



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

EVALUACIÓN Y REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE CORREDORES  
INTEGRADOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANIELA FRANCISCA MORA VILLALOBOS

PROFESOR GUÍA:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN CUMSILLE LATRACH  
IVÁN ALVAREZ VALDÉS

SANTIAGO DE CHILE  
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: DANIELA MORA VILLALOBOS  
FECHA: 2022  
PROFESOR GUÍA: RENÉ ESQUIVEL CABRERA

## EVALUACIÓN Y REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE CORREDORES INTEGRADOS

El objetivo de esta memoria es presentar una evaluación al modelo de negocios de Corredores Integrados, asociación inmobiliaria caracterizada por trabajar con una cartera de clientes compartida entre distintas oficinas de corredoras de propiedades. Para ello, se utiliza la metodología propuesta por el Modelo Canvas para la generación de modelos de negocios, en la cual se analiza sección por sección los distintos elementos del modelo.

En un primer análisis de la situación actual, se identifica que hay un bajo nivel de venta respecto a la captación. Alrededor de un 15% de las propiedades captadas se venden. Por otra parte, también se identifica que la cartera de propiedades no se muestra a potenciales clientes, pues más del 50% de las propiedades captadas en el año 2021 no registran ninguna orden de visita.

Luego, mediante un conjunto de entrevistas realizadas a distintos miembros de Corredores Integrados, se hace una evaluación de los distintos módulos del modelo de negocios. Esto permite identificar que una de las principales fortalezas de la asociación es el nivel de profesionalización del servicio y el conocimiento del rubro, mientras que la debilidad principal está en la baja exposición que tienen como asociación, tanto en diferenciación como en capacidad de atraer y retener clientes. Así también, dentro de las amenazas del negocio se encuentra que existe una alta competitividad en un mercado con un bajo costo de cambio para los clientes, lo que presenta el desafío de minimizar la tasa de migración de clientes. Además, se identifica una desactualización tecnológica al trabajar sobre una plataforma web externalizada e ineficaz.

Finalmente, la propuesta de rediseño apunta a generar capacidades internas del negocio mediante ventajas competitivas, aprovechando las oportunidades identificadas para la asociación. Se propone cambiar el método de asignación de clientes interesados a las oficinas, para generar mayor competencia interna e incitar el trabajo en red del modelo de cartera compartida. Así también, se plantea robustecer la asociación mediante la minimización de la dependencia de proveedores externos, que tienen un alto poder de negociación y que, si bien apoyan de manera importante el trabajo de corretaje, también significan un alto costo. Esto a través de una propuesta de integración con una intranet propia a la vez que se potencian los canales disponibles para llegar a los clientes.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.2	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	1
1.3	ORGANIGRAMA.....	2
1.1.1	ASAMBLEA DE SOCIOS .....	3
1.1.2	DIRECTORIO .....	3
1.1.3	COMISIONES TRANSITORIAS.....	3
1.1.4	OFICINA COORDINADORA.....	4
1.4	SERVICIOS .....	5
1.5	CLIENTES .....	6
1.6	TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN .....	7
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1	CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS DE LA MEMORIA.....</b>	<b>13</b>
3.1	OBJETIVO GENERAL DE LA MEMORIA .....	13
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
3.3	ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS.....	13
<b>4</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>14</b>
4.1	ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	14
4.2	CONCEPTOS Y CRITERIOS .....	14
4.2.1	ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES.....	14
4.2.2	ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN .....	15
4.2.3	MODELO CANVAS PARA LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS.....	15
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>16</b>
5.1	ENTENDIMIENTO DEL MERCADO.....	16
5.2	EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	16
5.2.1	ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	16
5.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO .....	17
5.2.3	EVALUACIÓN GENERAL.....	17
5.2.4	ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIOS. ....	17
5.3	ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR.....	18
5.3.1	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....	18
<b>6</b>	<b>ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>19</b>
6.1	FUERZAS DE MERCADO.....	19

6.1.1	CUESTIONES DE MERCADO .....	19
6.1.2	SEGMENTO DE MERCADO .....	20
6.1.3	NECESIDADES Y DEMANDA.....	21
6.1.4	COSTES DE CAMBIO .....	22
<b>6.2</b>	<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>22</b>
6.2.1	COMPETIDORES INCUMBENTES .....	22
6.2.2	NUEVOS JUGADORES Y SERVICIOS SUSTITUTOS .....	24
6.2.3	PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR .....	25
<b>6.3</b>	<b>TENDENCIAS CLAVE .....</b>	<b>28</b>
6.3.1	TENDENCIAS TECNOLÓGICAS .....	28
6.3.2	TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y CULTURALES .....	29
<b>7</b>	<b><i>EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....</i></b>	<b>30</b>
<b>7.1</b>	<b>ANÁLISIS CUANTITATIVO .....</b>	<b>30</b>
<b>7.2</b>	<b>ANÁLISIS CUALITATIVO .....</b>	<b>36</b>
7.2.1	TRAZADO DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL.....	37
7.2.2	CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO .....	40
7.2.3	EVALUACIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	41
7.2.4	ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	44
<b>8</b>	<b><i>PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR.....</i></b>	<b>49</b>
<b>8.1</b>	<b>ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....</b>	<b>49</b>
8.1.1	ESTRUCTURA DE COSTES .....	49
8.1.2	CLIENTES .....	50
<b>8.2</b>	<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>50</b>
8.2.1	INSIGHTS DE LA INDUSTRIA .....	50
8.2.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	51
8.2.3	PROPUESTA A CORTO PLAZO.....	53
8.2.4	PROPUESTA A LARGO PLAZO .....	57
8.2.5	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	65
<b>8.3</b>	<b>LIENZO DEL REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b><i>CONCLUSIONES .....</i></b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b><i>BIBLIOGRAFÍA.....</i></b>	<b>70</b>
<b>ANEXO A:</b>	<b><i>PREGUNTAS ABIERTAS APLICADAS EN LAS ENTREVISTAS.....</i></b>	<b>71</b>
<b>ANEXO B:</b>	<b><i>ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS.....</i></b>	<b>72</b>
<b>ANEXO C:</b>	<b><i>ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL APLICADA AL LIENZO CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS.....</i></b>	<b>75</b>

# **1 INTRODUCCIÓN**

El rápido surgimiento de nuevos modelos de negocios, y la evolución de modelos tradicionales hacia la incorporación de herramientas tecnológicas, hace necesario para todo tipo de industrias mantener una constante evaluación del modelo de negocios de una empresa, de manera que se pueda prevenir su caducidad.

El mercado del corretaje de propiedades no es ajeno a esto. Dicho mercado se caracteriza por la prestación de servicios de avalúo, corretaje y administración sobre bienes inmobiliarios. Se encargan de labores de tasación, capacitación, y finalmente gestión de bienes, tanto de forma interna, con inmuebles de gestión propia y exclusiva, como externa, como administradores de bienes de terceros. Así, debido a la incorporación de plataformas digitales en los últimos años, ha habido un notorio cambio en el rubro inmobiliario que ha obligado a profesionalizar la industria, dejando de actuar únicamente como intermediarios en la compraventa de propiedades, sino que, también creando áreas de desarrollo y soporte tecnológico, marketing y asesoría legal y financiera.

Teniendo en consideración que el mercado inmobiliario es uno de los muchos sectores afectados por la pandemia del Covid-19, dado el impacto en la disposición económica e interés general de la población por comprar o arrendar una o múltiples propiedades, es indispensable adaptar los modelos de negocios de las empresas hacia modelos más ajustados a la realidad del mercado.

## **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

Corredores Integrados (CCII) se funda en el año 2000, como una asociación de corredores de propiedades, que actualmente agrupa diecinueve oficinas corredoras de propiedades. Se crea como una asociación privada sin fines de lucro que tiene como principal objetivo el compartir la cartera de propiedades y clientes, permitiendo hacer operaciones cruzadas entre oficinas, es decir, que propiedades que han sido captadas por una oficina puedan ser ofrecidas por la red completa, ya sea, para la venta o arriendo.

## **1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Corredores Integrados S.A., de RUT 96.924.410-1, ubicada en la comuna de Vitacura, ciudad de Santiago, es una organización privada de corredores de propiedades, cuyas actividades económicas son: “Actividades Inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata” y “Actividades de Consultoría y Gestión”.

Es una empresa que presta servicios en el rubro inmobiliario, encargándose del conjunto de actividades relacionadas a la oferta de bienes inmuebles, ya sea de naturaleza

residencia, comercial, industrial, rural, etc. Estas actividades, abarcan servicios como la compraventa de inmuebles, gestión comercial y asesoría legal y financiera.

### 1.3 ORGANIGRAMA

La organización de Corredores Integrados se constituye principalmente en la Asamblea de Socios, donde participan todos los socios de las distintas oficinas que conforman la asociación. Esta asociación corresponde a un grupo de organizaciones aliadas, quienes responden a una serie de derechos y obligaciones dadas por la asociación de Corredores Integrados, siendo el Directorio el organismo encargado de dirigir y representar las decisiones del grupo.

Por otra parte, en el área operativa le compete a la Oficina Coordinadora, encargada de ejecutar las actividades de la asociación. Esta jerarquía se detallará a continuación en conjunto a sus responsabilidades y capacidades dentro de la organización.

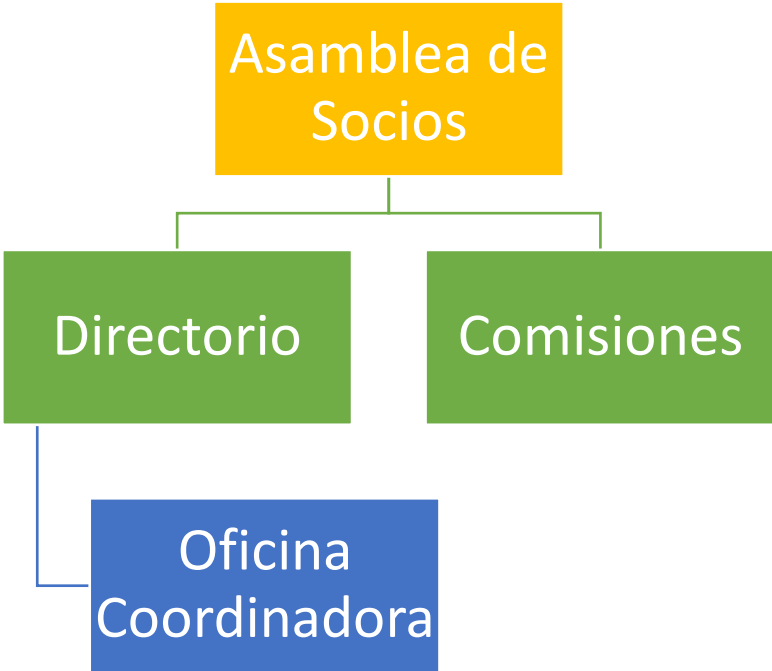


Ilustración 1 Organigrama General de Corredores Integrados. Fuente: elaboración propia.

### **1.1.1 ASAMBLEA DE SOCIOS**

Es el órgano supremo de la organización, encargado de decidir sobre asuntos ordinarios y administrativos, necesarios para el buen funcionamiento de la agrupación y para el cumplimiento de los objetivos de ésta. Las funciones que desempeña la Asamblea de Socios son:

- i. Elegir y remover de su cargo al presidente del Directorio, y nombrar a su reemplazante de ser necesario.
- ii. Modificar el reglamento interno de la organización.
- iii. Disolver a la organización.
- iv. Asociar a la organización a otras agrupaciones gremiales de corredores.
- v. Formar comisiones.
- vi. Aprobar la incorporación de nuevos miembros.
- vii. Decidir la aplicación de sanciones o expulsiones sugeridas por el Tribunal de Ética, a aquellos socios que actúen contrariamente al reglamento.
- viii. Decidir la aplicación de multas a miembros que no hayan cumplido con lo establecido en el reglamento.
- ix. Resolver asuntos que no estén contemplados en el reglamento.

### **1.1.2 DIRECTORIO**

Es un sub-órgano directivo de la asamblea de socios, conformado por cuatro o cinco miembros designados por ésta. El directorio es presidido por uno de sus miembros, electo para tal cargo, y es asesorado por la Oficina Coordinadora como órgano auxiliar.

La administración de cada Directorio dura un periodo de dos años, con la posibilidad de ser reelectos para el periodo siguiente. Dentro de las principales responsabilidades del Directorio esta:

- i. Citar a reuniones ordinarias de la Asamblea, y extraordinarias cuando se estime conveniente.
- ii. Dirigir y administrar la Oficina Coordinadora, velando por su fiel y oportuno funcionamiento.
- iii. Fiscalizar el cobro de multas a los miembros que no cumplan con lo establecido en el reglamento.

### **1.1.3 COMISIONES TRANSITORIAS**

El Directorio podrá crear comisiones de carácter transitorio, para aquellos asuntos que en un momento determinado requieran análisis especiales.

Un ejemplo de estas es el Tribunal de Ética. Esta comisión está a cargo de un abogado habilitado, de confianza del Directorio, quien por tanto es el encargado de designarlo. El Tribunal de Ética se encarga de intervenir en todos aquellos conflictos que el Directorio solicite, y tiene el deber de emitir el fallo y sanción correspondiente.

Debe actuar de manera puntual para resolver el asunto planteado, aplicando el reglamento establecido. Las resoluciones que determine el Tribunal de Ética son inapelables y deben ser informadas a todas las oficinas de Corredores Integrados.

#### 1.1.4 OFICINA COORDINADORA

Es un órgano auxiliar de la agrupación, que no tiene lucro, puesto que es financiado por partes iguales entre todos los miembros integrantes de la asociación.

Las labores que desempeñan se orientan a planificar, organizar y conducir el trabajo de la asociación en general, prestando apoyo administrativo y operativo al directorio, del que depende administrativamente. Dentro de las principales funciones están:

- i. Cobrar las cuotas, multas y rendir cuenta de ellas al Directorio.
- ii. Centralizar, canalizar y controlar la información de las propiedades captadas por las oficinas.
- iii. Fiscalizar el cumplimiento del reglamento.
- iv. Dar asistencia computacional a las oficinas de la asociación.
- v. Manejar, administrar y mantener el sistema de intranet de la asociación.
- vi. Asesorar a la organización en cuanto a nuevos requerimientos tecnológicos.
- vii. Realizar otras funciones que le encargue el Directorio.

Actualmente conforman la Oficina Coordinadora dos personas: una Gerente Administrativo y un Ingeniero Informático.



Ilustración 2 Organigrama de la Oficina Coordinadora. Fuente: elaboración propia



- Gerente Coordinadora: Quien ocupa este cargo actualmente es Tania Rojas, abogada, que inicialmente se encarga de dirigir la discusión, conciliar y redactar el reglamento interno de Corredores Integrados. Sin embargo, luego del proceso de fundación de la organización, asume labores de gestión. Dentro de sus actividades se encuentran:
  - Coordinar agendas, recursos, equipos e información del directorio y las oficinas.
  - Garantizar que se satisfacen las necesidades y requerimiento del directorio y las oficinas.
  - Supervisar el correcto ingreso de información relativo a las propiedades en la plataforma y alertar a los ejecutivos de las oficinas en caso de incumplimientos de los requisitos y/o estándares de la información ingresada.
  - Realizar las capacitaciones a los nuevos ejecutivos que se integran a las oficinas.
  - Recibir y procesar la información sobre las ventas de las distintas oficinas y emitir informes del estado de las ventas al Directorio.
  - Desarrollo y Tecnología: El encargado de esta área es Daniel Cabezas, ingeniero informático, que se encarga de las siguientes tareas:
    - Dar soporte técnico (y capacitar) a todos los miembros de las oficinas integradas en el uso del sistema de intranet.
    - Asesorar sobre nuevas implementaciones TI en la plataforma.
    - Realizar tareas administrativas y técnicas para garantizar la funcionalidad de los equipos y sistemas de información.
    - Instalar y configurar software y hardware en los equipos de las oficinas.
    - Solucionar problemas técnicos.
    - Mantener y actualizar licencias.

## 1.4 SERVICIOS

El corretaje de propiedades es un servicio comercial que nace de la necesidad de propietarios, inversionistas, arrendatarios, compradores o arrendadores, que buscan intermediar sus bienes inmuebles.

El servicio que ofrecen las corredoras de propiedades es mediar entre la oferta y la demanda de bienes inmuebles. Para esto, se debe obtener y traspasar información relevante, negociar y facilitar el cierre de negocios inmobiliarios entre las partes. El corredor presta una asesoría continua durante estos procesos, recibiendo por ello una remuneración por concepto de comisión.

La comisión siempre se cobra a ambas partes de la intermediación. Para el caso de los arriendos, la comisión corresponde a un monto entre el 50% y el 33% del valor mensual de arriendo y esta se cobra una sola vez, al momento de firmar el contrato de arrendamiento. Por otra parte, en el caso de la venta de la propiedad la comisión corresponde a un monto entre el 1% y 2% del valor de venta de la propiedad, que igualmente se cobra una sola vez al momento del cierre del negocio. El porcentaje de la comisión a cobrar, dentro de los rangos mencionados, depende de la negociación que realice cada agente con su cliente.

