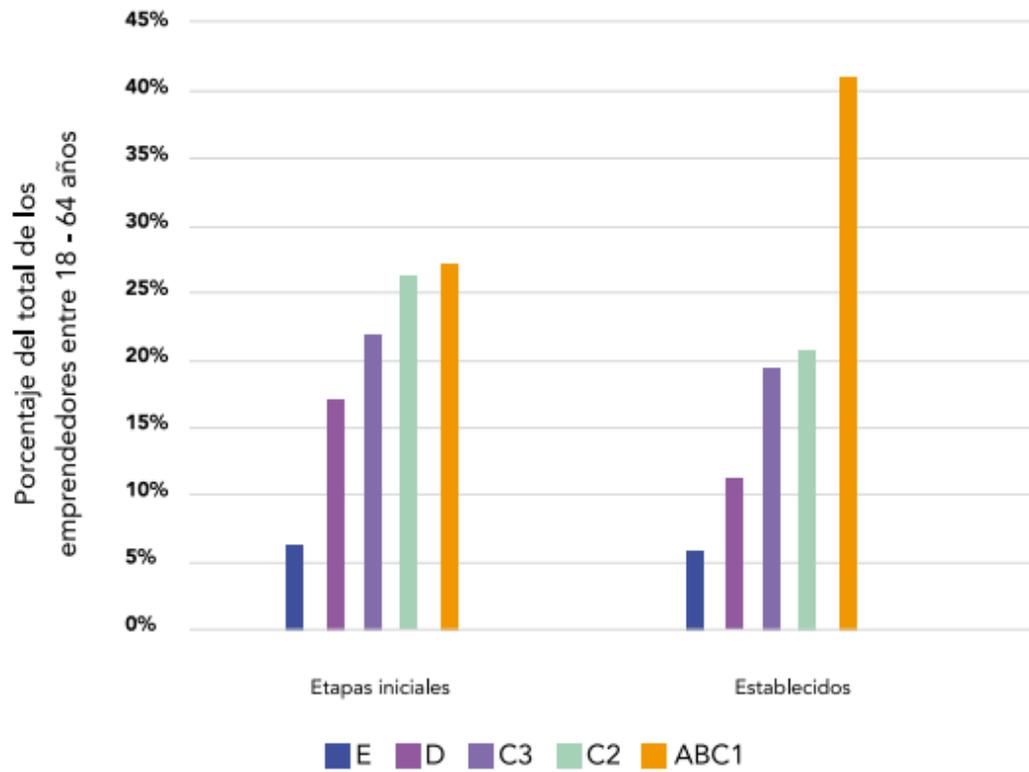
Anexo 6:

FIGURA 3-3: ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES POR REGIÓN EN CHILE



Anexo 7:

