



# **DESARROLLO ÁREA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA VALKO S.A.**

## **Parte I**

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

**Alumno: Jorge Sepúlveda Washington  
Profesor Guía: David Diaz**

**Santiago, Octubre 2018**

**Contenido**

- Resumen Ejecutivo ..... 1
- I. Oportunidad de Negocio ..... 2
- II. Análisis de la Industria ..... 4
  - 2.1. Industria** ..... 4
  - 2.2. Competidores** ..... 14
  - 2.3. Clientes** ..... 17
- III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor..... 18
  - 3.1. Modelo de Negocio**..... 18
  - 3.2. Descripción de la empresa** ..... 20
  - 3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global** ..... 21
  - 3.4. RSE y Sustentabilidad** ..... 22
- IV. Plan de Marketing ..... 23
  - 4.1. Objetivos de Marketing** ..... 23
  - 4.2. Estrategia de Segmentación**..... 24
  - 4.3. Estrategia de Producto / Servicio**..... 24
  - 4.4. Estrategia de Precio** ..... 25
  - 4.5. Estrategia de Distribución** ..... 26
  - 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas** ..... 27
  - 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual** ..... 29
  - 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma** ..... 30
- V. Plan de Operaciones ..... 32
- VI. Equipo del Proyecto ..... 33
- VII. Plan de Financiero ..... 34
- VIII. Riesgos Críticos ..... 35
- IX. Propuesta Inversionista..... 36
- X. Conclusiones..... 37
- Bibliografía..... 38

## Resumen Ejecutivo

La industria inmobiliaria representa un escenario atractivo para la Constructora Valko S.A., quien en la actualidad se desenvuelve en la construcción de obras viales dentro del ámbito nacional con miras a la adjudicación de proyectos de expansión al mercado del Perú.

Motivos de crecimiento y expansión, sumado a una buena salud financiera y estabilidad como compañía en su rubro más una excelente reputación avalada en atractivos indicadores de seguridad y calidad le llevan a buscar caminos de diversificación en la construcción de edificios para vivienda mediante la creación de una Unidad Estratégica de Negocios con alcance en la venta, comercialización y administración de los edificios.

Inicialmente, dos proyectos en Chile serán la puerta de entrada al mercado inmobiliario, los que merecen exclusiva atención al presente documento en cuanto a la apertura en dimensionamiento, penetración al mercado, alcances comerciales y operacionales con sus respectivas evaluaciones financieras que conllevan la materialización de esta UEN. Asimismo, y como parte de la escalabilidad de la compañía se contempla la futura construcción -aprovechando la estancia en el país vecino- de un tercer proyecto.

Para el caso del ámbito nacional, el segmento socioeconómico que se aborda es el ABC1 y los valores de comercialización fluctúan entre las UF 6.000 a UF 14.000 con departamentos de 2 a 4 dormitorios, siendo además las personas naturales e inversionistas quienes podrán ser los propietarios y en este sentido dar uso ya sea como vivienda principal, segunda o hasta una inversión para arriendos.

El foco del negocio se enmarca en el uso de sinergias de su actual cadena de valor en la compañía, haciendo hincapié en áreas de aplicación común que permitan aprovechar el Know-How principal de sus recursos y capacidades, siendo la ventaja competitiva la diferenciación del producto a comercializar.

Este factor diferenciador tiene relación con el servicio integral mediante la experiencia que cada potencial comprador pueda disfrutar desde la preventa hasta su habitabilidad, como también la personalización del departamento con elementos tecnológicos de tendencia y servicios que generan mayor valor y confortabilidad bajo un pilar de sustentabilidad.

La viabilidad económica mediante los proyectos financiados con respaldo en los indicadores de VAN y TIR, fundamentan de manera importante la decisión de llevar a cabo esta rentable UEN.

## **I. Oportunidad de Negocio**

La creación de una UEN relacionada al mercado inmobiliario representa para Valko S.A. una gran oportunidad de negocio, diversificando en primer lugar su riesgo como compañía y además expandir su experiencia como constructora aprovechando sinergias en Administración, Finanzas, Compras, Logística, Recursos Humanos, Seguridad, Medio Ambiente y Sistemas Informáticos.

La independencia en áreas de Ventas, Marketing y Post-Venta, serán la consecuencia del direccionamiento hacia esta citada Unidad, en tanto que el servicio al cliente será el pilar del cual ocuparse en la atención de satisfacer las necesidades de las personas y entender entonces desde su interés en la propiedad hasta la adquisición de la misma, procurando focalizar en estos elementos distintivos la personalización al servicio y su experiencia. La necesidad es la satisfacción, confort y mejorar la calidad de vida de las personas que buscan una solución habitacional o bien como segunda propiedad para veraneo o bien como inversión, contando para ambos casos, la oportunidad de brindar servicios cercanos a su necesidad para otorgar confianza y valor a la marca de la compañía.

El mercado inmobiliario cambia de manera constante y prueba de ello es la optimista proyección del PIB del año 2018 emitido por el Banco Central como del FMI, que la elevo a un 3,4% en 2018, y de un 3,2% a 3,3% en 2019, lo cual ha generado gran interés en el mercado, con indicios claros del dinamismo en el mercado residencial que prevé ingresos de una mayor proporción en proyectos residenciales de altura. Algunas tendencias:

### **➤ Departamentos y edificios destinados a los arriendos**

En análisis al cierre del año 2017, la oferta de arriendos en Santiago, fue superada por la demanda, lo que generó un incremento prácticamente forzoso, al igual que ocurre en periodos estivales en la V Región. De hecho, diferentes medios han manifestado que múltiples ciudades principales en el mundo estarían viviendo esta tendencia de arriendos y Chile, no se escapa a esta tendencia. Otro aspecto muy interesante de analizar, son los llamados "Millennials", quienes mantienen costumbres diferentes y llevan un ritmo de vida bastante prolongado a favor de los arriendos, cambiando incluso, anualmente de lugar de residencia. Esta tendencia es un objetivo muy claro que debería ser tomado por los pequeños y grandes inversionistas del país, pudiendo llamar su atención por este nuevo modelo de negocio. Así mismo, un asesor inmobiliario se encontrará al tanto de la situación

de arriendos en la zona que se desee invertir, pudiendo cumplir con este hito destacado para el 2018.

➤ **Escasez de terrenos en zonas demandadas.**

Es una tendencia del sector inmobiliario adaptado a los sitios y lugares muy llamativos por las personas, inversionistas o también sitios turísticos. Cuando un lugar es muy popular, y tiene escasez de suelos para construir provoca un aumento del precio del terreno como el caso de playas muy visitadas, terrenos céntricos en ciudad, siendo estos casos en donde se concentrará la construcción de los proyectos: V Región y Región Metropolitana.

Lo anterior indica además que lugares de fácil movilidad y donde relativamente los centros comerciales, universidades, fuentes de trabajos y sectores para relajó o descanso se encuentren cerca, creará un aumento de precios y mucha ansiedad por ser adquiridas por inversionistas, pudiendo generar fácilmente una plusvalía.

➤ **El uso de la tecnología dentro del inmueble.**

La era de la tecnología es hoy, una tendencia muy llamativa y será un punto clave para el crecimiento del sector inmobiliario desde este 2018. En los últimos años se ha intentado añadir esta tendencia como técnica de venta y marketing dentro del mundo inmobiliario.

Hoy en día nos encontramos rodeados de tecnología, un gran porcentaje de lo que usamos o incluso interactuamos, apostar en definitiva por esta tendencia asociada a la domótica (técnicas de automatización), desarrollando de esta forma un mayor confort al arrendatario o futuro comprador en interacción con la tecnología dentro del hogar.

➤ **Edificios con terrazas**

Estos formatos han llamado la atención de muchos compradores, arrendadores y también los edificios de oficinas. A nivel internacional están marcando la tendencia y, el 2018 puede ser una de las principales para hacer llamativo el inmueble. La preferencia en este caso, es que es valorado cada vez más por el contacto que puede poseer con el ambiente, ya que puede ser posible dejar que ingrese aire fresco y luz natural. Existen varias estadísticas que dan por ventajoso a los edificios con terrazas ya que son los primeros en ser arrendados.

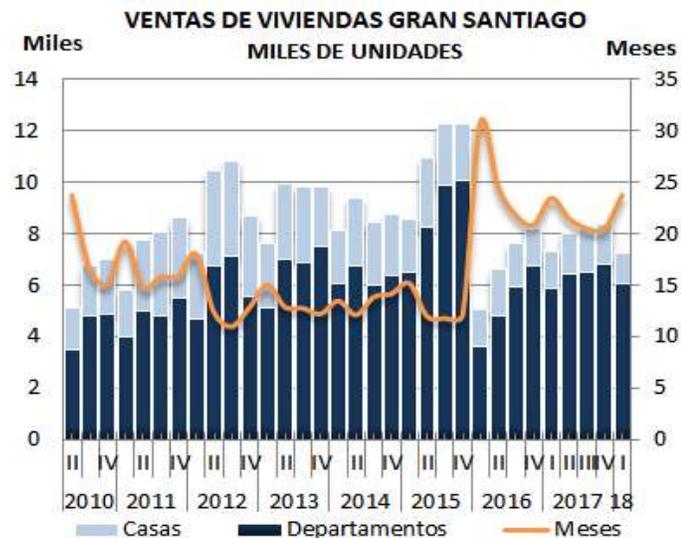
La orientación es necesaria para realizar una inversión de manera clara y concisa, pudiendo aumentar la probabilidad de ganancias y plusvalía.