Así también, en el caso de las ventas el servicio de corretaje ofrecido por Corredor Integrados incluye el servicio de post venta en el que se realizan los trámites legales para el traspaso de la propiedad, finalizando con la firma del contrato de compraventa.

Además de ello, en los casos en que es necesario, se presta también el servicio de tasación de propiedades e intermediación con instituciones financieras.

La Oficina Coordinadora es la entidad que presta servicios a las oficinas que realizan el corretaje de propiedades. Estos servicios son principalmente de gestión y entregar los lineamientos para estandarizar y agilizar los procesos de las oficinas. Entre ellos, están el preparar y ofrecer los insumos de trabajo como documentos estandarizados, dar soporte para el uso de la intranet, hacer negociaciones con los proveedores de servicios tecnológicos, llevar la información de las ventas y el estado del negocio, y dar cuentas al directorio sobre sus actividades.

## **1.5 CLIENTES**

El modelo de negocios de Corredores Integrados se basa en mantener una cartera unificada y compartida entre las distintas oficinas corredoras con el fin de agilizar los cierres de negocio, es decir, que se llegue a concretar el arriendo o la compra de una propiedad. De esta manera, una oficina puede captar una propiedad y otra puede captar a un cliente arrendador o comprador, según sea el caso.

Para las corredoras existen dos tipos de clientes, estos pueden ser dueños de las propiedades (propietarios), personas naturales o empresas, quienes entregan una propiedad bajo un mandato de venta o arriendo a la corredora para que esta la ofrezca a cambio de un porcentaje del valor total de la operación. O bien pueden ser un comprador o arrendatario, quien está interesado en adquirir o arrendar una propiedad, por lo que en este caso la corredora actúa como un asesor de este cliente para ofrecerle la propiedad que mejor se acomode a sus necesidades y requerimientos, a cambio de una comisión por el servicio de corretaje.

Para referirse a las partes que intervienen en una operación de corretaje, se designa como “Corredor Titular” a aquel que ingresa al sistema de Corredores Integrados una propiedad y adjunte en la intranet una copia de la orden de venta y el certificado correspondiente que acredite el rol del inmueble. Por otra parte, se designa como “Corredor Participante o Colocador” a aquel que realiza la operación y concreta el cierre de negocio.

## **1.6 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Actualmente, en Corredores Integrados participan diecinueve oficinas corredoras:

- Agustín Fuenzalida
- Bofill Propiedades S.A.
- Camus y Errázuriz SpA
- CyS Propiedades Providencia
- Grupo AG Propiedades
- Hobbins Propiedades
- Hobbins Santo Domingo
- Invictus SpA
- Lavasil Propiedades
- Lyon y Balmaceda
- Manterola Propiedades
- Nieto y Stone Propiedades
- Ossandón Corredores Asociados
- Propiedades Viel
- Schumacher Propiedades
- Urzúa Propiedades
- Vidal Riedel
- Viel La Dehesa.
- Viel.cl Propiedades

La cartera de propiedades activa, está compuesta por alrededor de 3.500 propiedades, entre casas, departamentos, oficinas, sitios, estacionamientos, locales comerciales, bodegas, galpones industriales y terrenos agrícolas. De estas propiedades aproximadamente el 79% están disponibles para la venta y el 26% para arriendo, y un 5,4% disponibles simultáneamente para la venta o arriendo.

En cuanto a las ventas, estas se contabilizan internamente según el precio de venta de las propiedades, teniendo como indicador el volumen de venta y no la ganancia, pues cada oficina y cada agente negocia su comisión cliente a cliente, por lo tanto, desde la Oficina Coordinadora no se tiene acceso al detalle de los ingresos netos de las oficinas.

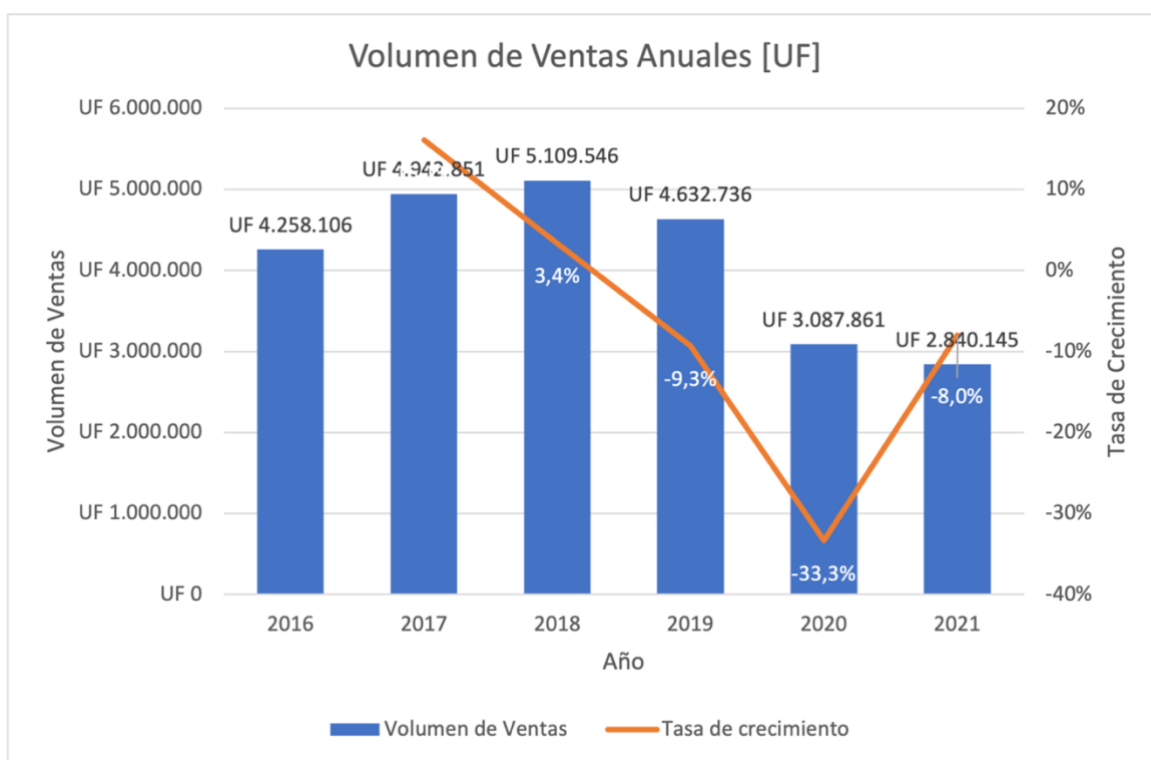


Ilustración 3 Volumen de ventas anuales de Corredores Integrados. Fuente: elaboración propia.

Respecto al volumen de ventas, entre los años 2016 y 2018 se observa un crecimiento sostenido con una venta promedio de 4,7 millones de UF al año. Sin embargo, desde el año 2019 hay una importante baja en las ventas, presumiblemente por el efecto que tuvieron en la economía nacional; las manifestaciones sociales en el último trimestre 2019 y la pandemia del Covid-19 en el año 2020 y 2021. Evidenciándose entonces que, si bien es un rubro con un alto volumen de venta, es también muy susceptible a las variaciones macroeconómicas del país.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de memoria se desarrolla en la Oficina Coordinadora, junto a la Gerente Coordinadora Tania Rojas y con apoyo del Directorio.

El objetivo principal por el que se crea la asociación de Corredores Integrados es potenciar la cartera de propiedades que tiene cada oficina, mediante una cartera de propiedades compartida y única de la asociación, es decir, cada propiedad puede ser captada solo por una oficina del grupo, evitando así la duplicidad. De esta manera, parte de la propuesta de valor de la agrupación es que el alcance de clientes de cada oficina se multiplica por las diecinueve oficinas que componen la asociación, aumentando así las posibilidades de encontrar al cliente indicado para cada propiedad y agilizando el cierre de negocios.

Sin embargo, esta estructuración de operación conjunta no ha tenido los resultados esperados, pues el porcentaje de cierre de negocios de CCII es muy bajo respecto al número de captaciones que tiene. En particular, para el caso de las ventas el porcentaje de éxito de venta de las propiedades captadas es en promedio de un 15% lo que indica que hay una parte mayoritaria de la oferta de propiedades que no encuentra comprador o que lo encuentra a través de otras corredoras.

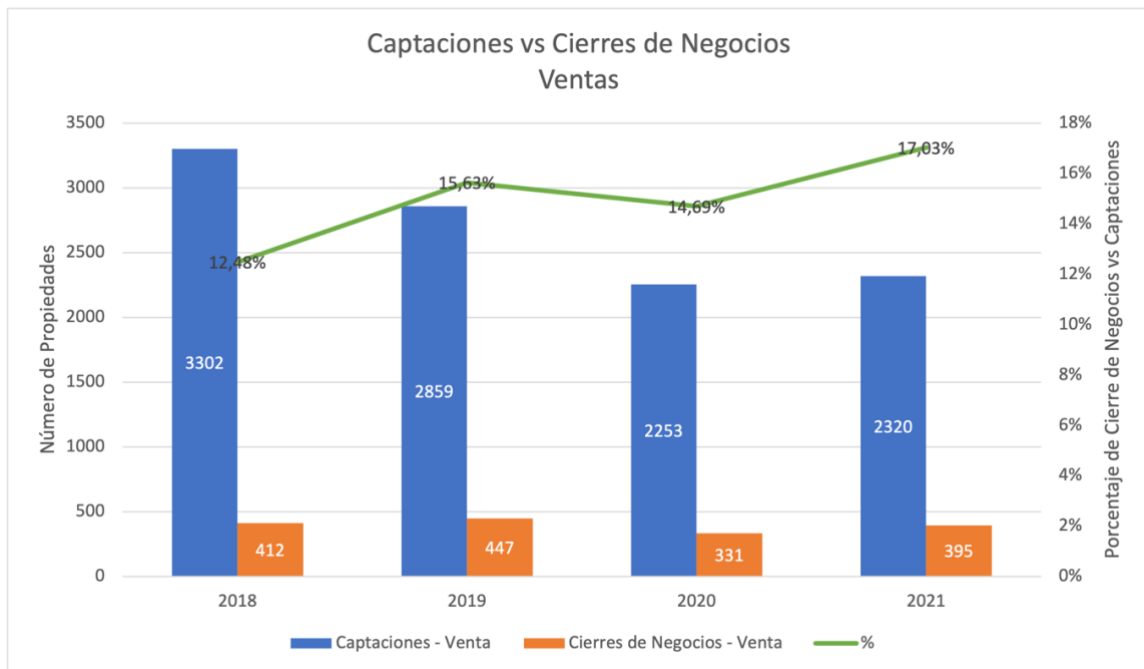
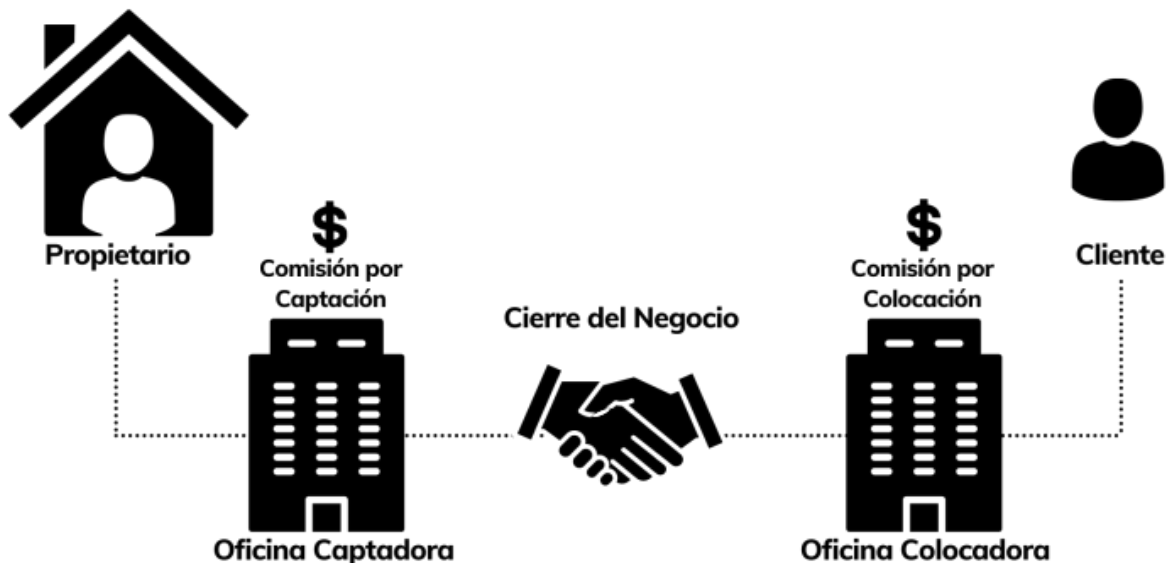


Ilustración 4 Número de captaciones vs. cierre de negocios entre los años 2018 y 2021 (noviembre). Fuente: elaboración propia.

## 2.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las herramientas de la agrupación, y el principal motivo por la que se constituye, es la posibilidad de hacer venta en cruce. En este tipo de operación la oficina captadora es distinta de la colocadora, por lo tanto, cada una se encarga de negociar con un distinto tipo de cliente: el dueño de la propiedad (propietario) y el comprador (cliente final), respectivamente.



*Ilustración 5 Esquema simplificado de negociación en operaciones cruzadas. Fuente: elaboración propia.*

Para efectos de la memoria, el análisis se remitirá únicamente a las operaciones de venta, sin considerar los arriendos, debido a que tienen un ciclo de negocio más corto que las ventas y representan un porcentaje de ingreso por comisión menor que el obtenido por la venta de propiedades. Igualmente, el análisis realizado en las ventas es análogo y se puede aplicar también en el caso de los arriendos.

Respecto a los datos de venta de los años 2018, 2019 y 2020 se observa que el promedio de días que pasa una propiedad en el sistema, desde que se ingresa hasta que es vendida, es de alrededor de 288 días (aprox. 9,6 meses). En este caso, el estado de venta se concreta específicamente cuando se firma la escritura, se hace traspaso de la propiedad y se cobra el corretaje. Sin embargo, al hacer la distinción entre las operaciones cruzadas y no cruzadas, se tiene una notoria diferencia en el tiempo de venta. Considerando un promedio de los datos para los últimos 3 años, en las ventas con cruce, ese tiempo se reduce a 223 días (aprox. 7,4 meses). Es decir, el tiempo promedio que pasa la propiedad en el sistema disminuye en 2,2 meses, habiendo una diferencia porcentual de aproximadamente un 35% de tiempo menos en el tiempo que se demora en concretar el cierre de negocio gracias a la venta cruzada.

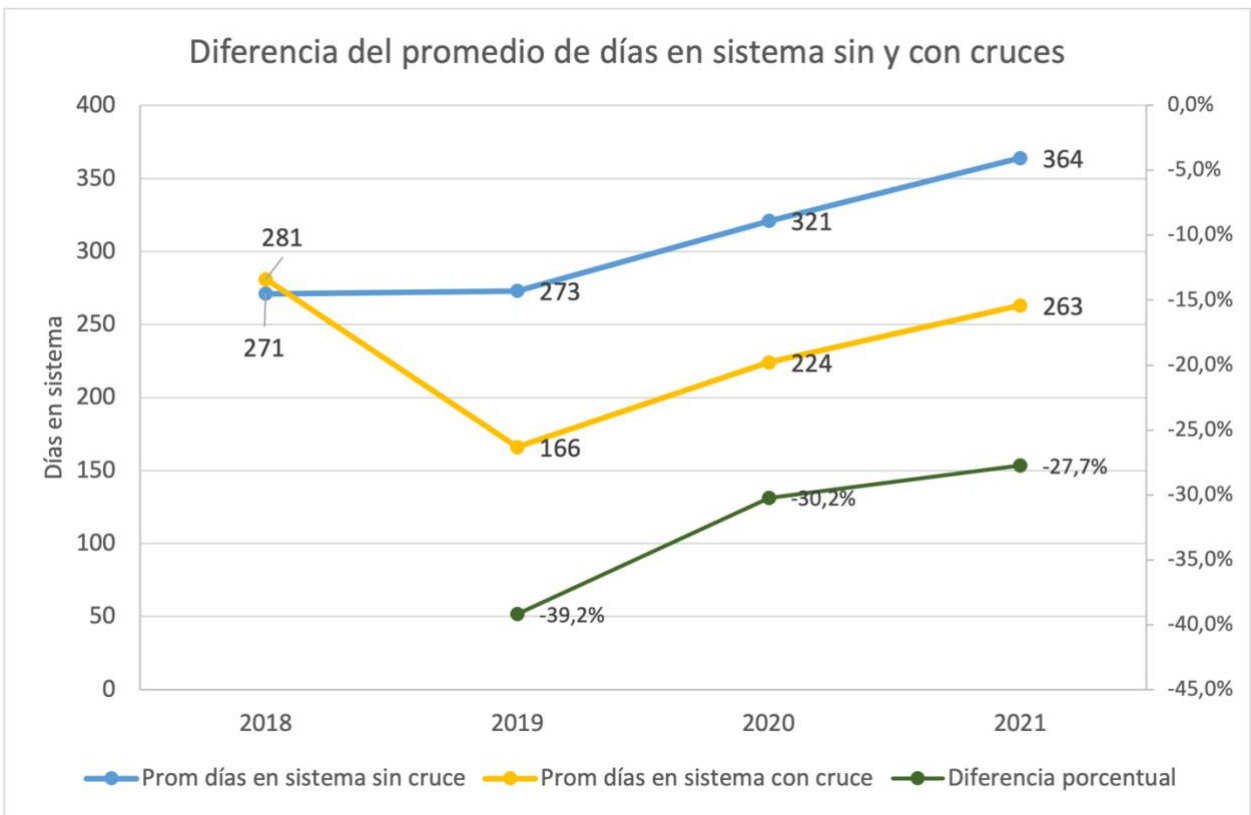


Ilustración 6 Comparación del tiempo promedio de venta entre operaciones con y sin cruce, por año, y su diferencia porcentual. Fuente: elaboración propia.