FIGURA 3-12: ACTIVIDAD EMPRENDEDORA SEGÚN INGRESO FAMILIAR



Fuente: GEM Encuesta a Población Adulta (APS), 2015

Anexo 8:
Imágenes del flujo por el sector





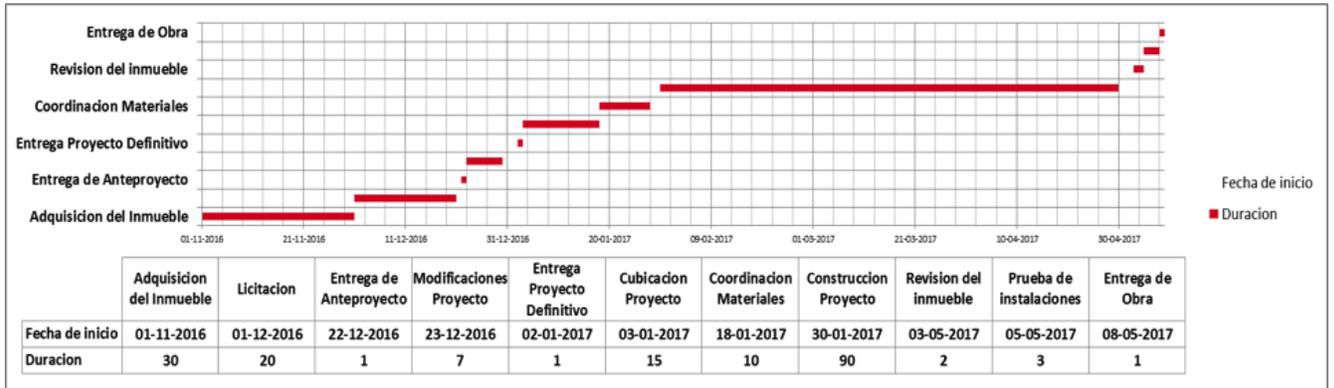
Anexo 9:
Tipos de Comercio







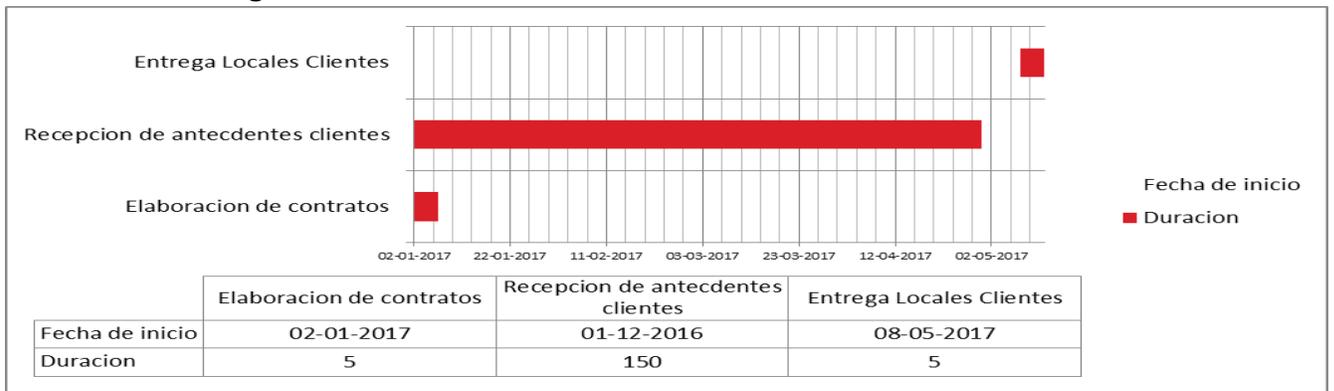
Anexo 10:
Cartas Gantt
Carta Gantt Construcción