## II. Análisis de la Industria

### 2.1. Industria

El mercado inmobiliario en Chile evidenció durante el 2017 una mejora en la demanda de propiedades nuevas, y se espera que este año finalice con ventas cercanas a las 58.000 unidades, mejorando el nivel de demanda del año 2016 y acercándose a los niveles registrados en los periodos 2005 a 2011, el cual fue el boom inmobiliario en el país. En Santiago, el mercado de departamentos es donde concentró la mayor expansión de la demanda, con un avance anual de 30% a septiembre de 2017, y el valor comercializado de las unidades se expandió en un 38% respecto al año 2016. Análisis aparte merece lo acontecido en el año 2015, ya que según se infiere del gráfico N°1, durante el 2016 hubo una disminución en las ventas, con respecto al 2015, y esto fue dado que las ventas tuvieron una expansión muy considerable este mismo año dada la presunción en los compradores que los precios aumentarían por efecto de la reforma tributaria que entraría en vigencia en 2016, específicamente a lo vinculado con la exención del IVA.

**Gráfico N°1**

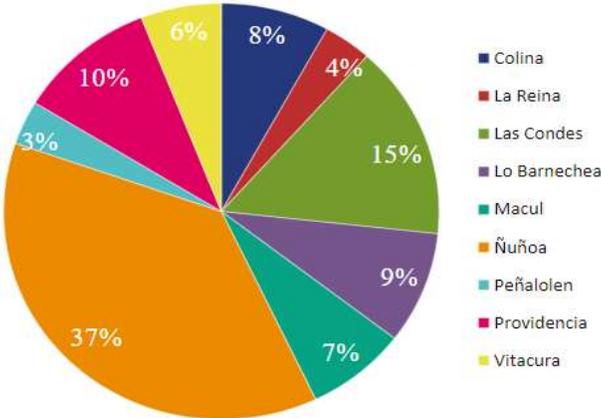


Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

Las cifras entregadas por la Cámara Chilena de la Construcción, indican que las ventas de viviendas en el año 2017 tuvieron un aumento de un 16,5% respecto al año 2016, donde un 80% corresponde a ventas de departamentos y la velocidad de venta por proyecto de 2,5 unidades/mes, aumentando un 18,30% en relación al año anterior.

La demanda de proyectos en Santiago concentra una gran parte de ellos en la comuna de Las Condes, lugar donde se edificará uno de los proyectos y representa una distribución porcentual del 15% del total con un aumento del 58% en relación al período 2016. La distribución por comuna en gráfica siguiente:

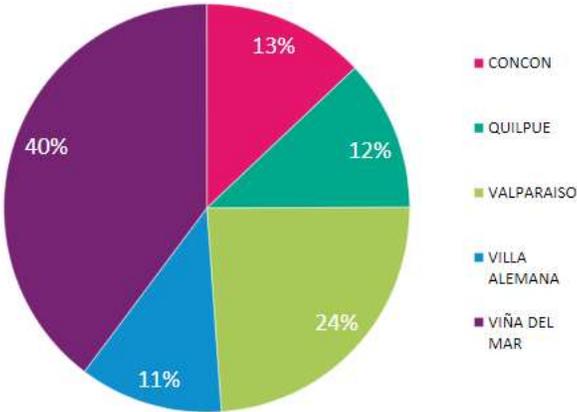
**Gráfico N°2**



Fuente: Índice de coyuntura inmobiliaria de Chile, Diciembre 2017, Tinsa.

Las ventas en la V Región aumentaron en 2017 con un 7,1% de expansión anual, liderados por Viña del Mar que representa un 40%, Valparaíso con un 24% y Con-Con con un 13% (donde se desarrollará el proyecto). Mejoras en la velocidad de ventas en la comuna de Valparaíso, con 2,8 unidades/mes promedio por proyecto y se espera este 2018 un aumento en ventas e ingreso de nuevos proyectos ya que los impactos de las reformas no generarán incertidumbre en los desarrolladores inmobiliarios ni consumidores, permitiendo mayor fluidez en el mercado.

**Gráfico N°3**



Fuente: Índice de coyuntura inmobiliaria de Chile, Diciembre 2017, Tinsa.

En relación a la Oferta, el proyecto previsto para la comuna de Las Condes cuenta actualmente con 71 nuevos Proyectos con 1.216 departamentos disponibles, distribuidos como sigue:

<b>Inmobiliaria</b>	<b>Edificio</b>
Fortaleza	Connect
Simonetti	Apoquindo 8053
Inversiones Laredo S.A.	Pórtico Dominicos
Copahue	Proyecto Da Vinci 7000
Augusta	Parque los Dominicos
Copahue	Proyecto Laredo Paraná
Imagina	Proyecto Concepto Home

Los precios y dimensiones promedio del sector de Las Condes, específicamente en el sector de Los Dominicos donde se llevará a cabo el proyecto de Valko son los siguientes:

<b>Dormitorios</b>	<b>Total UF</b>	<b>UF /m2 útil</b>	<b>UF /m2 Totales</b>
1	4.923	134	108
2	7.737	122	95
3	11.696	105	86
4	14.171	102	77

<b>Dormitorios</b>	<b>M2 útiles</b>	<b>M2 terraza</b>	<b>M2 totales</b>	<b>% terraza</b>
1	37	9	47	19%
2	63	19	82	22%
3	112	29	141	18%
4	138	50	188	23%

En el sector de Con-Con, donde se desarrollara el proyecto frente a las costas, cuenta con una oferta de 23 nuevos Proyectos, con 41 departamentos disponibles, entre los cuales destacan:

<b>Inmobiliaria</b>	<b>Edificio</b>
Costa Brava	Proyecto Brava
Ardac	Proyecto Edificio Alto Lílenes
Aconcagua	Proyecto Costa Horizonte II
Aconcagua	Proyecto Tantum II
Santa Laura	Proyecto Punta Piedra
Montemar	Proyecto Marina de Montemar
Absalon	Proyecto Amira
Avsa	Proyecto Velas de Montemar
Copahue	Proyecto Mirador Montemar

Los precios y dimensiones promedio del sector de Con-Con donde se llevara a cabo el segundo proyecto son los siguientes:

<b>Dormitorios</b>	<b>Total UF</b>	<b>UF m2 útil</b>	<b>UF /m2 Totales</b>
2	5.560	88	64
3	6.976	78	65

<b>Dormitorios</b>	<b>M2 útiles</b>	<b>Terraza</b>	<b>M2 totales</b>	<b>% terraza</b>
2	64	24	88	25%
3	91	19	110	17%

Desde el punto de vista de crecimiento en la oferta de departamentos en Santiago, existe al 4to trimestre del año 2017 un alza del 2,4% sobre el mismo trimestre al 2016 y consecuentemente durante el año 2017 las ventas de departamentos aumentaron en 21,5%. En tanto en la comuna de Con-Con, las ventas en departamentos tuvieron el valor

total promedio de venta más alto de la región con UF 3.962 en este mercado, para una superficie promedio de 60,5 m<sup>2</sup> útiles y un valor unitario promedio de 65,5 UF/m<sup>2</sup>.

Claramente las cifras históricas muestran que si bien es cierto es una industria competitiva, todavía existe espacio de crecimiento, sobre todo en el caso de departamentos y uno de los motivos principales obedece al uso de terrenos y su ubicación, lo que permite incorporar a la oferta una experiencia que se acompaña de elementos como la seguridad y exclusividad. Por cuanto a los Permisos de Edificación, en línea con la oferta de vivienda, alcanzan un aumento en 21,3% considerando el mismo período de comparación.

Dado que no se aprecian cambios significativos en el escenario económico de los próximos años (2018 y 2019), se estima que la demanda por vivienda seguirá normalizándose y de esta manera se podría esperar que las cifras de ventas se alinearán con sus promedios del período previo al boom inmobiliario y sumado a que este proceso de “normalización” estará fundamentado en determinados factores impulsores de la demanda, como lo son principalmente las tasas de interés ubicadas en mínimos históricos y promociones por parte de las empresas inmobiliarias para financiar el pie exigido para la promesa de compraventa.