De esta manera, aunque la venta en cruce es una herramienta del modelo de negocios que permitía agilizar las ventas, y, por lo tanto, disminuir el tiempo de venta y dinamizar el stock de propiedades en la cartera, no se cumple el objetivo de aumentar el porcentaje de clientes atendidos y, por consiguiente, satisfechos con el servicio.

Por otra parte, se advierte que el porcentaje de ventas que se hacen en cruce es bajo respecto al total de las ventas, lo que indica que el modelo de negocio de cartera no está logrando que exista una cooperación activa entre oficinas, pues venden en mayor parte su cartera propia. La hipótesis que se plantea al respecto es que el modelo de negocios compartido no está dando los resultados esperados, tanto en la operación de las oficinas como en el volumen de ventas, pues las oficinas operan principalmente de forma individual, solo compartiendo servicios con el resto de los asociados a Corredores Integrados.

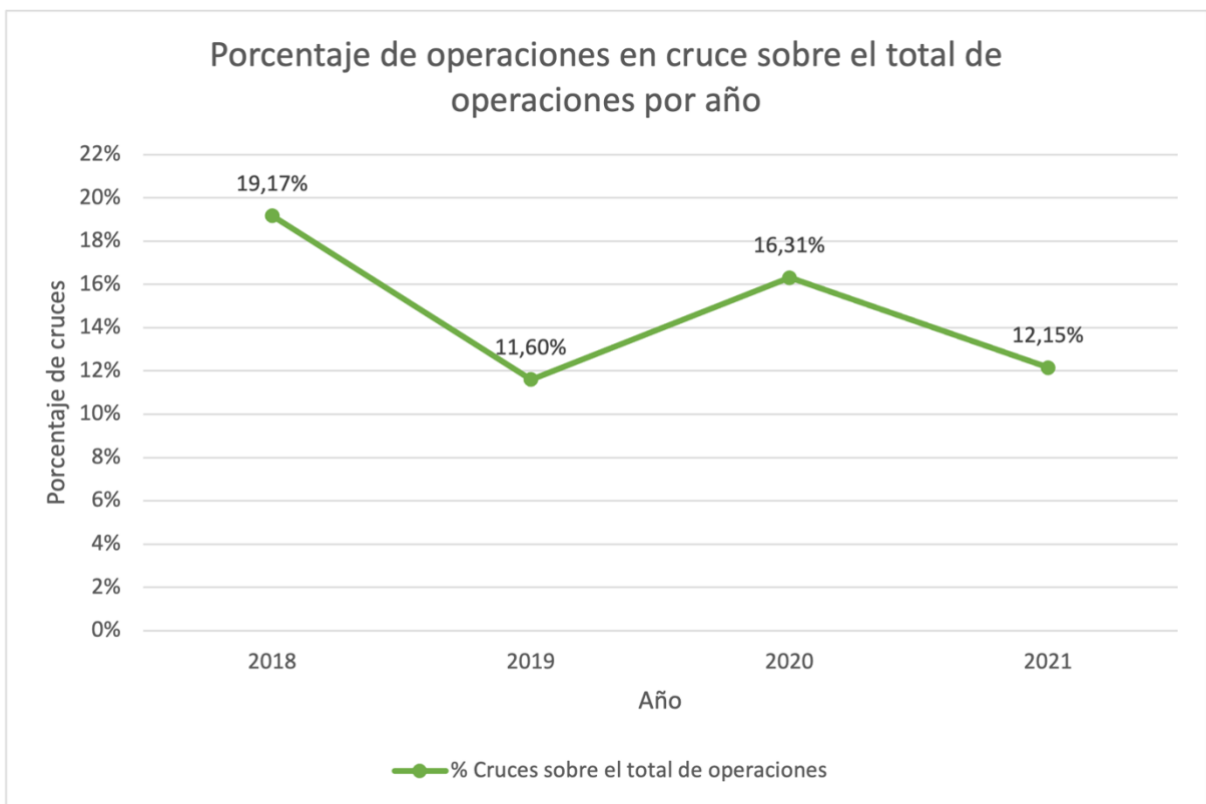


Ilustración 7 Porcentaje de operaciones en cruce sobre el total de operaciones de venta, según año. Fuente: elaboración propia.

Resulta relevante contrastar cómo se compara el tiempo promedio de venta en Corredores Integrados en comparación a otros servicios de corredoras inmobiliarias. No obstante, la información al respecto es compleja de encontrar ya que las corredoras no acostumbran a realizar informes detallados sobre sus tiempos promedios de venta. En 2020 Tinsa.cl, un portal de consultoría inmobiliaria, se describieron los tiempos de venta como “entre tres y seis meses” en promedio, aunque puede aumentar a “entre seis meses o dos años” para propiedades difíciles (Tinsa.cl, 2020). Dado que los tiempos pueden variar profundamente entre corredoras, y no hay informes detallados y estandarizados, se vuelve un ejercicio complejo intentar comparar los tiempos de venta de Corredores Integrados con otros servicios de la industria. En su lugar se analizarán y compararán estos tiempos de forma interna.

En ese sentido, con este trabajo de memoria se busca identificar aquellas oportunidades de creación de valor del modelo de negocios, tanto para los clientes como para las mismas oficinas, de manera de rescatar el sentido de mantener una asociación de corredores de propiedades que colaboran entre ellos para poder mejorar el nivel de ventas del conjunto, y por lo tanto de cada una de las oficinas.



### **3 OBJETIVOS DE LA MEMORIA**

Se propone hacer un análisis integral del modelo de negocios actual de Corredores Integrados, con el fin de identificar cuáles son las brechas que actualmente limitan el volumen de venta, e idear iniciativas que permitan aprovechar las oportunidades de crecimiento de la organización. De esta manera, sería posible hacer una propuesta de rediseño del modelo de negocios, que efectivamente este ajustado a la realidad del mercado y que facilite la venta de propiedades.

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA MEMORIA**

Evaluar y rediseñar el modelo de negocios de Corredores Integrados, para aumentar la venta de propiedades.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar las debilidades y fortalezas del modelo de negocio, que limitan o sustentan el resultado de las operaciones.
2. Crear un plan de acción que sea técnica, financiera y organizacionalmente realizable.

#### **3.3 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS**

Respecto a los resultados de la investigación, se espera corresponder lo expuesto en el objetivo general de la manera más completa posible. En primer lugar, con la evaluación del modelo de negocios, se espera poder identificar un panorama general de la concordancia del modelo de negocios actual respecto al estado del mercado, sirviendo como herramienta que apoye el trabajo de la Oficina Coordinadora y la toma de decisiones del Directorio de Corredores Integrados.

Por otra parte, respecto a la propuesta de rediseño del modelo de negocios, la finalidad no es alcanzar su implementación, sino que entregar a la organización un plan de negocios actualizado y apropiado a la labor que desarrolla.

## **4 MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

El problema se abordará integralmente, haciendo un análisis del modelo de negocios de la organización. El marco teórico de la investigación se sustenta principalmente en el libro “Generación de modelos de negocio” de A. Osterwalder & Y. Pigneur. A partir de esto, se aplicará la metodología de definición de un modelo de negocio y los conceptos de los nueve módulos que representan las aristas de análisis de modelo de negocio. Luego, para el análisis del modelo actual se aplicará la estrategia de evaluación de modelos de negocio. Para finalmente concluir con el rediseño del modelo, a partir del proceso de diseño de modelos de negocio propuesto en el marco teórico.

Por otra parte, se apoyará la investigación en los conceptos definidos en el libro de Administración Estratégica de M. Hitt, R. Ireland & R. Hoskisson, particularmente con los criterios de Análisis Externo e Interno y la definición de Estrategias de Cooperación, por la naturaleza de la organización que involucra a oficinas competidoras entre sí, en de una asociación cooperativa.

### **4.2 CONCEPTOS Y CRITERIOS**

#### **4.2.1 ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES**

Los recursos, capacidades y competencias centrales son las bases de la ventaja competitiva. En general, los recursos solos no producen una ventaja competitiva, sino que la agrupación única de varios recursos.

Por otra parte, se habla de capacidades de una empresa, cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas, desde la selección de recursos humanos, hasta el marketing y actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el tiempo, radicándose en las habilidades y el conocimiento único de los trabajadores de una empresa.

El concepto de competencias centrales de una empresa se refiere a las capacidades que le sirven a esa empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. En otras palabras, las competencias centrales de una empresa son las actividades que esta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores. No todos los recursos y las capacidades de una empresa son activos estratégicos, es decir, activos que tienen un valor para la competencia y potencial para servir como fuente de ventaja competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

## 4.2.2 ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

Una estrategia de cooperación consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para lograr un objetivo común. Esta estrategia es utilizada con el fin de crear un valor para los clientes, superior al costo de proporcionar dicho valor, y, además, establecer una posición favorable frente a la competencia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

## 4.2.3 MODELO CANVAS PARA LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS

El Canvas de modelo de negocios, consiste en un esquema con nueve módulos que representan nueve componentes esenciales de un negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esto módulos se describen a continuación.

- i. *Segmento de Mercado*: describe a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
- ii. *Propuesta de Valor*: el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado.
- iii. *Canales*: vías por las cuales se establece contacto entre la empresa y los clientes.
- iv. *Relaciones con los Clientes*: diferentes maneras de interactuar con los segmentos de mercado.
- v. *Recursos Clave*: activos necesarios para ofrecer y proporcionar los productos y servicios.
- vi. *Actividades Clave*: acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- vii. *Asociaciones Clave*: red de proveedores y socios en los que se apoya una empresa para su buen funcionamiento.
- viii. *Estructura de Costes*: todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios.
- ix. *Fuentes de Ingresos*: flujo de caja que genera una empresa es los diferentes segmentos de mercado.

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	

Ilustración 8 Canvas de Modelo de Negocios. Fuente: "Generación de modelos de negocio" de A. Osterwalder & Y. Pigneur

## **5 METODOLOGÍA**

### **5.1 ENTENDIMIENTO DEL MERCADO**

Para comprender el entorno de mercado donde esta inserto el modelo de negocios, se plantea la elaboración de un mapa del entorno mediante un análisis bibliográfico y de evidencia empírica que considera los siguientes aspectos:

- i. Fuerzas de Mercado:
  - a. Identificar los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta.
  - b. Identificar los segmentos de mercado, describiendo su capacidad generadora e intentando descubrir nuevos segmentos.
  - c. Describir las necesidades del mercado y el grado en que son atendidas.
  - d. Describir los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia.
- ii. Fuerzas de la Industria:
  - a. Identificar a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos.
  - b. Identificar a los nuevos jugadores y las características de su modelo de negocios.
  - c. Describir a los posibles sustitutos.
  - d. Describir a los principales incumbentes de la cadena de valor del mercado y a nuevos jugadores emergentes.
- iii. Tendencias Clave:
  - a. Identificar tendencias tecnológicas que influyen en el mercado.
  - b. Identificar tendencias socioeconómicas que influyen en el mercado.

### **5.2 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Otro aspecto metodológico propuesto para este trabajo está basado en el modelo Canvas, desarrollada por A. Osterwalder & Y. Pigneur (2011). Dicho modelo es una herramienta metodológica sistémica que se basa en la premisa de que un modelo de negocios describe la manera en que una organización crea, entrega y captura valor.

Utiliza nueve componentes para describir, analizar y diseñar un modelo de negocios en cuatro de sus áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y modelo económico, tomando este modelo como guía transversal y modelo conceptual de esta investigación.

#### **5.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO**

Con el objetivo de evaluar la situación actual de CCII, se realiza un análisis cuantitativo del nivel de ventas, cartera de propiedades y órdenes de visita emitidas, toda información disponible en la intranet de la empresa.

Esta información permitiría dilucidar cuáles son los factores críticos del modelo de negocios de la empresa, mediante la identificación del nivel de éxito en las distintas etapas del ciclo de negocio. En particular, se identifican cuáles son las propiedades captadas en el presente año y se le hace seguimiento, por una parte, para identificar el estado actual de las propiedades y con ello definir el nivel de ventas, y, por otra parte, el número de órdenes de visita emitidas por propiedad para explicar el flujo de propiedades de la cartera.

Por otra parte, se hace un análisis respecto al origen de los clientes a través de portales, sitio web propio u otros, con el fin de identificar los canales del modelo de negocios.

### **5.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO**

A continuación del análisis de datos previo, y con la finalidad de esbozar aspectos cualitativos del modelo de negocios, se realiza una serie de entrevistas de preguntas abiertas a miembros de distintas oficinas de Corredores Integrados, entre ellos a socios, gerentes, ejecutivos y postventa.

Esto permitiría hacer un levantamiento del modelo de negocios de CCII y de los procesos internos, e igualmente, hacer una primera evaluación interna del modelo de negocios. El detalle del conjunto de preguntas aplicadas en estas entrevistas se describe en el Anexo A.

### **5.2.3 EVALUACIÓN GENERAL**

La evaluación general del modelo de negocio permite incorporar una arista estratégica de la empresa, revisando cuáles son los puntos débiles y fuertes del modelo. La evaluación de las fortalezas y debilidades del modelo de negocios puede revelar los recursos con los que cuenta la empresa, y, por otra parte, identificar las oportunidades para ampliar el modelo de negocios actual, lo que será de utilidad para diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa.

### **5.2.4 ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIOS.**

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los distintos elementos de un modelo de negocio presentes en el lienzo Canvas. Genera así dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas).

Este análisis se compone de una matriz que distingue la situación interna (Fortalezas y Debilidades) y la situación externa (Amenazas y Oportunidades), permite conocer la situación real en que se encuentra una empresa. El objetivo de este análisis es poder identificar cuáles son las ventajas competitivas, en función de las características propias de la empresa como del entorno de mercado.

La metodología para realizar este análisis se basa en un grupo de preguntas generales propuesto en el libro Generación de Modelos de Negocios de A. Osterwalder & Y. Pigneur (2011), y que se detallan en el Anexo B. Estas preguntas están orientadas a evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos, siendo los resultados del ejercicio las bases de cambio e innovación del modelo de negocio de la empresa.

### 5.3 ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor a partir del modelo de negocios se puede enfrentar a través de distintos tipos de estrategias, pensando en cómo resolver las problemáticas presentadas. A partir del análisis FODA desarrollado en la sección anterior, se utilizará una metodología complementaria para la construcción de estrategia, orientada a: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

#### 5.3.1 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

La estrategia del océano azul permite evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio para poder explorar nuevos segmentos de mercado. El enfoque de esta metodología no está puesto en mejorar el rendimiento para superar a la competencia, sino que crear espacios de mercados nuevos y/o desatendidos mediante la innovación en valor, es decir, el objetivo es aumentar el valor que se entrega a los clientes creando ventajas y servicios nuevos, a la vez que se eliminan las componentes o servicios menos valiosos.

Esta herramienta se basa en un esquema de cuatro acciones, que enfrentan la estrategia con el modelo de negocios de una empresa descrita en el cuadro a continuación.

<b>ELIMINAR</b>	<b>AUMENTAR</b>
De las variables con una gran competencia en el sector, ¿cuáles se pueden eliminar?	¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?	¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

*Ilustración 9 Esquema de las cuatro acciones. Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio.*

## **6 ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Los negocios se conciben en un entorno específico, que comprende tanto oportunidades como limitaciones para el diseño de un modelo de negocios. Por lo tanto, un conocimiento en profundidad del entorno, como contexto para la ideación o adaptación de un modelo de negocios, permite diseñar un modelo más robusto y competitivo, en base a una decisión informada.

La industria en la que opera este negocio corresponde la industria inmobiliaria y particularmente al corretaje de propiedades en que el arrendamiento y la compraventa son las principales operaciones de este mercado.