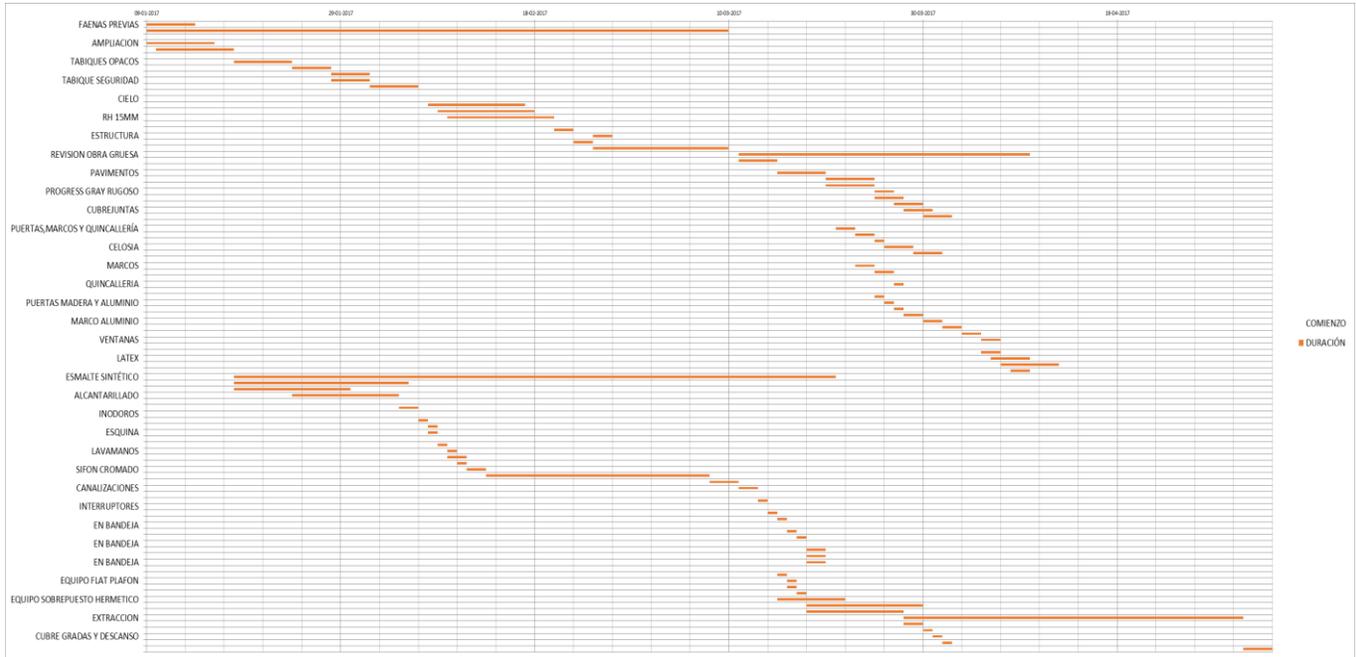
Carta Gantt Marketing



Carta Gantt Entrega Locatarios



Carta Gantt Construcción:



Fechas Carta Gantt:

Columna1	NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
	PROYECTO	120 DIAS	Lun 09/01/17	VIE 05/05/17
0	FAENAS PREVIAS	5 días	Lun 09/01/17	Vie 13/01/17
0.1	ESCALERA	5	09-01-2017	14-01-2017
1	OBRA GRUESA	60	09-01-2017	10-03-2017
1.1	AMPLIACION	0	09-01-2017	10-03-2017
1.1.1	ESTRUCTURA METALICA	7	09-01-2017	16-01-2017
1.1.2	LOSA COLABORANTE	8	10-01-2017	18-01-2017
1.2	TABIQUES OPACOS	0	18-01-2017	06-02-2017
1.2.1	PERIMETRALES	6	18-01-2017	24-01-2017
1.2.2	INTERIORES	4	24-01-2017	28-01-2017
1.3	TABIQUE SEGURIDAD	4	28-01-2017	01-02-2017
1.4	TABIQUE SANITARIO	4	28-01-2017	01-02-2017
1.5	TABIQUES VIDRIADOS	5	01-02-2017	06-02-2017
1.6	CIELO	0	07-02-2017	10-03-2017
1.6.1	YESO CARTÓN	0	07-02-2017	20-02-2017
1.6.1.1	ST 10MM	10	07-02-2017	17-02-2017
1.6.1.2	RH 15MM	10	08-02-2017	18-02-2017
1.6.2	FIBRA MINERAL	11	09-02-2017	20-02-2017
1.7	CUBIERTA	0	20-02-2017	24-02-2017
1.7.1	ESTRUCTURA	2	20-02-2017	22-02-2017
1.7.2	OSB 15,1MM	2	24-02-2017	26-02-2017
1.7.3	FISIR 50MM	2	22-02-2017	24-02-2017
	REVISION OBRA GRUESA	14	24-02-2017	10-03-2017