## Actores claves de la industria

En la industria inmobiliaria existen dos principales grupos identificables, los cuales mencionamos a continuación:

### ➤ **Primarios**

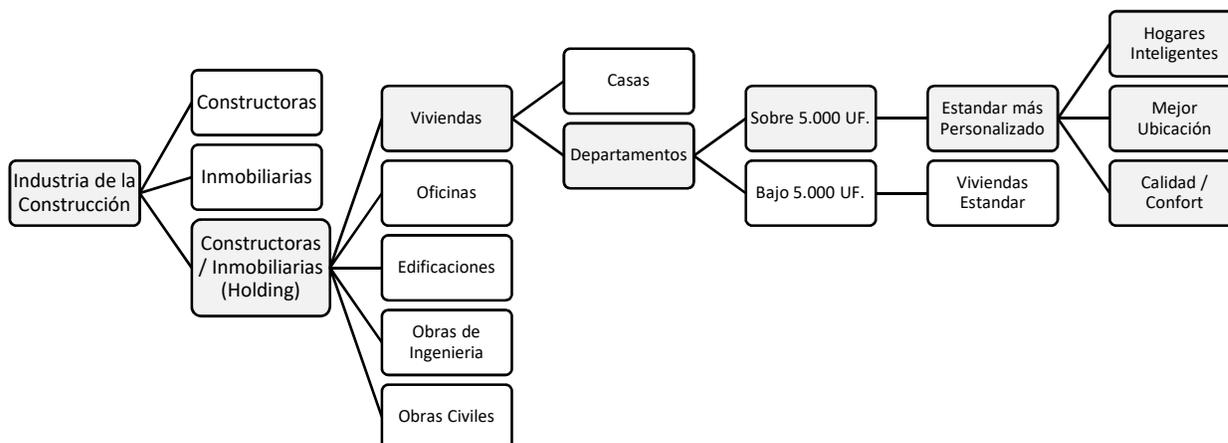
Aquellos que tienen relación económica directa con la industria inmobiliaria, entre los que tenemos a las propias Empresas Inmobiliarias, Constructoras, Bancos (para el financiamiento), los Usuarios o Consumidores que adquieren el Inmueble, Proveedores de materiales e insumos, Empleados y trabajadores.

### ➤ **Secundarios**

No tienen una relación directa, pero si pueden incidir las acciones en la industria, entre los que tenemos a las organizaciones ambientalistas, entidades reguladoras como los Municipios, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo, SERVIU, Superintendencias, Organizaciones gremiales (Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, CChC), entre otras.

## Identificación de Macro segmentos

En esta Industria destacan subsectores, entre ellos Inmobiliarias, Constructoras, y Holding empresariales que integran estos negocios. En los Holding existen subdivisiones a Viviendas (habitationales), Oficinas y edificaciones, Obras de Ingeniería o civiles (infraestructuras), entre otros. En el mercado de viviendas cuentan las casas y departamentos y su distinción en precios, dependiendo de sus atributos en terminación, estándar de construcción, ubicación y soluciones tecnológicas (hogares inteligentes).



Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis del Entorno de la Industria PESTEL**

Los alcances del entorno en que inserta este análisis son:

### **➤ Entorno Político**

En Chile existe una estabilidad política gubernamental desde ya hace una larga data (más de 20 años), por tanto, no se prevén cambios significativos en normativas y regulaciones que intervienen el proceso inmobiliario, considerando que el 2016 el cambio más importante en la reforma tributaria afectó el crédito especial de IVA a la construcción de viviendas con un costo máximo de construcción a UF 2.000 (esto cambio por la exigencia anterior a UF 4.500).

### **➤ Entorno Económico**

Esta industria cumple un rol muy importante dentro de la economía Chilena ya que la mueve en distintos ámbitos sólo con el hecho de aportar infraestructura, mientras que la demanda de insumos y servicios para uso en las obras son un aporte a otros sectores, siendo un pilar fundamental al crecimiento de estos.

A marzo 2018, el IMACEC presentó el mayor crecimiento económico mensual desde abril de 2013, ya que aumentó en un 4,6% en comparación con el año pasado, por sobre lo esperado del mercado, en tanto el IPC aumentó un 0,3% acumulando un alza inferior al 2% en el último año. Los resultados son positivos y han generado que el consumidor mantenga su confianza en relación a la economía -según Adimark en mayo de 2018- alcanzando su mejor registro en los últimos 27 meses, sumado a la baja tasa de interés (2,5% desde mayo 2017). Elementos relevantes para los consumidores que están comprando nuevas propiedades con créditos hipotecarios a bajas tasas fijas anuales y en otros casos repactando sus créditos, por lo cual es un buen momento para endeudarse en el caso de consumidores y para las inmobiliarias aprovechar esta oportunidad de aumento en la demanda de viviendas nuevas.

### **➤ Entorno Social**

La mano de obra es muy importante en esta Industria, aportando muchas capacidades a través de todos los actores que colaboran en la prestación de servicios, siendo uno de los países de América Latina que cuenta con niveles bajos de desempleo mirados desde una perspectiva histórica, en tanto las remuneraciones del rubro se han mantenido desaceleradas desde noviembre de 2017, bajo al 2% según cifras entregadas por la Cámara Chilena de la Construcción al primer trimestre 2018. Respecto de la movilidad

social, Chile presenta buenos índices, uno de los mejores de Sudamérica a fines del año 2015. Según Encuesta CASEN, la población en situación de pobreza por ingresos alcanzó un 11,7% del universo residente en hogares de viviendas particulares, esta cifra muestra una disminución respecto a 2013, año en el cual la incidencia de la pobreza alcanzaba un 14,4%. En el mismo período, la tasa de pobreza extrema disminuyó desde 4,5% a 3,5% de las personas y de acuerdo a lo señalado en el Informe de Desarrollo Social de 2017, nos señala que en términos de hogares la tendencia a la disminución de la pobreza se ha mantenido a lo largo de los años, llegando el porcentaje de hogares en esta situación a un 10,4% en el año 2015.

En relación al modo de vivir de las personas y sus tendencias, se está privilegiando los departamentos por sobre las casas (ver gráfico N°1) donde el confort y amplitud son muy valorados, como así también la preferencia de centralidad y conectividad.

#### ➤ **Entorno Tecnológico**

La digitalización ha transformado el sector de la construcción desde hace varios años y no hay duda que la situación seguirá, prueba de ello es el modelado de información de construcción (BIM), en tanto que la tecnología ha pasado del dibujo a mano de los planos o a través de CAD (diseño asistido por ordenador) hacia la existencia de software que posibilitan el desarrollo de todo el proceso arquitectónico en tres dimensiones (proyecto y manufactura), como también el desarrollo de innovadoras tecnologías en materiales de construcción han mejorado estándares en eficiencia energética, calidad, confort, sumado a la integración de tecnologías Domóticas.

La información financiera y de gestión están en Software ERP, un sistema integrador que ayuda a conocer en tiempo real el estado de los proyectos, existencias y resultados económicos, además, existen en el mercado un sinfín de software específicos para manejar diferentes procesos como *Iconstruye*, que es un sistema web de abastecimiento en línea de la Cámara Chilena de la Construcción, además permite cotizar las compras en línea.

#### ➤ **Entorno Ecológico**

Cada proyecto inmobiliario debe ser evaluado en relación a su impacto ambiental, tomando en cuenta el instructivo “Sobre las consultas de pertinencia de ingreso de proyectos o actividades al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental” (OF. ORD DJ. N° 131.456/2013, de la Dirección Ejecutiva del Servicio de Evaluación Ambiental). El proyecto debe evaluar la generación de efectos ambientales significativos y las actividades de

construcción, cumpliendo con la legislación ambiental, además de considerar el ámbito de aplicación de los planes reguladores y la aplicación del artículo N° 55 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, que dice relación a las subdivisiones, aperturas de calles, levantar construcciones, etc., y también someterse al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental teniendo presente las locaciones en que se ejecuten considerando una declaración de zona saturada o latente.

#### ➤ **Entorno Legal**

La normativa del rubro construcción y al sector inmobiliario son la Ley N° 20.251 “Ley General de Urbanismo y Construcción”, Ordenanza General de Urbanismo y Construcción y Normas Técnicas. También existe la autoridad sectorial y municipal que intervienen fuertemente, a través de leyes, reglamentos, planos reguladores, procesos aprobatorios y de recepción de proyectos para mitigar impactos viales, ambientales, aporte de aguas lluvias, entre otros.

### **Análisis de las fuerzas competitivas del sector PORTER**

#### ➤ **Amenaza de nuevos entrantes (Barreras a la entrada)**

La amenaza de nuevos entrantes es alta y se necesita de buen respaldo financiero para hacer frente a la gran inversión que significan estas construcciones, así como también contar con un proyecto cautivador para agregar valor al mercado. Los costos fijos necesarios para mantener una empresa también son altos, costos como empleados, mantenimiento de oficinas, servicios, entre otros. Las barreras para la salida también son altas debido a las trabas contractuales y legales existentes que se suman a la alta inversión en equipamiento.

#### ➤ **Poder negociador de los proveedores**

Poder bajo, dado que hoy en día existe un gran número de proveedores y subcontratistas que suministran materias primas, insumos y servicios para la construcción, lo cual permite acceder a más y mejores precios, sumado a la programación de las compras, pudiendo optar a “compras por volumen” con la consecuente baja en precios.

#### ➤ **Poder negociador de los clientes/compradores**

El poder negociador de los Clientes es Medio, esto debido a las expectativas y exigencias por cuanto a terminaciones, tiempos de entrega, postventa y servicio, más la sensibilidad al precio y facilidad de cambio dada la cantidad de oferta en el mercado.

➤ **Amenaza de sustitutos**

Amenazas de sustitutos son medias, teóricamente puede considerarse como sustituto a la venta de un inmueble a los arriendos, aunque esta es una amenaza transitoria o temporal, no obstante, el producto sustituto tradicional corresponde a las propiedades usadas (segunda mano), existiendo la limitante para el comprador de que estas propiedades muchas veces no cuentan con servicio postventa (garantía ya expirada) ni menos con servicio personalizado, siendo este elemento fundamental a la experiencia de compra hoy en día. La auto-construcción también es una amenaza lejana dada que estos proyectos se llevan a cabo en lugares alejados bajo otros conceptos que no consideran conectividad y seguridad.