### **6.1 FUERZAS DE MERCADO**

#### **6.1.1 CUESTIONES DE MERCADO**

Durante el último año las plataformas digitales han tomado un papel protagónico en el arriendo y venta de los inmuebles, reforzando la labor de los agentes tradicionales, pues mediante el uso de algoritmos en plataformas web donde se publican las ofertas de propiedades, ha sido posible reducir el tiempo de arriendo o venta de propiedades, ya que permite conectar de forma más directa con los clientes, siendo una herramienta de apoyo para quienes se han desempeñado de manera tradicional en el corretaje de propiedades.

Según datos mostrados por Portal Inmobiliario, pasaron de tener alrededor 42 mil publicaciones de propiedades residenciales a la venta en el año 2012, a más 137 mil para fines del año 2020. Siendo 2016 el año en que se registró un mayor crecimiento en el número de publicaciones, aumentando en un 47% respecto al 2015.

Esto evidencia una acelerada digitalización en la industria del corretaje de propiedades, al menos por el lado de la oferta. Así también, la pandemia del Covid-19 ha obligado a todos los mercados a digitalizar su oferta debido a las restricciones de movilidad, para de alguna manera poder seguir llevando la oferta a los clientes.

Esto resulta relevante, pues ha sido una industria que ha tenido históricamente un bajo desarrollo tecnológico, por lo tanto, la digitalización viene a cambiar el negocio y el valor del servicio entregado, pues permite a los usuarios visitar una propiedad detalladamente de manera online a través de las visitas virtuales, agendar citas, reducir el papeleo e incluso eliminar figuras como el aval, en las transacciones (La Tercera, 2020)

Si bien la irrupción de la tecnología en el mercado de los bienes raíces, podría hacer más eficiente el proceso de negocio, un factor importante que caracteriza esta industria es la importancia de los contactos, el conocer a una cartera de clientes, y entregar un servicio personalizado, debido a la envergadura de implica una transacción inmobiliaria, por lo que las personas siguen siendo un elemento importante del negocio (Expansión MX, 2021).

### **6.1.2 SEGMENTO DE MERCADO**

Dentro de los segmentos del sector inmobiliario, es posible hacer diferenciaciones según el uso de la propiedad y según el tipo de comprador.

La segmentación según el uso de la propiedad se refiere a los inmuebles residenciales, comerciales o industriales. Los inmuebles residenciales son aquellos que tienen un uso habitacional, por otra parte, los inmuebles comerciales, como locales comerciales u oficinas, suponen un uso del espacio destinado al comercio, y finalmente los bienes industriales, son aquellos utilizados para la fabricación y producción.

Esta segmentación se relaciona también con la segmentación por tipo de cliente que busca un distinto tipo de inmueble, en este sentido, los tipos de clientes identificados son compradores que buscan un inmueble para vivir, para inversión o renta, o para operar un negocio.

Los compradores que buscan un inmueble para vivir; no suelen comprar propiedades más de dos o tres veces en su vida, por lo tanto, su búsqueda depende de su nivel socioeconómico y entorno sociocultural, y la decisión de compra responde a factores emocionales y de las aspiraciones del comprador. De acuerdo con la encuesta realizada por el portal Yapo.cl titulada “Radiografía del Sector Inmobiliario”, en cuanto a las preferencias de los clientes al momento de comprar una propiedad para uso residencial, se encuentran en los primeros lugares los factores: ubicación, precio y espacio (metros cuadrados).

Por su parte, aquellos compradores que buscan un inmueble para inversión o renta basan su búsqueda en factores racionales como la rentabilidad de un bien inmueble. Así también, en el caso de los compradores que requieren un inmueble para operar un negocio, su búsqueda está basada en la eficiencia y proyección del negocio, buscando un lugar donde pueda crecer y desarrollarse.



Para el caso de los inmuebles residenciales, las propiedades nuevas son comercializadas directamente por las empresas inmobiliarias o constructoras, estimándose que sólo un 20% de las casas y departamentos nuevos se vende a través de corredores. Por otra parte, para el caso de propiedades usadas, cerca del 80% de las transacciones se realiza a través de corredores de propiedades, tanto personas naturales que ejercen el corretaje como empresas de corretaje.

Al contrario, en el caso del mercado de las oficinas, los proyectos nuevos son comercializados en un 80% por corredoras de propiedades en su mayoría empresas multinacionales que tienen clientes a nivel internacional y en menor medida empresas locales. Estas empresas locales y corredores más pequeños son quienes tranzan en el mercado de oficinas usadas. Así también, locales comerciales aislados son ofertados por empresas corredoras de propiedades, en este caso no se consideran aquellos locales comerciales ubicados en centros comerciales o stripcenters, pues estos tienden a ser ofrecidos directamente por los operadores o propietarios del centro comercial.

Así mismo, en el área industrial, las transacciones generalmente se realizan por empresas corredoras de propiedades (GTD Ingenieros Consultores Ltda., 2009).

### **6.1.3 NECESIDADES Y DEMANDA**

En cuanto a la demanda por inmuebles residenciales usados para el tercer trimestre del 2021, se observa que mientras para los arriendos ha habido una baja de un 2,2% de la demanda respecto al año 2020, para las ventas hay un aumento de un 20% en la demanda en comparación al mismo periodo, y un aumento de un 1,17% respecto al trimestre anterior. Este aumento es tanto para casas como departamentos, con un 15,96% y un 31,65% respectivamente (Yapo.cl Propiedades, 2021).

Respecto a la necesidad del servicio, se identifica la necesidad de los clientes compradores por acceder a información clara, detallada y confiable sobre las propiedades, pues el proceso de búsqueda de una propiedad tiende a ser confuso debido al gran volumen de información disponible. En ese sentido, lo que esperan del servicio de las corredoras de propiedades, es poder focalizar en las posibilidades disponibles en el mercado y facilitar el proceso, a la vez que le da un respaldo de confianza y responsabilidad con el negocio (La Tercera, 2011).

Por otra parte, aquel cliente que decide poner a la venta una de sus propiedades, le es más difícil poder acceder a la demanda de compradores por sí sólo. Asimismo, al acceder a un servicio de corretaje inmobiliario el propietario reduce el riesgo de cometer irregularidades en el proceso, al asesorarse con un equipo capacitado para guiarlo sobre el desarrollo legal y administrativo que implica la venta de una propiedad.

En definitiva, la necesidad que viene a satisfacer el servicio de corretaje es poder conectar a la oferta con la demanda de propiedades, haciéndose cargo que buscar clientes ideales, es decir, que estén interesados en la compra de la propiedad, y que a la vez califiquen financieramente como clientes, minimizando así la posibilidad de fraude. El servicio provee no solo de legitimidad al proceso, sino que además otorga de una serie de asistencias legales y técnicas que pueden no ser triviales o de conocimiento para aquel propietario que desea poner en venta una inmueble.

#### **6.1.4 COSTES DE CAMBIO**

Los costes de cambiar de servicio para los clientes, en el rubro del corretaje de propiedades son nulos, pues no existe exclusividad con los corredores de propiedades, es decir, tanto un vendedor como un comprador puede entablar un acuerdo comercial con más de una corredora de propiedades a la vez, sin incurrir en ningún gasto. Dado que los cobros solo se realizan cuando se concreta una venta, dentro del mayor interés de un cliente siempre va a estar distribuir sus opciones, ya que el mejor corredor será aquel que concrete el contacto y la venta con el comprador. Sumado a que lo realice al menor costo de corretaje. Esto hace que el mercado sea aún más competitivo entre las corredoras.

### **6.2 FUERZAS DE LA INDUSTRIA**

#### **6.2.1 COMPETIDORES INCUMBENTES**

Dentro del mercado chileno, se distinguen distintos tipos de corredoras de propiedades según la estructura de la empresa, distinguiendo entre las franquicias multinacionales y nacionales, y las corredoras de propiedades independientes.

- i. Multinacionales por franquicia: Este modelo de negocio ofrece a agentes inmobiliarios una marca que les da credibilidad y condiciones estandarizadas de trabajo. El desarrollo de este tipo de franquicia en el país ha forzado a la industria nacional a elevarse a estándares internacionales. Tres grandes exponentes de este modelo son las empresas detalladas a continuación, y cada uno presenta un modelo de negocio distinto.
  - a. Re/max: Establecida en 1973, es una de las redes más grande del mundo en bienes raíces, con oficinas operadas por sus propios franquiciados, y cuenta con más de 100.000 agentes asociados en casi 100 países. Hoy en día es una de las marcas más conocidas en Europa y en todo el mundo. Los agentes inmobiliarios se suscriben a un plan, con un pago mensual de entre 2 y 18 UF, ligándose a alguna de sus 36 oficinas franquiciadas, con esto reciben un curso de capacitación y acceso a la plataforma de datos. De acuerdo con su pago mensual, recibirá una comisión proporcional. Es decir, si paga 2 UF mensuales, recibirá el 40% de la comisión y si paga 18 UF, el 80%.

- b. Century 21: Si bien esta empresa también tiene un modelo de franquicias, a diferencia de Re/Max sus corredores no hacen pagos mensuales ni se suscriben a planes, sino simplemente reciben su parte de la comisión pagada por el arrendador o los intervinientes de la compraventa. Cuentan también con un centro de capacitación, que permita entregar herramientas y conservar a sus colaboradores.
  - c. Engel & Völkers: Esta empresa alemana, a diferencia de otras cadenas tiene un modelo en que las oficinas trabajan en base a la especificación. El vendedor se especializa en un determinado barrio, para dar una mejor asesoría al cliente. Esto, junto a la inversión en marketing ha ayudado a la empresa que la llevó a obtener buenos resultados. Sus oficinas, funcionan como cualquier corredora tradicional; un cliente se acerca, se le asigna un corredor e inicia su operación.
- ii. Franquicias Nacionales: estas empresas tienen características muy similares al caso anterior, sin embargo, al ser locales es posible distinguir sus etapas de concepción, pues resulta interesante que ambas iniciaron como una asociación de corredores bajo un mismo nombre, con el objetivo de potenciar la marca y fortalecerse. Es decir, se distingue un modelo de competición dada la asociación estratégicas entre empresas competidoras.
  - a. Fuenzalida Propiedades: es una de la empresa líder en el mercado de corretaje de propiedades brinda servicios de compraventa y arriendo de propiedades. Actualmente está conformada por una red de 25 sucursales tanto en Santiago como en la IV y V regiones. El modelo se basa en mantener una cartera propiedades, donde las distintas oficinas de la red pueden generar ventas cruzadas con las demás. Apuntan a potenciar la venta mediante el fortalecimiento y la visibilidad de la marca a nivel central.
  - b. ProCasa: esta organización nace en 1981, de la decisión de un grupo de corredores de unirse bajo una sola entidad que se transforme en un referente del mercado, compartiendo una cartera de propiedades en común. Actualmente, ProCasa es un referente del mercado inmobiliario, logrando reconocimiento de seriedad y prestigio. Luego, en el año 2010 crean el proyecto Franquicia ProCasa como una alternativa para acoger a la gran cantidad de emprendedores que se inician en el negocio de bienes raíces. Al igual que la anterior, trabajan las distintas oficinas sobre un stock de propiedades conjunto.

- iii. Empresas corredoras independientes: Son oficinas corredoras de propiedades que operan de manera independiente de otras corredoras. Pueden tener más de una sucursal y su principal característica de este tipo de corredoras es que mantienen una cartera de propiedades privada y única, es decir, no la comparten con ninguna otra corredora. En este segmento hay una amplia diversidad de corredoras de propiedades pues hay quienes apuntan a tener un mayor volumen de ventas y por lo tanto mantener una cartera diversificada o, por otra parte, hay corredoras que apuntan a la exclusividad, la intermediación de bienes más caros y ofrecen una atención personalizada. De igual manera, en este segmento hay corredoras que han apostado por la digitalización de sus servicios, mientras otras mantienen las relaciones uno a uno con sus clientes.
- a. GPS Property: es una empresa de servicios y consultoría inmobiliaria, creada en el año 2007. Ofrecen servicios de consultoría, licitaciones y/o remates de propiedades en los mercados de oficinas, industrial y terrenos para la construcción.
  - b. Alaluf: es una empresa familiar con más de 40 años en el rubro. Presta servicios de corretaje, asesorías en inversiones y desarrollo de proyectos, tasaciones, licitaciones y administración de activos.
  - c. Urbac: tiene más de 30 años el mercado, con una mayor presencia en el sector industrial. Prestan servicios de intermediación, tasación y valoración de activos inmuebles, asesoría y consultoría especializada, licitaciones, servicios de negociación e investigación de mercado. Está especializado en la atención de empresas industriales, comerciales, inmobiliarios e instituciones públicas.
  - d. P&G Larraín, El Barrio Propiedades, Grupo C&B Propiedades, La Casa de Juana, entre otros.

### **6.2.2 NUEVOS JUGADORES Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

Dentro de las corredoras de propiedades independientes, existen dos segmentos que han surgido en los últimos años: las corredoras boutique y las corredoras digitales.

- Corredoras boutique: son empresas pequeñas, que ofrecen un servicio mucho más personalizado. Se dedican a buscar viviendas con potencial, ofreciendo servicios de remodelación y no gestionan muchas propiedades a la vez, para poder concentrarse en un grupo de clientes acotado. Se dirigen a un público exigente que generalmente conocen a corredora como consecuencia del boca a boca o a través de las páginas web o redes sociales. Trabajan con pocas propiedades a la vez para poder satisfacer las demandas específicas de cada uno de los clientes. Ofrecen un trato personalizado y servicio de asesoría hasta que se termina la operación, creando así una relación cercana y de comunicación constante (La Tercera, 2015).

- Corredoras digitales: aparecen en el mercado chileno en el año 2018 ofreciendo automatizar el proceso de arriendo y compraventa desde el inicio del negocio, hasta la entrega de la vivienda, pudiendo hacer cada uno de los pasos de manera online. Buscan entregar una plataforma de confianza, con un servicio seguro y rápido.
  - Houm: nace en el año 2018 y es la empresa líder en el corretaje digital. Introduce un modelo de negocios tecnológico e innovador que permite hacer todos los pasos online, desde el agendamiento de visitas en línea a través de su plataforma, subir la documentación requerida desde cualquier dispositivo, tener visitas virtuales y hasta firmar contrato online. Así también, para el caso de los arriendos, ofrecen la administración de la propiedad, en que les aseguran a los propietarios el depósito del arriendo cada mes, y por otra parte a los arrendatarios les dan la facilidad de poder arrendar sin la necesidad de un aval, todo esto con la garantía de hacer todos los trámites de manera online. Igualmente, para el caso de las ventas buscan a compradores calificados y los asesoran en materia financiera. Su principal fortaleza es el desarrollo digital, así posicionándose como la primera empresa de corretaje digital en Chile, con esto han incorporado herramientas como el agendamiento online de visitas y el pago del arriendo a través de la misma plataforma. Sin embargo, su principal debilidad es que al funcionar con un modelo de Houmers, que son colaboradores externos encargados de mostrar las propiedades y acompañar a los clientes en el cierre de negocio, haciendo la labor de “ejecutivos”. La desventaja es que no manejan una cartera definida, sino que le asignan una visita a cualquier propiedad, por lo que no existe un conocimiento a cabalidad de la propiedad ni del mercado. Además, a pesar del alto desarrollo de marca que ha tenido y posicionamiento, su principal fuente de clientes son igualmente los portales inmobiliarios externos.

## **6.2.3 PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR**

### **6.2.3.1 PROVEEDOR TECNOLÓGICO**

Convecta es una empresa proveedora de tecnología, que ofrece un sistema de gestión especializado en corredoras de propiedades. Actualmente atiende a más de 300 empresas de corretaje. Dentro de las herramientas que ofrece se encuentra una intranet desde la cual las corredoras pueden gestionar su cartera de propiedades, subir documentación respectiva a las propiedades, emitir órdenes de visita, informe de contactos y visitas a los propietarios etc. Además de ello, muestras estadísticas sobre las propiedades, clientes y ejecutivos. Otra de las aplicaciones que ofrece el software es la integración con portales, que permite actualizar las publicaciones de las propiedades editando directamente desde la ficha de propiedad en la intranet.

### 6.2.3.2 PORTALES INMOBILIARIOS

- Portal Inmobiliario (Mercado Libre): es un portal web que pone a disposición del rubro inmobiliario su plataforma tecnológica, para la publicación de propiedades nuevas y usadas, departamentos, casas, sitios, locales, etc. Según su informe anual del año 2020. la plataforma suma más de 40 millones de visitas mensuales y más de 10 millones de usuarios registrados.

Lo que ofrece Portal Inmobiliario a las corredoras es visibilidad. Por ello, ofrecen planes y productos para destacar las publicaciones de propiedades, que prometen tener más o menos visibilidad según lo que se contrate. Esta visibilidad se determina en base a la ubicación de la propiedad en el sitio, es decir, si aparece en las primeras páginas de búsqueda, y/o en la parte superior del sitio web.