2	TERMINACIONES	30	11-03-2017	10-04-2017
2.1	CERÁMICA 30x60CM	4	11-03-2017	15-03-2017
2.2	PAVIMENTOS	0	15-03-2017	02-04-2017
2.2.1	SAL SOLUBLE PULIDO BAVENO	5	15-03-2017	20-03-2017
2.2.2	PROGRESS GRAY SEMI PULIDO	5	20-03-2017	25-03-2017
2.2.3	PROGRESS GRAY RUGOSO	5	20-03-2017	25-03-2017
2.3	TOPES DE PUERTA	2	25-03-2017	27-03-2017
2.4	GUARDAPOLVOS	3	25-03-2017	28-03-2017
2.5	CUBREJUNTAS	3	27-03-2017	30-03-2017
2.6	SOBRELOSA	3	28-03-2017	31-03-2017
2.7	PASOS DE BARCO	3	30-03-2017	02-04-2017
2.8	PUERTAS, MARCOS Y QUINCALLERÍA	0	21-03-2017	01-04-2017
2.8.1	MADERA	2	21-03-2017	23-03-2017
2.8.2	ALUMINIO VIDRIADO	2	23-03-2017	25-03-2017
2.8.3	CELOSIA	1	25-03-2017	26-03-2017
2.8.4	MAMPARA	3	26-03-2017	29-03-2017
2.8.5	SEGURIDAD	3	29-03-2017	01-04-2017
2.8.6	MARCOS	0	23-03-2017	27-03-2017
2.8.6.1	ALUMINIO	2	23-03-2017	25-03-2017
2.8.6.2	METALICO	2	25-03-2017	27-03-2017
2.8.7	QUINCALLERIA	0	27-03-2017	28-03-2017
2.8.7.1	MANILLAS	1	27-03-2017	28-03-2017
2.8.7.2	CERRADURAS	0	25-03-2017	07-04-2017
2.8.7.2.1	PUERTAS MADERA Y ALUMINIO	1	25-03-2017	26-03-2017
2.8.7.2.2	PUERTA DE SEGURIDAD	1	26-03-2017	27-03-2017
2.8.7.3	BISAGRAS	1	27-03-2017	28-03-2017
2.8.7.3.1	MARCO ALUMINIO	2	28-03-2017	30-03-2017
2.8.7.3.2	MARCO METALICO	2	30-03-2017	01-04-2017
2.8.7.4	CIERRAPUERTAS	2	01-04-2017	03-04-2017
2.9	VENTANAS	2	03-04-2017	05-04-2017
2.10	ESPEJOS	2	05-04-2017	07-04-2017
2.11	PINTURAS	0	05-04-2017	10-04-2017
2.11.1	LATEX	2	05-04-2017	07-04-2017
2.11.2	ESMALTE AL AGUA	4	06-04-2017	10-04-2017
2.11.3	ANTICORROSIVO	6	07-04-2017	13-04-2017
2.11.4	ESMALTE SINTÉTICO	2	08-04-2017	10-04-2017