➤ **Rivalidad de los participantes**

Alta rivalidad dado el nivel de competencia y junto a esto la disponibilidad de oferta. Existe mucha concentración de empresas y también el alto capital que se requiere para entrar a la industria otorga esta rivalidad, por lo que muchas empresas consideran como estrategia la integración hacia atrás y hacia adelante, para así poder diversificarse mejorando su rentabilidad.

Del análisis de Porter se desprende que el atractivo de la industria es medio-alto.

## 2.2. Competidores

Las empresas Inmobiliarias anotaron resultados por US\$33,3 millones en el primer trimestre 2018, lo que implica un 22,9% de avance respecto a igual período del año anterior, lo que se explica en parte por un incremento en los ingresos que alcanzaron en la industria un total de US \$698,5 millones en los primeros tres meses del año.

Paz Corp., lidera con resultados de US\$9,4 millones con además un aumento del 4,4% al año anterior y en segundo lugar, Socovesa se ubica con resultados de US \$9,3 millones con un incremento del 126,8% respecto del año anterior. Los principales competidores de la industria inmobiliaria en Chile con mayor participación de mercado se muestran a continuación.



**Inmobiliaria Paz**, una empresa del Grupo Paz Corp., cuenta con más de 55 años de experiencia desarrollando proyectos inmobiliarios con diseños funcionales y modernos, en que destaca su calidad e innovación y cuyos departamentos han sido elegidos por miles de familias para vivir o invertir con una elección en el período por más de 150 proyectos y 30 mil viviendas.

Según ICR Chile Clasificadora de Riesgo, la estructura financiera de Paz Corp. ha permitido afrontar de buena manera los ciclos exhibidos por el mercado inmobiliario, mostrando ventas a la baja durante 2016 dado el efecto IVA junto a mayores restricciones y exigencias por el sistema bancario. Entonces, su situación financiera sigue catalogada como superior. Al cierre de 2017, los ingresos consolidados alcanzaron \$166.925 millones, con un incremento anual del 49,3%, cifra por sobre los rangos históricos de la compañía dado un mayor nivel de escrituración (51,2%), seguido por un alza en las ventas de terrenos (30,2%) y servicios profesionales (10,9%). Feller Rate subió la clasificación de solvencia de Paz Corp. S.A. desde "BBB" a "BBB+", a la vez, subió la clasificación de sus acciones desde "Primera Clase Nivel 4" a "Primera Clase Nivel 3" y las perspectivas de la clasificación son "Estables".



**Inmobiliaria Socovesa**, es una inmobiliaria y constructora integrada verticalmente, cuya cadena de valor abarca desde la decisión de llevar a cabo un proyecto hasta el servicio de post venta. La compañía basa su estrategia en tres pilares: Desarrollo de viviendas en altura, comercialización multimarca y foco de productos centrado en el consumidor. En el último tiempo, la empresa ha cambiado su

estrategia de competitividad en costos por diferenciación, y además ha decidido terminar el área de Ingeniería y Construcción debido a los resultados negativos que este segmento reportaba, de manera de reasignar recursos a negocios más rentables. Feller Rate ratificó la clasificación de la solvencia de Socovesa S.A. en “BBB+” y la de su línea de efecto de comercio en “BBB+/ Nivel 2”. A la vez, mantuvo la clasificación de sus acciones en “Primera Clase Nivel 3”. Las perspectivas de la clasificación son “Estables”. La clasificación “BBB+” asignada a Socovesa S.A. refleja un perfil de negocios “Adecuado” y una posición financiera “Intermedia”.

A diciembre de 2017, los ingresos consolidados alcanzaron \$393.455 millones, exhibiendo un crecimiento anual del 14,5%, debido al alza en recaudación de oficinas, destacándose la escrituración del edificio Nueva Santa María. Ello, sumado a un leve aumento en departamentos (1%), que en conjunto con lo anterior compensaron la baja en venta de terrenos (39%) y escrituraciones de casas (9%). En 2017 se registró un Ebitda ajustado (incluyendo participación en asociadas y negocios conjuntos, descontando costos financieros incluidos en el costo de venta) por \$75.242 millones, con un alza del 7,9% respecto de diciembre de 2016.



**Inmobiliaria Aconcagua**, una empresa del Grupo Salfa Corp, con 35 años de trayectoria y liderazgo en el país, gracias a su gran desempeño en la industria ha comercializado innumerables proyectos inmobiliarios, que se diferencian y destacan por su propuesta innovadora, transversal y diversificada. La oferta de viviendas de Aconcagua responde a las necesidades de todos sus clientes, los que ya suman más de 50.000, con precios que fluctúan entre UF 1.500 y UF 40.000 aproximadamente, y productos de alta y media densidad (departamentos en altura y de cuatro pisos, respectivamente), así como casas, distribuidos en Chile entre Antofagasta y Los Lagos.

A fines de 2017, los ingresos del Grupo alcanzaron \$667.920 millones, con una baja de 4,2% respecto a diciembre de 2016. Ello, producto de una caída en la recaudación de Edificación (25,3%), acorde con la etapa de los proyectos en ejecución y del segmento Rentas y Desarrollo Inmobiliario (33,4%), producto de menores ventas de terrenos a terceros. Lo anterior fue compensado, mayoritariamente, por el incremento anual del 4,8% en el segmento Inmobiliaria Aconcagua, que estuvo asociado a una mayor venta de proyectos en ejecución, tarifas por gestión inmobiliaria y otros. Feller Rate ratificó en “BBB” la clasificación de la solvencia y las líneas de bonos de Salfa Corp S.A. A la vez, mantuvo

la clasificación en su línea de efectos de comercio en “BBB/ Nivel 2” y la de sus acciones en “Primera Clase Nivel 3”. Las perspectivas de la clasificación son “Estables”. La clasificación “BBB” asignada a la solvencia de Salfa Corp. S.A. refleja un perfil de negocios “Adecuado” y una posición financiera “Intermedia”.



**Inmobiliaria Besalco** desarrolla una amplia gama de actividades en el sector construcción como son obras civiles, montaje industrial, servicios de maquinaria, desarrollo de proyectos inmobiliarios y concesiones. Históricamente mantenía una exposición acotada al segmento inmobiliario, con una participación del orden del 10% respecto a los ingresos consolidados, sin embargo, en los últimos años y debido a la relativa menor participación de las principales áreas de la compañía sumado al fuerte dinamismo que ha presentado el sector su participación aumentó hasta alcanzar, a fines de 2017, el 21,1%. No obstante, a diciembre de 2017, la entidad alcanzó un nivel de promesas por \$ 57.518 millones, cifra por sobre lo registrado en 2016 y durante el periodo de 2011 a 2013, evidenciando un buen nivel de escrituración para los próximos años. La clasificación “BBB+” asignada a Besalco S.A. refleja un perfil de negocios “Satisfactorio” y una posición financiera “Intermedia”.

### **2.3. Clientes**

La industria inmobiliaria enfrenta grandes cambios en los perfiles de clientes, ya que hay una generación con un estilo de vida diferente desde hace una década atrás, con acceso a información y conectados, sumado a cambios demográficos que también crean nuevas oportunidades para el mercado con rentas altas, apreciándose en los jóvenes ya que permanecen solteros por más tiempo, también parejas que posponen el nacimiento de hijos, entre otros fenómenos demográficos que generan un aumento en capacidad de pago ya sea para arriendo o inversión.

Desde el punto de vista económico y capacidad de pago, los clientes a que apuntamos corresponden al segmento socioeconómico AB, que es el segmento que tiene el nivel socioeconómico más alto con promedio de renta ingresos hogar en \$ 4.386.000, y al segmento socioeconómico C1 cuyas rentas promedio hogar es de \$ 2.070.000. El 80% de estos segmentos socioeconómicos se concentran en sector oriente de la capital y su perfil cliente es:

Profesional: Quien está pensando en una segunda vivienda para vacacionar o vivir junto a su familia.

Inversionista: Quien está pensando en rentabilizar sus excedentes y ahorros.

Destacar que ante la gran demanda por la llegada de extranjeros, es factible pensar en que parte de ellos, en un futuro próximo, serán un grupo de arrendadores y/o también propietarios.

### **III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

Consiste en la creación de una Unidad de Negocio para desarrollo Inmobiliario habitacional, dentro de Constructora Valko S.A., que contempla en el horizonte de 3 a 5 años la implementación de dos proyectos de venta de departamentos en la V Región y Región Metropolitana. A la relación entre la constructora y esta UEN, existirá uso de sinergias en recursos compartidos, como compras, abastecimiento, recursos humanos, administración y finanzas, como también la creación de áreas independientes y ligadas al negocio inmobiliario como ventas, marketing y post-venta entre otras, siendo este uno de los elementos distintivos a destacar como también la creación de valor en la marca de la compañía mediante la valoración a la personalización de la venta, post venta y servicios complementarios que otorguen confianza a los clientes.