Al hacer un análisis de los resultados de búsqueda, se observa que cada página muestra 50 publicaciones, y del total de publicaciones alrededor de un 3,5% están destacadas, por ejemplo, para la búsqueda de departamentos en venta en Ñuñoa, del total de las 3.386 publicaciones de propiedades, 129 de ellas están destacadas, es decir, se encuentran publicadas en las primeras tres páginas de resultados de búsqueda. Cabe resaltar, que el orden de las publicaciones que se muestra por defecto es de “más a menos relevante”, por lo que, si el usuario cambia el criterio de orden de las publicaciones según precio o antigüedad, el carácter de “destacado” se pierde. No obstante, aún con dicha limitante, es claro que una propiedad destacada obtendrá mayor visibilidad que una no destacada, principalmente porque al ser de las primeras que se visualizan por defecto entran más eficientemente en el área de interés del potencial comprador.

Existen dos tipos de publicaciones en Portal Inmobiliario, la básica y gratuita a la cual se le asigna una ubicación aleatoria en los resultados de búsqueda, y las publicaciones pagadas las cuales se venden como planes para las corredoras, cuyos precios van entre 2 y 6,5 UF mensuales, según la cantidad de publicaciones. Luego a estas publicaciones, se les puede agregar destaque Oro (1,19 UF por aparecer en los primeros resultados de búsqueda) u Oro Premium (1,79 UF, además de aparecer en los primeros resultados, la publicación aparece en un banner en la parte superior de la página), lo que es cobrado mensualmente por cada publicación.

Así también, otro de los servicios que ofrece Portal Inmobiliario es el de Tienda Oficial, el cual está disponible sólo para corredoras e inmobiliarias invitados directamente por el portal, por lo que los valores y beneficios no son públicos. Las tiendas oficiales consisten en habilitar una página exclusiva para la empresa, personalizable con su branding, y donde se dispone su cartera de propiedades

completa, permitiendo hacer búsquedas y filtros solo para las publicaciones de una misma corredora.

- Toc-Toc: es otra de las principales plataformas a nivel nacional, que permite ofertar propiedades de manera georreferenciada e incorporando mayor cantidad de información acerca de la ubicación y el entorno, sobre factores como colegios cercanos, áreas verdes, acceso a centros de salud, índices de seguridad, plusvalía del sector, etc. Al igual que el caso anterior, se ofrecen planes a corredoras de entre 1 a 5 UF según la cantidad de publicaciones, además de la posibilidad de destacar una publicación por 0,8 UF mensual, situándola así en los primeros resultados de búsqueda. Así también, se ofrecen productos para potenciar la visibilidad y la retención de clientes, como espacios en landings comerciales de Toc-Toc, o banners de la corredora en páginas del sitio donde se quiera posicionar (por ejemplo, que aparezca un banner publicitario de Corredores Integrados, al buscar casas a la venta en Las Condes), y por otra parte, el servicio de mailing en que se ofrece a las corredoras aparecer en correos enviados a los usuarios, ofreciendo propiedades similares a sus búsquedas.

Una de las principales diferencias con Portal Inmobiliario, es que permite a los usuarios realizar una tasación de cualquier propiedad, pues el sitio cruza la información con los datos públicos del Conservador de Bienes Raíces.

- Otros de los portales relevantes para la publicación inmobiliaria son: Yapo.cl, EMOL Propiedades (perteneciente al diario El Mercurio), Chilepropiedades.cl, goplacit.com, entre otros.

### **6.2.3.3 ASOCIACIONES GREMIALES**

- Coproch (Asociación Gremial de Corredores de Propiedades Chile): es una asociación gremial sin fines de lucro cuyo principal objetivo ha sido promover el desarrollo, racionalización y protección de las actividades relacionadas con el mundo inmobiliario. Cuenta con un centro de capacitaciones que abarca charlas y seminarios sobre administración de edificios, corretaje de propiedades, gestión inmobiliaria y tasaciones de bienes raíces, con un enfoque legal y técnico. Así también, ha sido partícipe en la elaboración de políticas habitacionales, desde las comisiones de estudios, seminarios y jornadas realizados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y la Cámara Chilena de la Construcción.

- ACOP (Asociación de Corredores de Propiedades Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios A.G.): asociación gremial de corretaje de propiedades, cuyo objetivo es velar por el desarrollo de la actividad del corretaje de propiedades y del servicio inmobiliario en general, bajo las normas legales vigentes y conductas éticamente aceptadas. La asociación mantiene permanentes campañas de relaciones públicas y campañas publicitarias institucionales para posicionar el concepto de “Corredor Certificado ACOP”, entregando ese respaldo a sus asociados. También ofrece acceso a un software de back-office para la administración de las oficinas de los asociados, sin costo, y cursos periódicos de capacitaciones en corretaje de propiedades, administración de edificios y condominios, marketing inmobiliario, gestión de ventas inmobiliarias, tasación urbana, tasación agrícola y legislación inmobiliaria.

### **6.3 TENDENCIAS CLAVE**

En el mercado del corretaje de propiedades existe una constante preocupación por la agilización de los negocios, pues cerrar negocios más rápido reduce los costos operacionales de estar trabajando una propiedad. En ese sentido, se busca tener la propiedad el menor tiempo posible en la cartera, pues es beneficioso tanto para el agente inmobiliario, como para el dueño de la propiedad.

Por otra parte, una de las principales dificultades de las oficinas, es lograr posicionamiento dentro del mercado, pues, al ser un mercado tan atomizado, es un trabajo poder lograr confianza y reconocimiento. Por ello, no resulta sorprendente que surjan organizaciones de corredores de propiedades con el fin de potenciar una sola marca, como en los casos mencionados anteriormente.

#### **6.3.1 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**

El exponencial uso y desarrollo tecnológico ha impactado a todas las industrias, incluso la inmobiliaria. Esta industria es una de las que se ha demorado más en digitalizarse, sin embargo, el uso creciente de aparatos móviles y aplicaciones tiene un impacto directo en los distintos actores del rubro, como los corredores.

Los nuevos consumidores, personas nativo-digital, requieren más instantaneidad y del uso de plataformas digitales. En ese sentido, el rol del corredor adquiere un valor muy importante, ya que debe estar muy preparado para asesorar como experto a la vez que gestiona contenidos digitales. Esto da al corretaje una oportunidad de entregar confianza y ayudar como una guía experta, a la vez que se moderniza mediante la utilización plataformas.



La implementación de nuevas tecnologías a futuro permitirá ahorrar tiempo en, por ejemplo, trámites burocráticos, y así los corredores de propiedades podrán enfocarse de mejor forma a dar una asesoría personalizada. Ante el panorama actual, se propicia que el comprador tenga una idea clara cómo es una propiedad antes de querer visitarla presencialmente, esto se puede lograr a través de fotos o vídeos, y la implementación de nuevas tecnologías que permiten simular un recorrido en 360°.

En ese sentido, la prioridad está en poder entregar todos los detalles necesarios a través de plataformas digitales, además de poder alcanzar nuevas demandas del mercado.

### **6.3.2 TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y CULTURALES**

Uno de los principales cambios en el mercado, está relacionado al comportamiento del sector inmobiliario frente a la crisis social y pandemia por Covid-19.

Al respecto, se advierte que los activos industriales y de renta residencial se posicionan como oportunidades para transacciones de compraventa para inversionistas inmobiliarios, pues el aumento del desempleo y la caída de la economía implica restricciones a las personas para comprar una vivienda, impactando en una mayor demanda por arriendos.

Respecto al mercado industrial, las expectativas para el futuro son altas, debido al explosivo aumento del e-commerce, ese sentido, se observa un aumento en la demanda por nuevos espacios de bodegas (Colliers International, 2020).

Otro de los fenómenos que se ha observado producto de la pandemia es el interés por viviendas ubicadas en locaciones más apartadas, contrario a lo que ocurría anteriormente en que había una mayor demanda por propiedades en centros urbanos. Además, con la instalación del teletrabajo las empresas han migrado de grandes oficinas a lugares de trabajo más pequeños, así como también las familias han ido buscando hogares más grandes, con espacio para trabajar y desarrollar todas sus actividades dentro de la casa (CNN Chile, 2020).

Por otra parte, se observa un cambio demográfico que afectaría a la industria inmobiliaria, lo que se refleja en el aumento de la edad promedio de los matrimonios y la caída en la tasa de nupcialidad, la disminución de los grupos familiares y el promedio de personas por vivienda, lo que presenta una oportunidad para la inversión inmobiliaria. La generación Millennial dilata la decisión de comprar una vivienda y es más propensa a arrendar departamentos (Cámara Chilena de la Construcción, 2017).

## 7 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 7.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Con el objetivo de comparar el nivel de oferta y demanda atendida, se analizan las órdenes de visita (OVs) emitidas para las propiedades en venta. Para ello, se consideran únicamente las propiedades captadas en el año 2021<sup>1</sup>, las cuales comprenden un universo de 2.320 propiedades. De estas, se analizan solo aquellas con los estados: Activa o Cierre de Negocios (ventas), dejando fuera del análisis aquellas que están con estado Pasiva, Eliminada, Bloqueada, No Disponibles o Histórica; esto se define como “Cartera Vigente” captada en 2021 y comprende un universo de 1.521. Para el análisis de seguimiento es necesario quitar las propiedades con dichos estados, pues se desconoce porqué fueron desactivadas de la cartera. Dentro de los posibles motivos mencionados por la gerencia está que: o bien los propietarios desistieron de vender la propiedad, o la propiedad pudo ser vendida por una corredora fuera de la red. Otro motivo es que, al hacer la evaluación comercial, la propiedad no se encontraría regularizada ya sea por saneamiento, posesión efectiva u otro motivo, quedando desactivada para la venta.

Aun así, cabe destacar que, de las 2,320 propiedades captadas en el 2021, 799 se encuentran con un estado “no vigente<sup>2</sup>”, lo que corresponde a más de un tercio de la captación total del año (34,4%). Respecto a las órdenes de visitas emitidas para este grupo, 405 propiedades (50,6%) no registraron ninguna visita en el periodo que estuvieron vigentes, y el otro 49,3% suma un total de 1331 visitas emitidas no canceladas, que no llegaron a cierre de negocio. Esta información permitiría esbozar un indicador respecto a la fuga de clientes propietarios, sin embargo, debido a que actualmente no se registra el motivo de deserción, se dificulta el poder hacer un seguimiento de estos clientes.

En una primera mirada, hay un número similar de propiedades dadas de baja con y sin visitas, por lo que se podría presumir que no es necesariamente un factor decisivo para los propietarios. Sin embargo, para poder concluir oportunamente es necesario revisar otras variables como el tiempo que paso activa la propiedad antes de ser dada de baja, cuánto tiempo transcurrió desde la última visita y/u otros factores cualitativos internos (relación ejecutivo-cliente) y externos del cliente propiamente, información inaccesible actualmente.

---

<sup>1</sup> Propiedades ingresadas al sistema hasta el 15 de noviembre del 2021.

<sup>2</sup> En adelante, se entenderá como propiedades “no vigentes” a aquellas propiedades ingresadas a la cartera de propiedades, que en algún momento estuvieron activas, pudiendo o no haber sido visitadas, pero que actualmente se encuentran con estado: Pasiva, No Disponible, Eliminada, Bloqueada o Histórica; y con las cuales no ocurrió un cierre de negocio dentro de Corredores Integrados. Así, a pesar de que se mantienen registradas en la cartera, no están disponibles para ser ofertadas.

Por otra parte, para el conjunto de propiedades vigentes en la cartera se cuantifica la cantidad de órdenes de visitas emitidas para cada una, y el estado de estas, buscando identificar la tasa de visitas efectuadas en comparación con el total de visitas emitidas. Sin embargo, debido a la desactualización del estado de las órdenes de visita no es posible hacer esta comparación, pues, si bien las ejecutivas deben emitir una orden de visita en el sistema para poder visitar una propiedad, en ningún momento del proceso es requisito actualizar el estado, es decir, registrar la visita como: Terminada o Cancelada, ocurriendo que la mayoría de ellas queda en estado Pendiente, que es el estado por defecto cuando no se actualiza el estado posterior a la fecha de la visita.

Durante el año 2021, fueron emitidas 3.016 ordenes de visita para visitar propiedades vigentes y 1519 para propiedades actualmente no vigentes captadas en el 2021. Del total de órdenes de visitas emitidas en el año, el 59,12% no tiene información respecto al estado, por lo tanto, con estos datos no es posible determinar cuántas de las órdenes de visita emitidas, son visitas efectivamente realizadas. Por ello, para los análisis siguientes se considera como indicador las órdenes de visita netas, que corresponde a las OV's emitidas menos las OV's canceladas. Es decir, para la cartera vigente captada en el año 2021, se registran 2.690 ordenes de visita emitidas no canceladas.

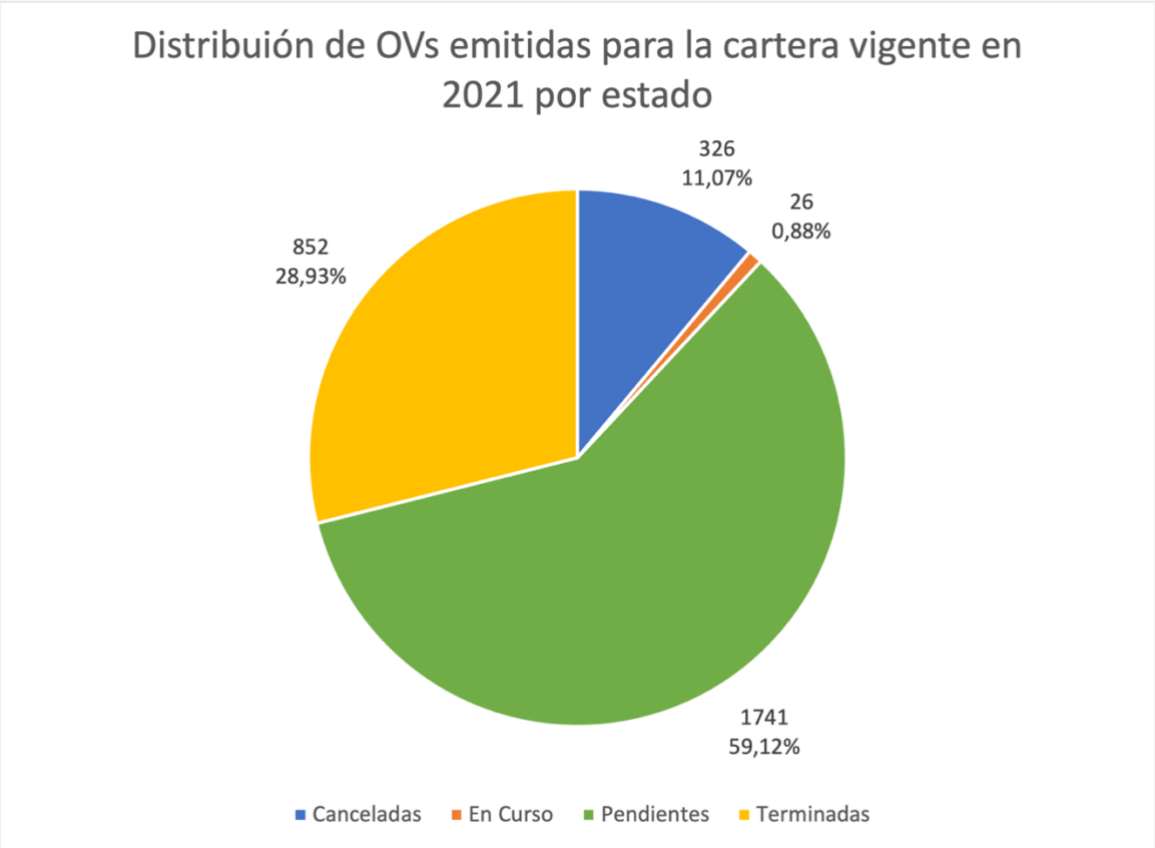


Ilustración 10 Distribución de órdenes de visita por estado. Fuente: elaboración propia.

Luego, considerando únicamente la cartera vigente captada el 2021 y las ordenes de visita emitidas a este conjunto de propiedades, se observa que de las 1.521 propiedades ingresadas al sistema este año (vigentes), el 52,4% no registra ninguna orden de visita emitida no cancelada. Es decir, más de la mitad de las propiedades han permanecido sin actividad, pues, a pesar de que en la mayoría de las órdenes de visita se desconoce el estado actualizado, esta porción de la cartera no ha tenido siquiera solicitudes de visita de parte de los clientes. Este es uno de los elementos más críticos para las corredoras, pues si no se están generando visitas a las propiedades, se hace prácticamente imposible poder vender una propiedad.