3	INSTALACIONES	62	18-01-2017	21-03-2017
3.1	SANITARIAS	18	18-01-2017	05-02-2017
3.1.1	ALCANTARILLADO	12	18-01-2017	30-01-2017
3.1.2	AGUA POTABLE	11	24-01-2017	04-02-2017
3.1.3	ARTEFACTOS SANITARIOS	0	04-02-2017	13-02-2017
3.1.3.1	INODOROS	2	04-02-2017	06-02-2017
3.1.3.1	LAVAMANOS	0	06-02-2017	08-02-2017
3.1.3.1.1	CON PEDESTAL	1	06-02-2017	07-02-2017
3.1.3.1.2	ESQUINA	1	07-02-2017	08-02-2017
3.1.3.3	LAVAPLATOS	1	07-02-2017	08-02-2017
3.1.4	GRIFERIA	0	08-02-2017	13-02-2017
3.1.4.1	LAVAMANOS	1	08-02-2017	09-02-2017
3.1.4.2	LAVAPLATOS	1	09-02-2017	10-02-2017
3.1.4.3	DUCHA	2	09-02-2017	11-02-2017
3.1.4.4	SIFON CROMADO	1	10-02-2017	11-02-2017
3.1.4.5	LLAVES DE PASO	2	11-02-2017	13-02-2017
3.2	ELECTRICAS	23	13-02-2017	08-03-2017
3.2.1	CANALIZACIONES	3	08-03-2017	11-03-2017
3.2.2	CONDUCTORES	2	11-03-2017	13-03-2017
3.2.3	ARTEFACTOS Y CAJAS	0	13-03-2017	14-03-2017
3.2.3.1	INTERRUPTORES	1	13-03-2017	14-03-2017
3.2.3.2	ENCHUFES DE SERVICIO	0	14-03-2017	16-03-2017
3.2.3.2.1	EN TABIQUES	1	14-03-2017	15-03-2017
3.2.3.2.2	EN BANDEJA	1	15-03-2017	16-03-2017
3.2.3.3	ENCHUFES DE FUERZA	0	16-03-2017	18-03-2017
3.2.3.3.1	EN TABIQUES	1	16-03-2017	17-03-2017
3.2.3.3.2	EN BANDEJA	1	17-03-2017	18-03-2017
3.2.3.4	ENCHUFES DE COMPUTACION	0	18-03-2017	20-03-2017
3.2.3.4.1	EN TABIQUES	2	18-03-2017	20-03-2017
3.2.3.4.2	EN BANDEJA	2	18-03-2017	20-03-2017
3.2.3.5	CAJAS	2	18-03-2017	20-03-2017
3.2.4	LUMINARIAS	0	15-03-2017	18-03-2017
3.2.4.1	EQUIPO FLAT PLAFON	1	15-03-2017	16-03-2017
3.2.4.2	EQUIPO CIRCULAR BLANCO TIPO DICROICO	1	16-03-2017	17-03-2017
3.2.4.3	EQUIPO PANEL SLIM PANEL	1	16-03-2017	17-03-2017
3.2.4.4	EQUIPO SOBREPUESTO HERMETICO	1	17-03-2017	18-03-2017
3.2.5	PLANOS AS BUILT	7	15-03-2017	22-03-2017
3.3	CLIMATIZACION	12	18-03-2017	30-03-2017
3.4	EXTRACCION	10	18-03-2017	28-03-2017
3.5	VARIOS	35	28-03-2017	02-05-2017
3.5.1	MOBILIARIO KITCHENETTE	2	28-03-2017	30-03-2017
3.5.2	CUBRE GRADAS Y DESCANSO	1	30-03-2017	31-03-2017
3.5.3	BARANDA ESCALERA	1	31-03-2017	01-04-2017
3.5.4	REMATE LOSA CON MURO CORTINA	1	01-04-2017	02-04-2017
4.0	Pruebas	3	02-05-2017	05-05-2017

9. Bibliografía:

1. Paul Newbold, William L. Carlson y Betty Thorne, "Estadística para Administración y Economía, Sexta Edición, Pearson/Prentice Hall, 2008.
2. "Principios de Economía " de N.Gregory Mankiw .
3. Información respecto de proceso contable, clases impartidas por Luis Alberto Jara S.
4. Administración Estratégica , 9ª Ed. Charles Hill y Gareth Jones , 2011.
5. Comportamiento del consumidor y Estrategia de Marketing. J. Paul Peter (2006)
6. Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica", Editorial THOMSON-REUTERS, 2015, Carlos Maquieira, Cap. 4, 6, 7 y 9 .
7. Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva". Leslier Valenzuela y Eduardo Torres, Estudios Gerenciales Vol 24 (109):65-86, octubre- diciembre, 2008.
8. Nociones Básicas de Microeconomía para "Organización Industrial para la Estrategia Empresarial".
9. *Manual "Herramientas para la Revitalización de Barrios Comerciales"*.
10. Manual de diseño y construcción de espacios comerciales; metro de Santiago.