Un aspecto distintivo importante se relaciona con entregar un servicio, lo que conlleva administrar la venta, las operaciones y también la post venta a objeto de contar con una mayor cercanía a los clientes. Esta confianza, se traduce en incorporar la experiencia a partir de servicios que agreguen valor y que sean distintivos propios de la oferta como decoración del inmueble, la propia administración y la entrega de servicios como housekeeping y Facility Management que permitan mejorar la calidad de vida de las personas.

#### **3.1. Modelo de Negocio**

Se iniciará con un proyecto inmobiliario ubicado en la V Región, específicamente en Con-Con, comuna de Viña del Mar, la cual posee una ubicación de primer nivel, frente al mar, lo cual hoy es muy escaso, negocio con muy bajo riesgo dada su ubicación, producto y número de unidades. Se construirían 60 unidades en un terreno de propiedad de Constructora Valko S.A. de 4.172 mts<sup>2</sup>. Paralelamente se construirá el proyecto ubicado en la comuna de Las Condes, en el sector de los Dominicos, que consta de 32 departamentos en un terreno de 2.000 mts<sup>2</sup>, con una excelente ubicación y conectividad, más una gran plusvalía, ambos proyectos con terminaciones de excelente calidad y confort.

La propuesta de valor se enmarca en la diferenciación, donde la experiencia de compra, garantiza y optimiza los tiempos y recursos del cliente, con un enfoque de seguimiento y personalización a las necesidades con flexibilización en las operaciones y procesos para generar confianza desde una plataforma Post-venta híbrida con tecnología y personal

propio. El modelo de negocios se resume en la metodología Canvas, el cual se detalla a continuación:

<b>Socios Claves (asociaciones)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones financieras</li> <li>• Proveedores de Hormigón, Enfierradura, Moldajes, Vidrios, Aluminio, Muebles y terminaciones.</li> <li>• Subcontratos con otros proveedores.</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de oportunidades.</li> <li>• Tramites con municipalidades, conservador bienes raíces.</li> <li>• Apoyo Legal.</li> <li>• Postventa, plataforma de atención personalizada.</li> <li>• Marketing/Publicidad</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción, confort y calidad con ubicación privilegiada, y con una proyección de plusvalía y rentabilidad garantizada.</li> <li>• Experiencia de compra que garantiza y optimiza los tiempos y recursos del cliente: potenciar la marca mediante la experiencia y Know How.</li> <li>• Uso de sinergias en áreas ya operando actualmente en Valko como compras, abastecimiento, recursos humanos</li> <li>• Seguimiento y personalización a las necesidades del cliente flexibilizando las operaciones y procesos para generar confianza a partir de una plataforma de Post-venta híbrida que contenga tecnología y personal propio.</li> </ul>	<b>Relación con el Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización desde la atención en el proceso de venta con las facilidades logísticas para la tramitación de la promesa como también en la postventa, la cercanía durante el proceso de entrega del inmueble mediante asesoría permanente sobre las necesidades o requerimiento de atención presencial o remota mediante el concepto de omnicanalidad.</li> <li>• Mail, Teléfono, Redes Sociales.</li> <li>• Web</li> </ul>	<b>Segmento de Mercado (Clientes)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que representan el segmento socioeconómico AB con una renta promedio de ingresos que fluctúa entre los \$ 4.860.000.- pueden acceder a este tipo de producto ofrecido.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiero.</li> <li>• Técnico/Profesional.</li> <li>• Personal.</li> <li>• Maquinaria.</li> <li>• Plataforma tecnológica.</li> </ul>		<b>Canales de Distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar mediante: bases de datos en comunicaciones vía telefonía celular, correo electrónico, Canales masivos como Internet y redes sociales, Afiches y Flyer dispuestos en terreno (calles, sectores cercanos), Contactos Corporativos.</li> <li>• Invitar a comparar propiedades mediante Portal Inmobiliario.</li> <li>• Compra mediante formato personalizado de visita a dependencia del cliente (también cuenta el tradicional de asistencia a sala de ventas)</li> <li>• Mostrar propuesta mediante recorrido: sala de ventas, oficinas de atención en venta y post venta.</li> <li>• Dar énfasis en los servicios de Post Venta personalizado: persona designada con quien se revisan elementos propios de la adquisición, detalle en atributos adquiridos, servicio de atención integrado para fines administrativos y operativos cuando se encuentre habitando el inmueble.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escala aprovechando Know How de la construcción (ingenieros, maquinaria, etc.)</li> <li>• Economías de campo, es decir, aquellas actividades que actualmente tiene Valko y se pueden usar para la inmobiliaria, ejemplo: Administración, Finanzas, Compras, Recursos Humanos, Seguridad y Medio Ambiente, y Sistemas Informáticos.</li> <li>• Pago de Personal.</li> <li>• Pago de Impuestos.</li> <li>• Gastos en Marketing/Publicidad.</li> </ul>			<b>Canales de Ingresos (fuentes de ingreso)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrituración de propiedad (Venta Departamentos y Estacionamientos).</li> <li>• Servicios complementarios como decoración del inmueble, administración del arriendo o subcontratación de adicionales mediante convenios con subcontratos.</li> </ul>	

### **3.2. Descripción de la empresa**

Constructora Valko S.A es uno de los protagonistas más importantes en la industria de la construcción de obras viales en Chile, con más de 50 años de experiencia en el mercado que lo avalan, cuentan con un equipo multidisciplinario de excelencia, que los ha llevado a tener más de 320 obras que comprenden caminos, puentes y estructuras diversas en la confianza depositada por el Ministerio de Obras Públicas, grandes empresas mineras y de servicios para el desarrollo de importantes proyectos de infraestructura a lo largo de nuestro país. La empresa se encuentra certificada bajo las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 del Sistema Nacional de Acreditación INN-CHILE. Al pasar de los años, se ha diversificado con distintas unidades de negocios en industrias como minería, arriendo de maquinaria, energía, incluso desarrollando unos pocos negocios inmobiliarios, pero solamente en calidad de socio participe no activo.

La visión de sus fundadores junto al esfuerzo conjunto de todo el equipo humano le han permitido mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, aplica los más altos estándares de calidad para alcanzar un alto nivel de satisfacción en sus clientes. Estas unidades de negocio se han desarrollado notablemente dado el uso de sinergias en recursos compartidos como recursos financieros, personal técnico-profesional de excelencia, maquinarias, y sistemas tecnológicos como Softland e Iconstruye.

Lo señalado se prevé aplicar a esta nueva unidad estratégica de negocios del área inmobiliaria, así también la creación de áreas independientes y ligadas al negocio inmobiliario (que actualmente no existen) como ventas, marketing y post-venta entre otras, siendo este uno de los elementos distintivos a destacar como también la creación de valor en la marca de la compañía mediante la valoración a la personalización de la venta, post venta y servicios complementarios que otorguen confianza a los clientes.

Importante mencionar el respaldo financiero con el que se cuenta y la relación de confianza con la Banca, obtenida en los más de 50 años de operación, en conjunto con la Administración centralizada en Oficina central que proporciona Constructora Valko S.A. permitirá el financiamiento para llevar a cabo esta iniciativa.

### 3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Constructora Valko S.A. se encuentra en etapa de crecimiento junto a la búsqueda de diversificación en sus negocios y parte de esta diversificación es realizarla geográficamente. Actualmente se encuentra está en procesos de postulación a varias licitaciones públicas de obras viales en Perú, de las cuales se ha adjudicado una faena en el sector de Chachapoyas, una localidad ubicada en el norte de este país, por tanto, existe una Sucursal legalmente constituida, específicamente en la ciudad de Lima, donde trabaja un grupo de asesores estratégicos. En el mediano plazo se prevé lograr un desarrollo en este país vecino y ampliar todas sus líneas negocio, incluyendo el área inmobiliaria como estrategia empresa. El proyecto en Lima, Perú, se ubicará específicamente en el Distrito de Miraflores cuenta actualmente con 46 proyectos inmobiliarios de departamentos, entre los que destacan:

Inmobiliaria	Edificio
Marcan	Ava 159
Imagina	Design Miraflores
Aurora	Malecón Grau
Tyc	Meridian
Binda	Montagne Cinco
Armando Paredes	Pasaje Vanderghen 135
In House	Paseo Berlín
Palomar	Platium Mar
RB Arquitectura	Edificio Quinta Amelia
Titan	Proyecto San Fernando 263
La muralla	Sessen
V y V	Veramar
Desarrolladora	Villarán 231
Urbana	Homelife
Volterra	Tarapacá 184

Los precios y dimensiones promedio a los departamentos en el Distrito de Miraflores son:

Dormitorios	Total UF	UF m2 útil	UF /m2 Totales
1	7.519	56	56
2	11.447	71	71
3	12.369	61	61
4	9.851	47	47

Dormitorios	M2 útiles
1	133
2	176
3	207
4	210

### **3.4. RSE y Sustentabilidad**

Constructora Valko S.A., con una vasta experiencia en obras de ingeniería, asumió desde el año 2012 el compromiso de implementar y mantener un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Medio Ambiente con la finalidad de cumplir y satisfacer los requisitos establecidos por nuestros clientes en la ejecución de las obras adjudicadas. El mejoramiento continuo de su sistema de gestión integrado es un compromiso adquirido por todo el personal y constituye la base para ser reconocidos como una empresa eficiente y técnicamente responsable, comprometida con sus trabajadores, el medio ambiente y sus accionistas.