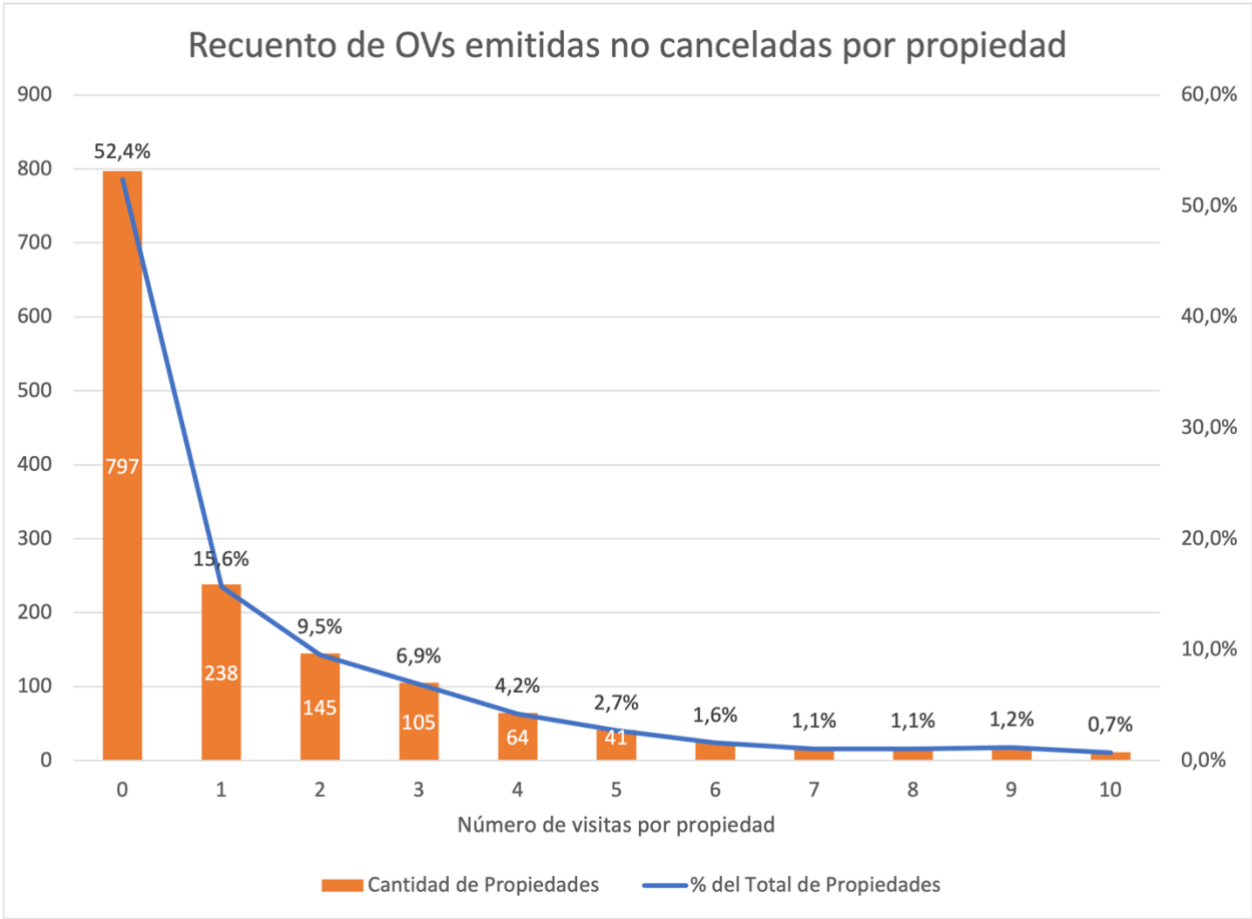


Ilustración 11 Cantidad de propiedades, según el número de órdenes de visita emitidas. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, de las propiedades que sí tienen órdenes de visita, la mayoría tiene entre 1 a 5 OV's, lo que indicaría que en general las propiedades se están mostrando poco a potenciales clientes. Esto es relevante porque, como indica el gráfico a continuación, a mayor número de visitas, la posibilidad de cerrar un negocio es mucho mayor. En este sentido, al analizar las propiedades vendidas en el año 2021 y que fueron captadas el mismo año, se registra un total de 193 propiedades vendidas, de estas, se observa que el 93,2% de las propiedades fueron vendidas con luego de realizar 10 órdenes de visita o menos.

Esto ilustraría lo sustancial que resulta el poder generar visitas a las propiedades, pues se aumenta rápidamente la probabilidad de venta con las primeras 6 visitas, debido a que es un paso decisivo para los clientes potenciales, ya que es la instancia que tienen para comprobar las características de una propiedad y resolver dudas, de manera que puedan avanzar en la decisión, es decir, en el grueso de los casos si no hay visita no hay venta.

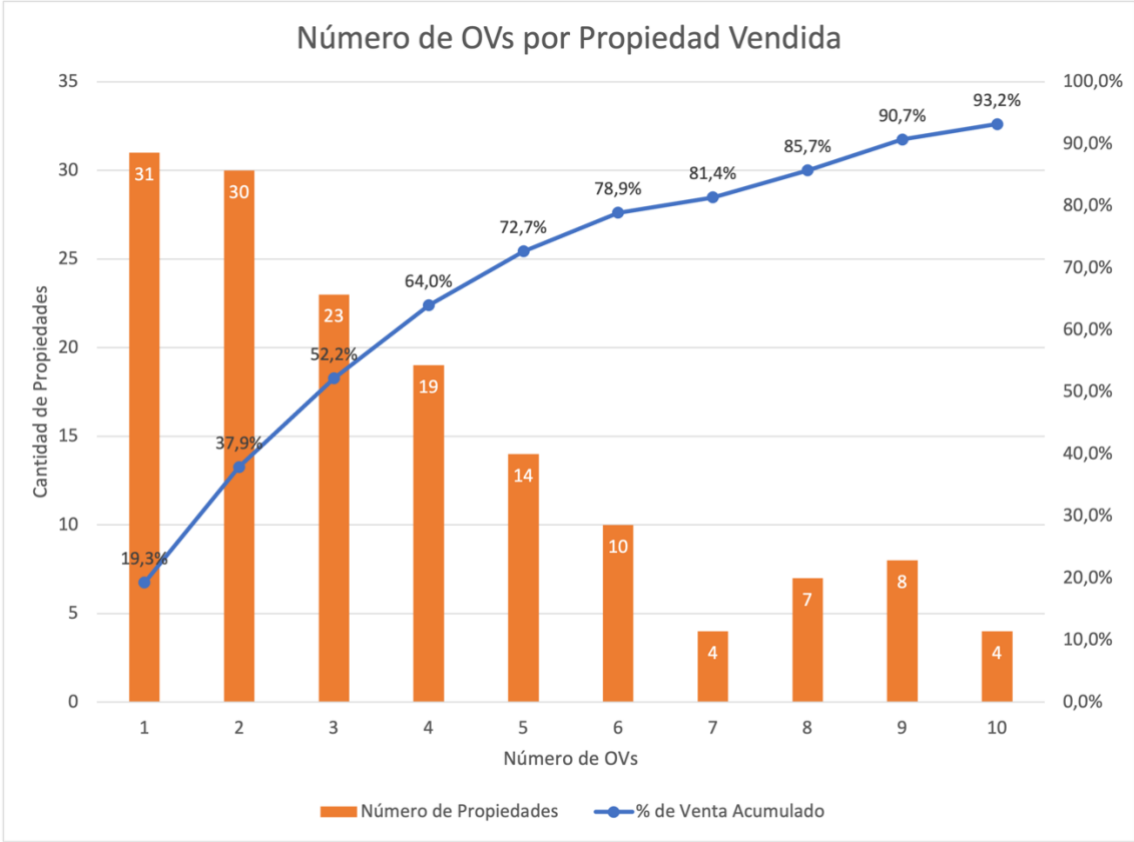


Ilustración 12 Número de órdenes de visita en propiedades captadas y vendidas en 2021. Fuente: elaboración propia.

Al indagar en las propiedades que están sin ninguna orden de visita, es importante caracterizarlas para entender su comportamiento en el mercado. En este caso, el 68,6% de las propiedades sin orden de visita corresponde a inmuebles residenciales. Esto es relevante, pues la venta de propiedades residenciales representa alrededor del 85% de la venta total entre los años 2018 y 2021 (ver Ilustración), siendo el principal mercado de venta de Corredores Integrados.

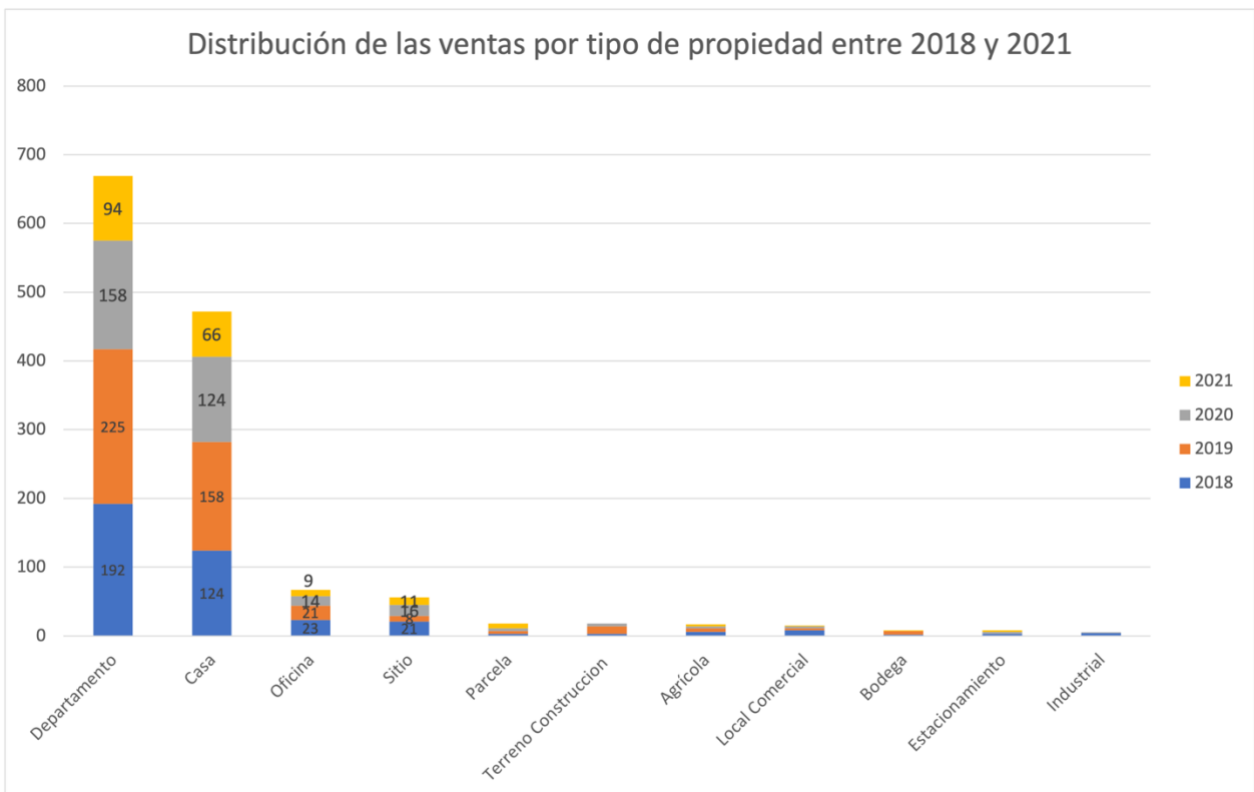


Ilustración 13 Ilustración 13: Distribución de las ventas por tipo de propiedad entre 2018 y 2021. Fuente: elaboración propia.

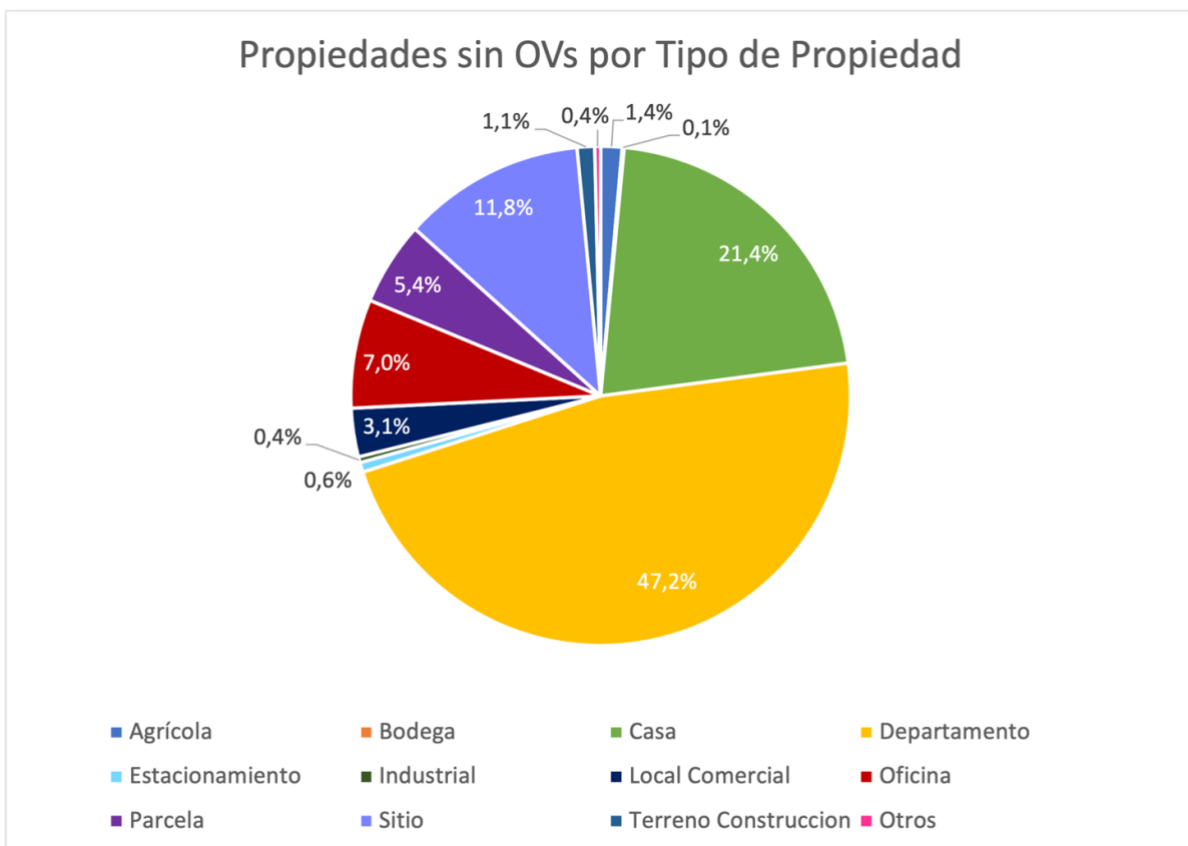


Ilustración 14 Distribución por tipo de propiedad de las propiedades sin OV's a la fecha. Fuente: elaboración propia

Además de lo anterior, se realiza un análisis respecto del origen de los clientes de Corredores Integrados. Actualmente, se recibe en promedio 1.328 contactos mensuales, los contactos son interacciones de los clientes en las distintas plataformas donde se publican las propiedades, que indican algún grado de interés en alguna propiedad en particular, ya sea solicitando: más información, que los contacte un ejecutivo o agendar una visita. Así, se identifica que más del 90% de los contactos provienen de las publicaciones en Portal Inmobiliario, un 9,28% proviene de los sitios web propios y el resto, una mínima parte, de los clientes proviene del portal de ACOP. Cabe destacar, que en los sitios web de cada una de las oficinas está publicada la cartera de propiedades completa de CCII, es decir, las propiedades captadas por todas las oficinas de la red.

Según el origen de los clientes cambia la forma de ofertar de las oficinas, pues para el caso de los clientes provenientes de Portal Inmobiliario o ACOP, éstos llegan interesados por una propiedad en particular, por lo tanto, el contacto lo recibe directamente la misma oficina que captó la propiedad en que está interesado el cliente. Por otra parte, cuando el cliente llega a través de los sitios web propios, si bien también el cliente está interesado en una propiedad en particular, ese contacto no lo recibe la oficina captadora de la propiedad, sino que la oficina propietaria del sitio web, dando lugar a poder hacer operaciones cruzadas.