Además contribuye en gran medida a la Responsabilidad Social de cara a la comunidad, contratando gran cantidad de mano de obra local (actualmente cuenta con más de 1.200 empleados) en sus diferentes obras a lo largo del país, adicionalmente incorpora gran cantidad de mano de obra extranjera (cumpliendo todas las leyes y normas relativas a ello), a los cuales se les capacita tanto en sus funciones y labores diarias, como también en Seguridad y Salud ocupacional, lo cual hace extensivo a todas las unidades de negocios del grupo. Lo anterior ha sido muchas veces expuesto en charlas organizadas por la Cámara Chilena de la Construcción, con la asistencia de representantes de Valko.

La compañía tiene arraigado fuertes valores éticos, aplicando voluntariamente el cumplimiento y lineamientos establecidos en la Ley 20.393, que es un modelo de prevención del delito, lo cual otorga beneficios a la organización, por cuanto implicará un crecimiento progresivo en el gerenciamiento productivo y socialmente responsable. Asimismo, reduce el riesgo de la comisión de delitos corporativos y refuerza la cultura ética y de cumplimiento.

#### IV. Plan de Marketing

##### 4.1. Objetivos de Marketing

Es muy importante la valorización de la marca para poder diferenciarse de la gran competencia existente, no obstante, satisfacer la experiencia del cliente como oportunidad de negocio es el camino mediante un servicio de post-venta expedito y resolutivo. Distinguir el establecimiento de objetivos de marketing y los intereses de la compañía como un todo, en modelo SMART:

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Lograr diversificación del negocio actual</li><li>➤ Generar mayor reconocimiento y madurez de la marca</li></ul>
<b>M</b>	Disponer de información valiosa para avances al cumplimiento del Plan: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Captación de clientes</i>: conseguir interesados con incremento en diversos medios con aumento de 15% mensual.</li><li>➤ <i>Aumento de la satisfacción de los clientes</i>: Encuestas telefónicas o presenciales con alcance sobre el 90%.</li><li>➤ <i>Acceso a consultas</i>: Conocer inquietudes para solución de requerimientos.</li><li>➤ <i>Atención de Solicitudes</i>: medición a través de Kpi en 85% a tiempos atención.</li></ul>
<b>A</b>	➤ La venta de 1 a 2 unidades mensuales según plan establecido durante los 5 años del proyecto.
<b>R</b>	➤ Mediante la plataforma Omnicanal, gestionar la data para conocer comportamiento de atención y cumplimiento a experiencias de servicio.
<b>T</b>	➤ Lograr la venta parcial del primer proyecto en la V Región a los 27 meses establecidos.

La retroalimentación de los clientes mediante encuestas a la atención, servicio y conformidad son elementos relevantes para dar satisfacción a estándares y percepción. Dado lo anterior, las mediciones deben tener un cumplimiento sobre el 85%, siendo estas evaluaciones revisadas a objeto de analizar y mejorar procesos o actividades relacionadas.

Medir el comportamiento de visitantes mediante consultas y duración de las mismas en plataformas web o presenciales con incremento mensual de un 15% en efectividad de medios. Del mismo modo, lograr un 95% en la efectividad de la promesa compra y venta final y también complementar las métricas anteriores con elementos cualitativos asociados la satisfacción y operación ya en la propiedad mediante contacto telefónico, correo, vendedores y comportamiento en redes sociales que alcancen desde un 90% de calificación.

Toda evaluación será captada a través de una plataforma Omnicanal con alcance a las diferentes formas de contacto y por tanto, mantener comunicación y soluciones que sean medibles en su comportamiento sobre la plataforma.

#### **4.2. Estrategia de Segmentación**

Las variables consideradas en el estudio comprendieron la disponibilidad de espacios en sectores de alta plusvalía y conectividad, con proyectos ubicados en Santiago, específicamente la Comuna de Las Condes, el cual representa un 15% de participación, y en la región de Valparaíso, en el sector de Con-Con, el cual representa un 13% de la demanda del sector.

Respecto a los compradores, nuestro segmento está relacionado a su nivel socioeconómico, siendo el AB y el segmento socioeconómico C1 nuestro cliente objetivo, que corresponden principalmente a Profesionales, quienes están pensando en una segunda vivienda, ya sea para vacacionar o vivir junto a su familia, y los Inversionistas, quienes estén pensando en rentabilizar sus excedentes, ahorros e inversiones.

#### **4.3. Estrategia de Producto / Servicio**

En el producto, la estrategia se relaciona con la venta de unidades con 1 a 4 dormitorios, diferenciando en personalización con terminaciones de interior, conectividad, ubicación y sustentabilidad (paneles solares, energía limpia, tecnología led y eficiencia energética).

Durante el proceso de pre-entrega se procede en la revisión del inmueble y sus instalaciones con el fin de adaptar el inmueble según gustos a partir del modelo base piloto al tipo de piso/alfombra, modelo de papel mural, cubierta en cocina y color de muebles base.

En cuanto al servicio se contempla la asesoría en materia de decoración conforme a tendencias de mercado y conocimiento del cliente toda vez que es parte de una base de datos propia.

Asimismo, la implementación de un sistema que convierte el departamento en un verdadero Smart House, pudiendo controlar desde tu Smartphone, la cerradura, las luces, las ventanas, monitorear la actividad interior, siendo elementos tecnológicos e innovadores que contribuyen a garantizar confort recuperando la tranquilidad y seguridad dentro del hogar. Para lo ello, contempla la instalación del citado kit base más la asesoría en mejoramiento según necesidad.

Como parte de servicios adicionales para contratar, siendo propietario o arrendador del departamento, es la integración en la administración con alcance a servicios de Facility Management en manejo al mantenimiento de las instalaciones, áreas comunes, servicios a propietarios en mantención menor como gasfitería, cerrajería y electricidad.

También se extiende esto último al housekeeping con alcance al aseo y limpieza del departamento para quienes deseen contratar y con ello disponer de una experiencia particular dentro de un ambiente hogareño y atendido con personal de confianza, resguardando fundamentalmente la seguridad y tranquilidad.

#### **4.4. Estrategia de Precio**

Se consideró en esta estrategia la evaluación y estudios técnicos realizados a la competencia y sus edificios dispuestos a la venta, entonces se definen precios promedios por departamento. Una base importante a considerar en el sector oriente es el valor promedio Mt2 a UF 92 como referencia a los UF 90 para la edificación del Proyecto Valko. Esta línea definición de comparación aplica para ambos proyectos -Santiago y V Región- y los precios por unidad se muestran a continuación.

#### **PROYECTO LAS CONDES**

<b>Dormitorios</b>	<b>Total UF</b>	<b>M2 útiles</b>	<b>m2 Terraza</b>	<b>M2 totales</b>	<b>% terraza</b>
<b>1</b>	<b>4.923</b>	37	9	47	20%
<b>2</b>	<b>7.737</b>	63	19	82	23%
<b>3</b>	<b>11.117</b>	109	20	129	16%
<b>4</b>	<b>14.462</b>	139	84	224	38%

## PROYECTO CON-CON

Dormitorios	Total UF	M2 útiles	m2 Terraza	M2 totales	% terraza
2	5560	64	24	88	27%
3	6976	91	19	110	17%

Importante destacar que esta definición se fundamenta en que la experiencia del cliente toma relevancia al momento de adquirir una propiedad en Valko, lo que se sustenta en el valor agregado por cada unidad vendida mediante la ornamentación, servicios asociados y asesorías de apoyo, todo esto con el fin de garantizar confianza y credibilidad a los clientes apalancándose en el Know-How y sinergias internas.

En el futuro se prevé mantener la consistencia de precios en comparación a la competencia y manteniendo estándares en plusvalía, terminaciones y fundamentalmente experiencia al cliente procurando ampliar el valor de la marca y madurez en la diversificación de riesgos y consecuentes resultados económicos amparados en volumen de ventas conforme a futuros proyectos.

### 4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia directa y de distribución exclusiva -dado el tipo de producto y comercialización en el punto de venta- es la definida como el medio para alcanzar el objetivo de venta, por tanto, disponer del Canal propio tanto en fuerza de ventas como equipos de trabajo internos de la compañía (Marketing y Ventas), aquellos encargados de liderar acciones para concentrar la mayor atención al uso de medios masivos y tecnológicos que las personas utilizan.

Las salas de Venta serán el punto neurálgico para la muestra y convencimiento hacia la venta del producto pero adicionalmente y dadas las características del mercado de acuerdo a la tendencia actual en desarrollo, las redes sociales y uso de plataformas web toman una gran importancia, donde existe la posibilidad de atraer la atención de interesados y de esta forma también viralizar la información a objeto que sea compartida completamente y con ello disponer de todas las vías de acercamiento hacia el cliente.

Del mismo modo, la estrategia tiene un enfoque de tipo Pull, considerando la atracción directa y comunicación hacia el potencial propietario ya sea presencialmente o mediante

canales masivos de comunicación que permitan disponer de mayor material como aporte a su decisión.

El producto es específico y por ello la importancia del cierre en el punto de venta donde existe un complemento directo hacia la información recabada para conocer de mejor forma a los interesados y potenciales clientes, entonces el equipo del área Ventas dispondrá el máximo de información en la base de datos donde la Post Venta se torna trascendente para el seguimiento en base a elementos de comportamiento dando énfasis interno a las estrategias y aplicación de herramientas según sea el caso. Por ello es importante mostrar las características del producto y dar a conocer al cliente la cercanía que existirá con la compañía a través de una post venta interrelacionada.

Como resultado de lo anterior, mediante el concepto de omnicanalidad, los datos estarán bajo un ciclo de revisión constante a objeto de disponer reportar constantemente a los equipos de venta e iniciar una personalización de atención, siendo esta la ventaja que traerá resultados interesantes a la prospección conforme a la consistencia de valor hacia la marca en la compañía.

#### **4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas**

La información tiene como destino el segmento ABC1, donde se enmarcan inicialmente los proyectos de la V Región y Santiago, en tanto que el perfil de compradores se dirige a profesionales e inversionistas.

La difusión se aplicará fuertemente el uso de redes web, siendo estos medios masivos con miras a un gran alcance en captación de potenciales interesados. Las Redes Sociales son fundamentales en la entrega de información e interacción, opiniones positivas o negativas, generando mayor veracidad a las publicaciones y su reputación será un elemento diferenciador a la toma de decisiones. También, el uso de la tecnología a través de los Buscadores Web toma gran protagonismo al momento de buscar una propiedad o proyecto de interés, ya que permiten a cualquier usuario buscar avisos centralizando la búsqueda sólo a partir de filtros (ciudad, comuna, precio, números de baños y dormitorios), además de ser un foco de atención para redirigir tráfico web mediante la inserción de publicidad adicional que sea motivo de volver a recordar el proyecto visto anteriormente. También, el camino natural a la búsqueda mencionada es el uso de Planos de Ubicación, que en algunos avisos de información dispuestos en la red son el resultado para ampliar

antecedentes mediante link. Estos son el Google Maps o Street View, donde es posible apreciar de forma neutral los lugares aledaños de interés como centros comerciales, conectividad, entre otros.

La Folletería también se considera junto al envío de Correos Electrónicos y Publicaciones en Revistas y Diarios son canales que representan menor peso en efectividad, pero también aportan a la búsqueda y también serán opciones válidas para considerar.

En cuanto a la venta, la implementación de Salas de Venta emplazadas en cada locación del proyecto junto a la disposición de áreas confortables con visión en maquetas de plano superior del inmueble más la vista a departamentos pilotos para hacerse la idea de los espacios que necesita el interesado y a la distribución de las instalaciones, tales como dormitorios, baños, cocina y entrada principal, además de terrazas y medidas del espacio. Las tácticas a utilizar como parte del ciclo establecido comprenden en primer lugar a la fuerza de ventas que tendrá la misión de conocer e interpretar mediante los siguientes elementos el grado de interés y consecuentemente la personalidad del futuro cliente:

- **Actitud del Vendedor:** considera Empatía, Entusiasmo y Transparencia
- **Identificación del cliente:** que agrupa estilos del tipo Charlatán, Egocéntrico, Callado, Entendido. Parado, Inseguro, Nervioso, Inexperto, Tranquilo, Discutidor, Despistado y Crédulo
- **Identificar necesidades del cliente:** Saber escuchar y Hacer preguntas sutiles
- **Determinar características de la compra:** si estas son En Grupo, Diferida, Campo de Influencia o Identificar quien Decide la Compra
- **Objeciones**
- **Cliente-Prospecto:** Atraer la Atención
- **Mantener el interés creando el deseo:** Estimular y dirigir las acciones con miras a la captura
- **Intercambiar Información de contacto:** tarjetas, redes sociales, correos u otros
- **CIERRE**

Todos lo descrito será incorporado y administrado por una plataforma Omnicanal que concentre la información necesaria para el conocimiento de interesados y potenciales clientes. De esta forma y mediante una estrecha coordinación se dispondrá de fuentes de datos interesantes para una atención inicial expedita y contacto posterior en la continuidad de la comunicación y persuasión a base de técnicas de cordialidad en la atención y empatía hacia el cliente.

#### 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La demanda contempla la venta austera de unidades recién desde el 6 mes de iniciada la construcción del proyecto para llegar recién al mes 18 con la venta máxima de 4 unidades para concretar la venta del edificio con 60 departamentos en total.

En el caso del segundo proyecto, se opera de la misma forma, no obstante al ser un edificio de 32 departamentos el prorrato en venta llega sólo a un peak en ventas mensuales de 2 unidades durante los últimos meses de proyecto, destacando así la venta responsable y conforme al comportamiento del rubro inmobiliario.

En cuanto a los ingresos, para el primer año se prevén ingresos en el primer proyecto de construcción ubicado en Con-Con, V Región, por un total de UF 26.864 que se obtienen gradualmente desde el primer semestre, producto del 20% de promesas de compra (que corresponde al pie). Ya luego, a contar del segundo año -mes 26- se materializan ingresos por concepto de escrituraciones, iniciándose así el proceso de entrega.

Ingresos Anuales	1	2	3	4	5
UF	26.864	376.098	32.635	429.170	15.224
CLP	\$ 725.452.380	\$ 10.156.387.334	\$ 881.296.100	\$ 11.589.577.057	\$ 411.118.487

Durante el fin de este segundo periodo, paralelamente se inicia la venta al proyecto ubicado en las Condes, Región Metropolitana, y sus ingresos ya en el tercer año - también producto de promesas de compra- reflejan un leve incremento en relación al primer periodo dado que las unidades presentan un mayor valor de venta. Lo propio ocurre en el cuarto año comparado con el segundo ya por el efecto citado, siendo este cuarto período el de mayores ingresos al consolidar escrituraciones por un total de UF 429.170.

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto de Marketing será ejecutado en función a las ventas, asignándose en Publicidad entre el 1% y 1,5% del total de las ventas, en el Proyecto de las Condes (1,5% de las ventas) el presupuesto asignado asciende a un total de UF 7.155 y en el Proyecto de Concón (1% de las ventas) a UF 4.030. Respecto a los gastos relacionados con las ventas se asignará por cada proyecto un total de 1,5% de las ventas, correspondiéndole al proyecto de Las Condes un total de UF 7.155 y para el Proyecto de Concón UF 6.044. Adicionalmente se dispone de un presupuesto para la instalación de la sala de ventas de UF 4.500 para el Proyecto de Las Condes y de UF 3.800 para el Proyecto de Concón. De acuerdo a la planificación de los proyectos, se ejecutarán las siguientes actividades de marketing:

1. Confección de la UEN en página web corporativa, publicación en Redes sociales (Facebook, LinkedIn, entre otras).
2. Publicación de los proyectos en Páginas y Portales Inmobiliarios (Portal Inmobiliario, TOCTOC, Pabellón, zoom inmobiliario, entre otros).
3. Construcción Salas de Ventas.
4. Campaña en diarios, periódicos locales y revistas.
5. Marketing en lugares claves, club de golf, congresos, seminarios.
6. Relaciones públicas.

El cronograma de actividades de Marketing en la Campaña de Lanzamiento se aprecia:

#### PROYECTO CON-CON

Tareas	Responsable	Tiempo (días)	Inicio	Termino
Confección UEN Pagina Web y Redes Sociales	Informática	30	01/10/2018	31/10/2018
Publicación de Proyectos en Paginas y Portales Inmobiliarios	Informática	15	01/10/2018	15/10/2018
Construcción Salas de Ventas	Comercial	60	01/01/2019	01/03/2019
Campaña en diarios, periódicos locales y revistas	Comercial	730	01/01/2019	31/12/2020
Marketing en lugares claves	Comercial	730	01/01/2019	31/12/2020
Relaciones públicas	Comercial	730	01/01/2019	31/12/2020

### PROYECTO LAS CONDES

Tareas	Responsable	Tiempo (días)	Inicio	Termino
Confección UEN Pagina Web y Redes Sociales	Informática	30	01/10/2020	31/10/2020
Publicación de Proyectos en Paginas y Portales Inmobiliarios	Informática	15	01/10/2020	15/10/2020
Construcción Salas de Ventas	Comercial	60	01/12/2020	01/02/2021
Campaña en diarios, periódicos locales y revistas	Comercial	790	01/12/2020	01/01/2023
Marketing en lugares claves	Comercial	790	01/12/2020	01/01/2023
Relaciones públicas	Comercial	790	01/12/2020	01/01/2023

## **V. Plan de Operaciones**

La integración de sinergias en recursos y capacidades de las actuales áreas se enmarcan en la estrategia de Valko S.A. atendiendo elementos distintivos que actualmente le brindan resguardo al funcionamiento de sus operaciones dando garantía en sus procesos diversos.

En cuanto a la materialización e inicio de sus actividades de captación y comercialización contempla la implementación de un piloto en sala de ventas, junto a la cobertura adicional vía redes sociales, internet y distribución propagandista directa como entrega de Flyer o actividades en cercanías para convocar asistencia.