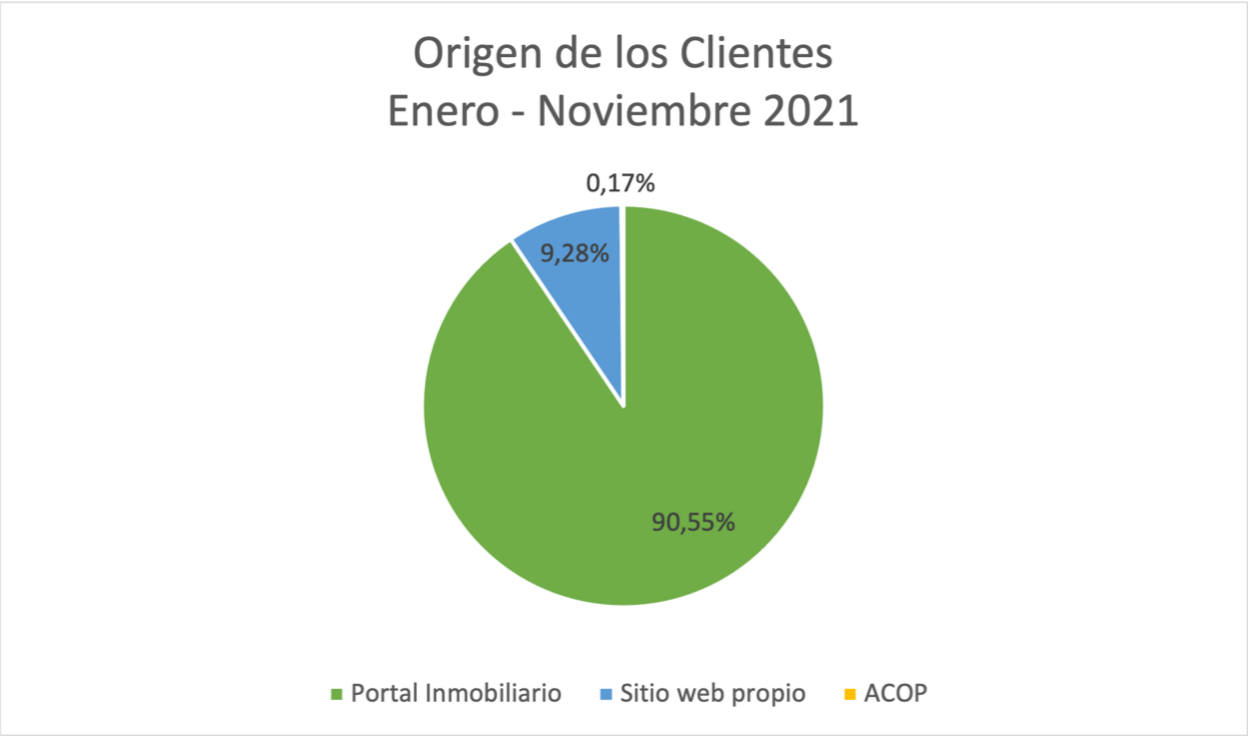


Ilustración 15 Origen de los clientes en el periodo enero - noviembre 2021. Fuente: elaboración propia.

Esto indica que existe una alta dependencia del Portal Inmobiliario, pues es el principal alimentador de clientes a Corredores Integrados. Si bien los portales web, en general, están optimizados para atraer clientes ofreciendo precisamente visibilidad online a las corredoras, al ser un mercado tan competitivo es difícil lograr posicionamiento. En este caso, Corredores Integrados prácticamente depende de Portal Inmobiliario para subsistir, lo que lo hace susceptible a la variación de precios e introducción de nuevos productos para su funcionamiento, siendo esta una amenaza inminente para el negocio.

Asimismo, el no disponer de un servicio tecnológico supone un costo de oportunidad ya que los tiempos de contacto dependerán de la disponibilidad humana del equipo laboral de la asociación. Mientras, cada instante que el cliente contacta a la corredora, ya sea como propietario o como comprador, es un periodo en que el usuario puede verse atraído a comunicarse con competidores. Por lo tanto, está en los intereses de la asociación aumentar la retención de la plataforma. En este sentido, se hace necesario diversificar de los canales de oferta y aumentar la capacidad de atracción y retención de clientes por canales propios.

## **7.2 ANÁLISIS CUALITATIVO**

A partir de una serie de quince entrevistas con miembros de las distintas oficinas que componen Corredores Integrados es posible esbozar el modelo de negocios actual a la vez que se indaga sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este. Los entrevistados corresponden a miembros de distintos estamentos dentro de las oficinas, habiendo entrevistado a cuatro socios, tres gerentes, seis ejecutivas, un encargado de postventa y una asistente general.

Así mismo, se presenta una evaluación general del modelo de negocios a propósito de la información recopilada, culminando con el análisis FODA aplicado a los nueve módulos que componen el Canvas, esto permitiría posteriormente diseñar una propuesta para la creación de valor.



## 7.2.1 TRAZADO DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Asociación de oficinas corredoras de propiedades.	Captación de clientes, levantamiento y sistematización de información de propiedades.	Oferta de propiedades en la red de corredores integrados.	Atención personal de los ejecutivos a los clientes, tanto compradores como vendedores.	Clientes que ofrecen o buscan propiedades en el sector nororiente de Santiago.
Proveedor de intranet (Convecta).	Ofertar la cartera de propiedades a potenciales clientes.			
Portales web inmobiliarios.	Prestar asesoría comercial, legal y financiera.			
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Base de datos de propiedades y clientes.		Contacto desde portales inmobiliarios web.	
	Capital social: socios y ejecutivos con experiencia en el rubro.		Sitios web propios. Contacto directo con las oficinas.	
	Plataforma interna para la gestión de operaciones comerciales.			
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
Costos fijos: arriendo de oficinas y pago de servicios. Cuota de participación en CCII (cubre pago a proveedor de intranet y publicaciones en portales).		Ingresos por transacciones puntuales: comisión por corretaje. Para la venta de propiedades se cobra entre un 1% a 2% del valor de la venta a cada parte.		
Costos variables: pagos por comisiones a los ejecutivos.				

Tabla 1 Trazado del Canvas del modelo de negocios actual. Fuente: elaboración propia.

- Segmentos de Clientes: la manera actual que tiene la organización para definir su segmento de clientes se basa en la ubicación de las propiedades que intermedian. En este caso, el segmento de propiedades está localizado en el sector nororiente de Santiago, que agrupa las comunas de: Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa y Lo Barnechea. En ese sentido, el segmento de clientes al que apunta la asociación corresponde a aquellos clientes que ofertan o demandan propiedades residenciales en ese sector. Esto se contrasta con los datos de la Ilustración 13 presentada anteriormente y la Ilustración 16 que muestra las 9 comunas con mayor número de cierre de negocios entre los años 2018 y 2021.

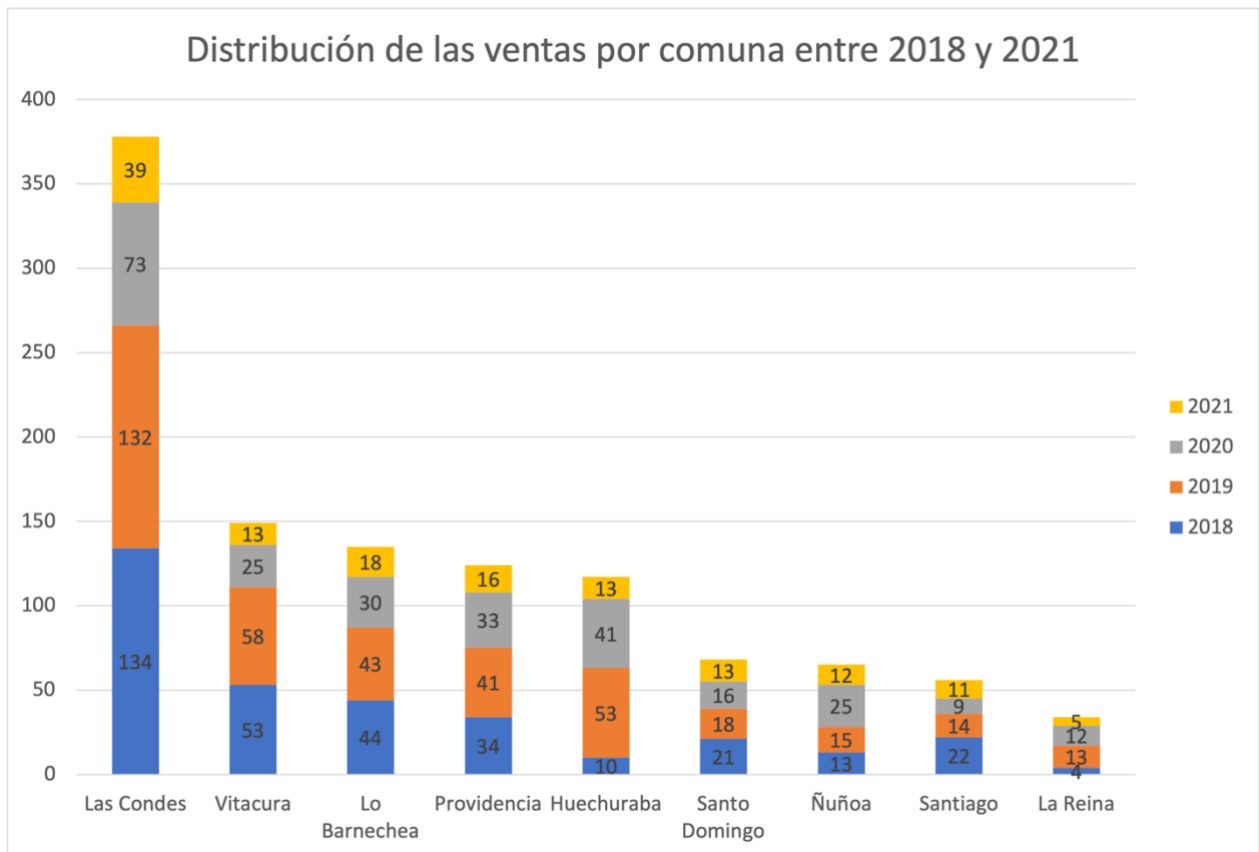


Ilustración 16 Distribución de las ventas por comuna entre 2018 y 2021. Fuente: elaboración propia.

- Propuesta de Valor: una de las principales promesas que se ofrecen en la propuesta de valor hacia los clientes propietarios, es que sus propiedades son ofertadas por todas las oficinas de la red, por lo tanto, se aumentan las posibilidades de encontrar un cliente interesado en la propiedad y poder concretar un cierre de negocios.

- **Canales:** las principales vías por las que se contactan los clientes son a través de internet, tanto portales web dedicados a la publicación inmobiliaria (Portal Inmobiliario, Toc-Toc, etc.), como los sitios web propios de Corredores Integrados ([www.corredoresintegrados.cl](http://www.corredoresintegrados.cl)) y de las distintas oficinas. En el segundo caso, todos los sitios web tienen publicada la cartera de propiedades completa, es decir, las más de tres mil propiedades independiente de cuál es la oficina captadora, ofertando toda la cartera como si fuera propia para la vista de los clientes. Finalmente, también hay clientes que se contactan por vía directa (teléfono, mail o presencial) con cada una de las oficinas, ya sea porque la conocen o porque les fue recomendada.
- **Relaciones con Clientes:** la forma de atención a los clientes es mediante la asignación de una ejecutiva quien les brinda una asistencia personalizada y exclusiva, tanto para aquellos clientes que venden como los que buscan comprar. Esto quiere decir, para el caso de los clientes que quieren vender su propiedad una sola ejecutiva se encarga de todo el levantamiento de información, toma de fotografías, mostrar la propiedad, etc. Y, por otra parte, cuando llegan clientes interesados en comprar una propiedad, igualmente una ejecutiva se encarga de ofrecerle todas las alternativas disponibles acorde a sus necesidades.
- **Fuentes de Ingresos:** los ingresos corresponden a la comisión cobrada por el servicio de intermediación (corretaje), esta comisión es cobrada a cada uno de los clientes y negociada de manera unilateral. Es decir, se negocia independientemente con cada uno de los clientes. Así pues, los ingresos corresponden a ingresos transaccionales puntuales. Para la venta de propiedades la comisión corresponde a un monto entre el 1% y 2% del valor de la venta, y para el arriendo se cobra un monto entre un 33% y un 50% del valor del arriendo mensual. En ambos casos la comisión es cobrada una sola vez al momento de la celebración del contrato. Por ejemplo, para la venta de una propiedad de 2.000UF, se negocia con el vendedor una comisión de un 2% y con el comprador una comisión de un 1,7%, quiere decir que el vendedor debe pagar de comisión de 40UF y el comprador 34UF.
- **Recursos Clave:** los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio, es contar con una base de clientes con los que poder trabajar, así como contar con una plataforma que permita sistematizar, publicar y gestionar entre las oficinas la información de las propiedades y nuevos clientes. Otro de los recursos relevantes del modelo de negocio, es contar con el trabajo de ejecutivas y socios que dirigen las tareas, altamente especializado y con una vasta experiencia en el rubro.

- **Actividades Clave:** dentro de las actividades claves a realizar para el buen funcionamiento del negocio, está en primer lugar la captación de clientes propietarios, quienes buscan poner a la venta su propiedad. Esto implica no solo contactar al cliente y obtener una orden de venta, sino que también hacer el levantamiento de la información de la propiedad y sistematizarla en la plataforma de intranet. Luego de eso debe ofertar la cartera de propiedades a potenciales clientes, atendiendo los contactos que llegan a través de los distintos canales, gestionar órdenes de visita y mostrarlas propiedades. Por otra parte, también presta asesoría comercial y legal a los propietarios en caso de ser necesario, pues debe asegurarse que las propiedades estén saneadas antes de ser vendidas y/o hacer una tasación para poder establecer el precio óptimo. Así también se les ofrece asesoría financiera a los compradores, en el caso de necesitarlo, para que puedan obtener un crédito hipotecario para comprar la propiedad de su interés.
- **Asociaciones Clave:** una de las asociaciones principales es la que se establece entre las mismas oficinas que participan en Corredores Integrados, pues a través de una estrategia de cooperación entre oficinas competidoras, se busca que todas puedan potenciar sus ventas. Por otra parte, hay una asociación comercial con el proveedor de la intranet Convecta y con los portales web, con quienes se obtienen economías de escala al negociar como asociación la contratación de sus servicios.
- **Estructura de Costes:** esta se divide en una parte que corresponde a los costos fijos, la cual considera todos los gastos de servicios básicos y de servicios contratados para el funcionamiento del negocio, y así también, una parte variable que corresponde a los pagos a ejecutivas por comisión. Este pago por comisión corresponde a un 50% de lo cobrado a los clientes, y es de costo de cada oficina. Asimismo, hay algunas oficinas que pagan un sueldo base a sus ejecutivas, pero esto no está regulado por la asociación, sino que es dejado a criterio de cada oficina.

### **7.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO**

El servicio ofrecido por Corredores Integrados se caracteriza por ser una intermediación comercial entre dos clientes distintos; uno que quiere vender y otro que quiere comprar, y ninguno de ellos tiene la obligación de mantener exclusividad con la empresa. Es decir, el vendedor puede colocar en oferta su propiedad en más de una corredora, así como el comprador puede buscar en más de una corredora aquella propiedad que se ajuste a sus necesidades.

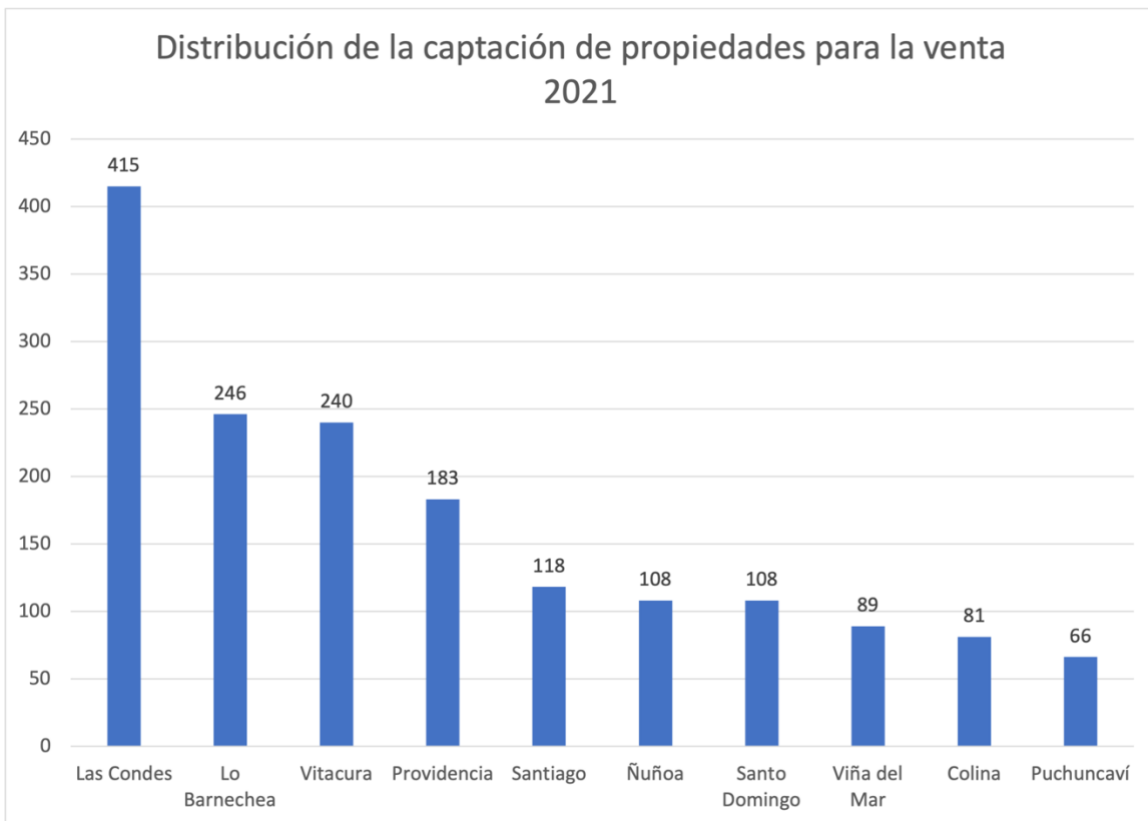
Estas características hacen que exista un mercado altamente competitivo en las corredoras, pues su motivación es emparejar al cliente ofertante con el demandante antes que las otras corredoras para poder adjudicarse el cierre de negocios. Esto significa tener una mejor visibilidad en el mercado de la cartera de propiedades, así como que esta sea de fácil acceso para los clientes potenciales.