Se prevé un flujo operacional dinámico, donde se destaca un amplio dispositivo de canales de venta que cuente con un importante número de potenciales clientes y con ello dar vida al proceso que se enmarca en la personalización y empatía de las necesidades del cliente, lo que significa que la atención comercial dispondrá de un puente directo con el área técnica, logrando así la interpretación y mantenimiento en la comunicación de ideas que dispone cada comprador otorgando un importante énfasis en la Pre y Post Venta, siendo esta última la encargada de lograr la fidelidad en torno a una atención con apoyo tecnológico del tipo omnicanal que garantice respuestas a la lluvia de comunicaciones que exista, independiente al canal.

En lo que respecta al desarrollo, destacar que la construcción de los proyectos será en forma diferenciada, iniciando el edificio de Concón, en la comuna de Valparaíso y con una duración aproximada en la edificación a 27 meses de construcción, en tanto que el proyecto en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, tendrá un plazo de 31 meses.

Por su parte, esta UEN estará dirigida por un Gerente junto a un equipo de trabajo dependiente de una estructura cuyos detalles y elementos adicionales a este apartado se encuentran en el Plan de Negocios, Parte II.

## **VI. Equipo del Proyecto**

El equipo gestor es el encargado de llevar a cabo la estrategia de la compañía ya que según se expuso forma parte de la actual administración de la compañía, entonces, tanto la dirección y estrategias se apalancan desde esta base organizacional.

Ya en materia de estructura organizacional, la Unidad Estratégica de negocios aprovecha los recursos y capacidades disponibles de la compañía, por tanto, se distingue un equipo relacionado con niveles mínimos en dependencia, lo que hace una gestión más eficiente y fluida en cohesión a los diversos atributos que otorguen cercanía constante a la oportunidad de negocio.

La disposición de cada equipo de trabajo -según áreas- se encuentra asociado a los tiempos en cada etapa del proyecto en construcción, logrando así un mejor uso de los recursos. También, se consideran elementos importantes como parte de la conformación con una base técnica profesional en perfiles de cargo y que se ajusten a la experiencia requerida según cada cargo.

Ahora bien, se considera la inclusión de personas tanto nacionales como extranjeras, todas bajo un plan de formación estandarizado con garantías en la calidad, seguridad y excelencia operacional. Esto además se sustenta en una base de mediciones a través de indicadores para dar vida a un atractivo plan de incentivos y compensaciones conforme a responsabilidades y exigencias propias de cada cargo.

Detalles y elementos adicionales a este apartado se encuentran en el Plan de Negocios, Parte II.

## VII. Plan de Financiero

La estructura de costos para ambos proyectos en Chile son los siguientes:

	<b>Las Condes</b>	<b>Concón</b>
<b>Ítem</b>	<b>Valores en UF</b>	<b>Valores en UF</b>
Terreno	82.504	44.406
Aportes y empalmes	2.500	2.500
Permiso municipal	2.000	2.000
Costos de construcción	166.073	178.788
Costos generales	52.598	46.047
Sala de ventas	4.500	3.800
<b>Total, costos estimados</b>	<b>310.175</b>	<b>277.541</b>

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se estiman costos de Arquitectura y Cálculo con un anticipo del 25% del valor total, esto un mes antes del inicio de la construcción. En cuanto al Impuesto a las ganancias, la tasa se prevé en un 27% durante todo el proyecto y una Tasa de Descuento de 9,46%.

La estimación de ingresos considera como referencia el precio de venta promedio en departamentos de tres y cuatro dormitorios (valores por m<sup>2</sup>) a los sectores aledaños donde estarán emplazados los proyectos.

El financiamiento es del 100% de la construcción y el capital de trabajo se financiará en un 30% con una línea de crédito bancaria.

La compra de terrenos se materializará con un préstamo, cubriendo el 30% del valor para cada proyecto.

Al valorizar el flujo de caja tenemos los siguientes indicadores:

<b>Indicadores financieros</b>		
	<b>Proyecto Concón</b>	<b>Proyecto Las Condes</b>
r (%)	9,46%	9,46%
VAN (UF) Puro	15.429 UF	20.912 UF
VAN (UF) Financiado	16.845 UF	14.631 UF
TIR (% anual) Puro	17,54%	16,72%
TIR (% anual) Financiado	22,62%	17,05%

Para más detalles, consultar el capítulo VII Plan Financiero parte II.

## **VIII. Riesgos Críticos**

Conforme a los análisis realizados, existen una serie de factores que son una constante amenaza a la implementación y materialización de cada proyecto. Estos se enmarcan en lo siguiente:

- Cultura Mano de Obra Operativa.
- Poder negociador de los Clientes/Compradores.
- Riesgo de Mercado.
- Insatisfacción del Cliente.

Cada elemento que se apunta, si bien es cierto es un riesgo, es importante destacar adicionalmente como se relaciona ya sea de forma directa e indirecta sobre el resto y esto podría representar un verdadero problema al momento que exista distorsión en las ideas, desviación del enfoque en la oportunidad de negocio y forma en que se gestionen la Unidad Estratégica de Negocios.

Principalmente el mercado hoy en día genera bastantes expectativas y es un escenario totalmente propicio y que va de la mano con la capacidad negociadora de compradores o clientes, pero también se distingue en que la disposición a pagar "Will to Pay" en este tipo de circunstancias es favorable. También se acompaña directamente de la satisfacción sobre el producto ofertado.

Por último, la mano de obra es esencial en llevar a cabo el cumplimiento tanto en plazos como en calidad y seguridad de los proyectos, pero sin lugar a duda, las estrategia y planes asociados se detallan en plan de Negocios parte II.

## **IX. Propuesta Inversionista**

La experiencia, situación económica de la compañía e iniciativa de crecimiento basada en la necesidad actual del mercado inmobiliario en cuanto a la adquisición de inmuebles bajo el sustento de una situación económica estable y favorable, son elementos atractivos para considerar de Valko S.A. en la creación de una Unidad Estratégica de Negocios. El uso de sinergias en sus actuales áreas que son parte del negocio actual de la construcción le permitirá aprovechar en Know-How y con ello dar tranquilidad al paso importante de diversificarse y crear mayor valor a la empresa.

Dos proyectos en Chile más la idea de incorporarse al mercado del Perú generan gran interés para madurar como compañía y perdurar en el tiempo minimizando riesgos económicos para tiempos futuros potencialmente difíciles.

Las evaluaciones realizadas amparan adicionalmente el concepto de servicio y con ello disponer de una ventaja competitiva en el marco de disponer de un acercamiento sensato hacia el cliente y generar confianza que permita autogenerar clientes a partir de recomendaciones y marketing basado en el boca-oído directo de sus clientes.

Adicionalmente se prevé aprovechar las formas actuales de operación en la industria inmobiliaria por cuanto al financiamiento y esto consiste en materializar sus proyectos mediante financiamiento, lo cual genera mayor estabilidad en cuanto salud económica sobre sus responsabilidades de cumplimiento inmediato y en el corto plazo, lo que otorga confiabilidad de sobremanera.

## X. Conclusiones

Actualmente el escenario país en cuanto a estabilidad económica, especulaciones que se venían dando sobre la apertura global en crecimiento particularmente, a empresarios e inversionistas le han generado una importante cuota de confianza para aprovechar ideas sólidas a materializar, siendo la industria inmobiliaria una oportunidad.

La industria se mantiene en crecimiento sostenible y ello lo representan los estudios, análisis y resultados que se muestran de organismos especializados, por tanto, es un mercado totalmente atractivo sobre todo considerando que Valko S.A. dispone de la categoría actual en su rubro.

La propuesta comercial y el plan de marketing permitirán desarrollar generan amplias expectativas considerando disponer de un producto que se diferencia en el servicio de principio a fin y, sobre todo, la mantención en torno a la pertenencia de sus clientes a partir de un servicio preocupado permanentemente de las necesidades de sus clientes sumado a un equipo bajo una estructura acotada.

Por último, destacar que económicamente los proyectos financiados disponen de viabilidad recomendada a partir de una tasa de descuento del 9,46% con indicadores positivos en VAN sumado a una tasa interna de retorno TIR según lo siguiente:

	<b>Proyecto Concón</b>	<b>Proyecto Las Condes</b>
VAN (UF) Financiado	16.845 UF	14.631 UF
TIR (% anual) Financiado	22,62%	17,05%

## Bibliografía

- Cámara Chilena de la Construcción

Fuente: Centro de información, Datos – Mercado Nacional Web

- Portal Inmobiliario

Fuente: <https://www.portalinmobiliario.com/>

- Instituto Nacional de Estadísticas

Fuente: <http://www.ine.cl/>

- Residencias para Adultos Mayores, un nuevo foco de la industria financiera

Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/residencias-adultos-mayores-nuevo-foco-la-industria-financiera/>

- Ser estudiante y vivir como en un hotel: el nuevo concepto de residencia universitaria

Fuente: <https://www.idealista.com/news/vacacional/alojamientos/2017/08/24/747708-ser-estudiante-y-vivir-como-en-un-hotel-el-nuevo-concepto-de-residencia>

- Banco Central de Chile

Fuente: <http://www.bcentral.cl/>

- Preparación y evaluación de proyectos, Quinta edición, Reinaldo y Nassir Sapag.

- Betas Damodaran 2018

Fuente: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)