La estrategia que ha ideado Corredores Integrados para atraer clientes es ofrecer un servicio en red con varias corredoras de propiedades que ofertan una misma cartera a la vez, buscando de esta manera poder diversificar los canales de oferta. Sin embargo, en la práctica esto no necesariamente se traduce en una propuesta diferenciadora, ya que los compradores potenciales llegan a través de canales externos (portales inmobiliarios), contactándose con las oficinas de la red de la misma manera que lo harían con alguna corredora externa a esta. Quedando entonces el trabajo en red relegado a una tarea operativa tras bambalinas.

En este sentido, la estrategia de operar en red podría resultar más atractiva para clientes vendedores, a pesar de ello, esto no se sustenta en resultados satisfactorios debido a que actualmente se vende 1 de cada 5,8 propiedades captadas, satisfaciendo así a menos del 20% de los clientes vendedores.

### **7.2.3 EVALUACIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Respecto a la segmentación de mercado, en la cartera actual que tiene Corredores Integrados se observa una diversificación de la captación en cuanto a las comunas donde se ubican las propiedades, si bien el segmento principal se mantiene en propiedades residenciales en el sector oriente. En la siguiente ilustración se muestran las 10 comunas con mayor captación en el 2021, donde se observa que el segmento de mercado se ha ampliado a comunas de la quinta región como: Santo Domingo, Viña del Mar y Puchuncaví.



*Ilustración 17 Distribución de las captaciones de propiedades para la venta por comuna en el año 2021. Fuente: elaboración propia.*

Por otra parte, una de las principales dificultades que tiene CCII es que no hay una clara propuesta de valor hacia el cliente. Si bien la propuesta actual es el funcionamiento en red y la posibilidad de potenciar la fuerza de venta de una oficina, en la práctica la interacción de los clientes con las oficinas es igual que con cualquier otra corredora no integrada. El funcionamiento en red es una ventaja más bien operativa que una propuesta de valor.

Así también, dado que la plataforma de intranet es un servicio tecnológico externalizado, no hay una diferenciación tecnológica, pues todas las corredoras de propiedades que contratan el servicio a la empresa Convecta tienen la misma plataforma tanto en la capa de negocios, como en la propuesta de interfaz y experiencia de usuario. Por lo tanto, de cara al cliente vendedor todas las páginas web de las corredoras son muy parecidas, pues tienen la misma estructura. Y, por otro lado, hacia el comprador, la limitada diferenciación en la experiencia de usuario al explorar propiedades de interés motiva a mover la búsqueda hacia portales más populares (como Portal Inmobiliario) al tener la ventaja de una mayor oferta de propiedades, ya que cuenta con aquellas dentro de la cartera de Corredores Integrados, además de las pertenecientes a otras corredoras.

Una de las principales ventajas para las corredoras que participan es poder ampliar la cartera de propiedades. En ese sentido, las ejecutivas tienen más propiedades para ofrecer a sus clientes. Sin embargo, el 100% de las ejecutivas entrevistadas señalan que priorizan ofrecer la cartera propia por tener más facilidad para concertar las visitas, dado que les acomoda al: conocer la disponibilidad, poder agendar las visitas de manera autónoma (sin depender de otra oficina), y tener acceso directo a las llaves de la propiedad.

De todos modos, el interés está enfocado en poder vender las propiedades, independiente de cuál sea la oficina que la vende. Se apela así al dinamismo de la cartera, abriendo la posibilidad de hacer venta cruzada no solo dentro de CCII sino también con corredores externos. En ese sentido, todas las ejecutivas indican que ven como una ventaja el tener una cartera compartida, dado que no existe exclusividad de captación con los propietarios, y ellos también pueden ofrecer sus propiedades a través de otras corredoras externas. Así, reconocen que es importante poder vender lo antes posible la propiedad, para así obtener al menos una parte de la comisión.

La mayoría de los clientes compradores llega a través de los portales web dedicados a la oferta inmobiliaria como Portal Inmobiliario y Toc-Toc. Sin embargo, no existe una segmentación clara en el tipo de clientes que llega. Así, por ejemplo, no se explota la posibilidad de brindar un servicio diferenciado a aquellos los clientes que compren con el interés de invertir en el mercado inmobiliario. De esa forma, también se pierde un segmento de los clientes que no accede a plataformas digitales.

Lo anterior también debilita el proceso, pues se observa actualmente que las ejecutivas trabajan sobre la cartera confiándose en que llegarán clientes interesados en las propiedades, sin que haya un interés en potenciar una oferta activa de la cartera. Es decir, si no llegan clientes a través de los portales interesados en una propiedad en particular, la cartera permanece estancada. Esto se refleja en que más del 50% de las propiedades en la cartera no hayan sido visitadas ninguna vez.

Así también, la asignación a través de portales se hace directamente hacia la oficina captadora, lo que supone un riesgo dado que ocurre de forma privada sin informar a las otras oficinas, fomentando el trabajo individualista por sobre el cooperativo. La principal desventaja es que puede darse el caso que la oficina captadora no responda a una solicitud por algún motivo y se prive a todas las demás oficinas de poder atender a ese cliente. De esa forma, la falta de centralización y cooperación estandarizada ralentiza el proceso de captación y perjudica no solo a los involucrados directos, sino que a toda la asociación.

Actualmente, según lo consultado con los socios, no existe un consenso sobre la visión de futuro de Corredores Integrados, esto ha contribuido a que las oficinas vean esta asociación como un complemento a la cartera propia y aprovechen las posibles economías de escala, sin lograr un real trabajo cooperativo. Una eventual inversión en la asociación requiere definir una visión a largo plazo de ésta, más allá de ser un órgano asistencial.

En general, el beneficio actual de pertenecer a Corredores Integrados es poder acceder a las herramientas tecnológicas (intranet e integración con portales) y la profesionalización que les otorga el contar con una estandarización de procesos y documentación (orden de venta, orden de visita, oferta de compra, etc.) que dispone la asociación. Las oficinas se favorecen por la mejora en economía de escala que perciben, más que por el modelo de negocios de cartera compartida y/o venta cruzada.

#### **7.2.4 ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIOS**

El estudio en detalle de las componentes del modelo de negocio, puede mostrar vías de innovación. Para ello se combina el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con el lienzo Canvas de modelo de negocio.



### 7.2.4.1 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Existe una buena estructura en la organización para ofrecer un servicio en red. Si bien es necesario potenciarlo en la práctica, es un elemento diferenciador de aquellas corredoras de la competencia que funcionan de manera independiente.</p>	<p>Si bien la propuesta de valor busca satisfacer las necesidades de los clientes, se observa una baja efectividad en el nivel de venta, pues es baja la venta versus la captación anual, lo que quiere decir que una gran cantidad de clientes queda insatisfecha con el servicio.</p> <p>Se desaprovecha el funcionamiento en red. Debido a la metodología de asignación de contactos a las oficinas la mayoría de los clientes llega por el Portal Inmobiliario. Estos se asignan directamente a la oficina captadora, mermando así la propuesta de valor existente.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Actualmente se desconoce el nivel de satisfacción de los clientes. No hay una instancia de retroalimentación que apoye la mejora continua, por lo que esto se podría mejorar incorporando una instancia de levantamiento de Net Promote Score (NPS).</p> <p>Se puede facilitar el acceso a la oferta para los clientes potenciales, mediante la integración de una plataforma web atractiva e innovadora. Además de la implementación de herramientas digitales que se han popularizado en la industria, como visitas virtuales, imágenes en 360° y/o agendamiento de visitas online.</p> <p>Mejorar el posicionamiento de marca de Corredores Integrados, de manera que se reconozca una propuesta de valor centrada en: eficacia, digitalización y alto nivel de satisfacción.</p>	<p>La propuesta de valor es fácilmente igualable, más aún considerando el bajo conocimiento respecto a la satisfacción y necesidades de los clientes.</p> <p>No hay fidelización ni exclusividad con los clientes. La captación no asegura un cierre de negocio, y la propuesta de valor actual no es suficiente para conseguir la retención de clientes.</p> <p>Creciente oferta de servicios sustitutos que vienen a atender un mercado más masivo a menor costo (corretaje digital), o un mercado más exclusivo con mejor calidad de servicio (corretaje boutique).</p>

Tabla 2 Análisis FODA de la propuesta de valor. Fuente: elaboración propia.

## 7.2.4.2 EVALUACIÓN DE INGRESOS Y COSTES

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>En general, los márgenes de ingresos por concepto de comisión son elevados, pues al año se registran ingresos de aproximadamente 40 mil UF entre todas las oficinas.</p> <p>Hay fuentes de ingreso diversificado. Si bien, los ingresos de comisión por arriendo son los más frecuentes, los montos más bajos se compensan con las comisiones por ventas que son menos frecuentes, pero de un monto mayor. Además, hay algunas oficinas que ofrecen el servicio de administración de propiedades, por las que reciben un ingreso mensual.</p> <p>Se permite negociar con el cliente la comisión entre el 1% y 2% estipulado, reduciendo la pérdida de clientes al cobrarles un monto que no están dispuestos a pagar.</p> <p>Los costos administrativos y operacionales tienden a ser predecibles ya que en su mayoría corresponden a costos fijos.</p>	<p>Los ingresos no son constantes, sino que transaccionales. Esto le da inestabilidad al negocio.</p> <p>Los ingresos se perciben solo al cierre de negocio. Durante el resto del ciclo de negocio no hay ingresos, por lo tanto, es necesario incurrir en gastos administrativos y operacionales antes de percibir ingresos. Esto hace relevante acelerar el cierre de cada negocio, para percibir los ingresos lo antes posible y no extender los costos, además de reducir la fuga de recursos en propiedades exhibidas que luego terminan siendo no vendidas por la corredora.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>No hay certeza sobre lo que está dispuesto a pagar el cliente.</p> <p>Al tener un poder negociador como asociación, se aprovechan las economías de escala al negociar, por ejemplo, con el proveedor de la plataforma de venta y los portales web.</p>	<p>Los ingresos son impredecibles, ya que dependen de si se realizan o no cierres de negocios.</p> <p>Hay competidores que ofrecen el servicio de corretaje por una comisión menor o incluso gratis (a una de las partes). Esto podría hacer que una parte de los clientes se decante por cerrar negocios con otras corredoras.</p> <p>La incorporación de nuevos productos en los portales web y el destacar publicaciones hace que los costos aumenten constantemente.</p>

Tabla 3 Análisis FODA de la estructura de ingresos y costos. Fuente: elaboración propia.

### 7.2.4.3 EVALUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Uno de los recursos claves de la organización es precisamente su estructuración en red, lo que genera una distinción de la competencia, aunque puede ser imitable.</p> <p>Las oficinas están bien consolidadas. Se caracterizan por tener en promedio más de 10 años de experiencia en el rubro.</p> <p>En general, las necesidades de recursos son predecibles.</p>	<p>Las actividades clave no se realizan de forma eficiente. Existen procesos a los que se les ve más valor, por ejemplo, la actualización de estado de las ordenes de visita, información de las propiedades, etc. La intranet resulta ser un complemento a las tareas, pero no alcanza el nivel de centralización necesario para el funcionamiento en red.</p> <p>La colaboración entre oficinas es baja. Se observa que, debido a la manera de asignación de contactos, estas tienden a trabajar en silos, de manera casi exclusiva con su cartera propia.</p> <p>Hay una alta dependencia de plataformas externa para la ofrecer el servicio.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Al ser una asociación creciente, el capturar una mayor cuota de mercado les podría dar un mayor poder de negociación con los portales web.</p> <p>Por otra parte, existe la posibilidad de una integración vertical hacia una plataforma web propia que permita generar diferenciación.</p> <p>Igualmente, al aumentar la inversión en marketing se podría lograr posicionar los valores de la marca mediante las plataformas propias de la asociación. Hasta ahora Corredores Integrados ha optado por no invertir en mayor exposición en los portales web, desaprovechando así la oportunidad de captar mayor mercado, considerando que estos son su principal fuente de clientes.</p>	<p>El proveedor de la plataforma de intranet, ofrece un servicio estándar a varias corredoras, tendiendo a homogeneizar este recuso entre todos sus clientes. A su vez, hay una alta dependencia de este para el funcionamiento. Debido a que más del 90% de los contactos actuales llega por Portal Inmobiliario, hay una dependencia de este portal para la subsistencia del negocio.</p> <p>Los clientes pueden ofertar en más de una corredora a la vez, por lo tanto, la cartera de clientes no es exclusiva.</p> <p>Toda la competencia está presente en los mismos portales, por lo que no hay una diferenciación. E incluso se observa que las empresas de la competencia han tenido una mayor inversión en productos de diferenciación en portales, alcanzando un mejor posicionamiento y reconocimiento de marca.</p>

Tabla 4 Análisis FODA de la infraestructura. Fuente: elaboración propia.

#### 7.2.4.4 EVALUACIÓN DE LA INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Los canales actuales permiten establecer un contacto cercano con los clientes, dado que los clientes son atendidos exclusivamente por un ejecutivo.</p> <p>Dado que los ejecutivos están capacitados y están familiarizados con su cartera, entregan una sólida guía a los clientes sobre sus dudas tanto del proceso, como de los inmuebles en el caso de los compradores.</p>	<p>No hay una segmentación de la cartera de clientes. En consecuencia, los canales de comunicación no se adecúan a todos los segmentos de mercado. Hay una parte de los clientes potenciales que no accede a plataformas digitales y por lo tanto queda fuera de la oferta.</p> <p>Así también, la oferta esta diversificada a segmentos muy distintos entre sí según el tipo de inmueble. Se ofrecen propiedades residenciales, industriales, agrícolas y comerciales por los mismos canales, sin considerar donde se encuentran los clientes objetivos.</p> <p>Los canales de venta están muy concentrados, siendo el Portal Inmobiliario el principal suministro de clientes.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Se desconoce si las vías de atención y tiempos de respuesta son satisfactorias para los clientes.</p> <p>Una oportunidad para generar fidelización es el segmento de inversionista, pues es el tipo de clientes que compra más frecuentemente, a diferencia de quienes compran una propiedad para vivir.</p> <p>Se puede mejorar la accesibilidad a la oferta, incorporando visitas virtuales o recorridos 360°, de manera que este la mayor cantidad de información disponible para los clientes potenciales, pudiendo generar así una decisión de compra en las primeras etapas del proceso de negocio.</p>	<p>El índice de migración de los clientes es elevado, lo que se observa en la alta cantidad de clientes captados que no cierran negocios a través de Corredores Integrados (75% aprox.) ya sea porque desisten de vender o porque concretan a través de algún corredor de la competencia.</p> <p>Al ser un mercado altamente competitivo, hay una alta probabilidad de migración de clientes ante la oferta de un servicio a menor costo. Esto se debe a que no hay exclusividad con los clientes, el coste de cambio es bajo y, por lo tanto, tampoco hay fidelización.</p>

Tabla 5 Análisis FODA de la interacción con clientes. Fuente: elaboración propia.

## **8 PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR**

El lienzo Canvas de modelo de negocios, está estructurado en dos partes. El lado derecho se centra en el valor y los clientes, y el lado izquierdo en los costes y la infraestructura. Mediante la estrategia del océano azul, se propone aumentar el valor y reducir los costes, identificando los elementos que se puedan eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero en el modelo de negocios. Esta estrategia de análisis permite analizar sistemáticamente, buscando oportunidades de innovación del modelo. La lógica del análisis está graficada en el Anexo C.

### **8.1 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL**

#### **8.1.1 ESTRUCTURA DE COSTES**

Si bien la estructura de costes es bastante acotada, dejando de lado los costos en servicios básicos, existen dos recursos claves que están externalizados y que representan un porcentaje mayoritario en la estructura de costes: la intranet de Covecta y las publicaciones en Portal Inmobiliario que atraen más del 90% de los clientes.

Además, en estos ambos servicios se ha identificado un muy bajo poder de negociación ya que es un mercado concentrado y dominado por empresas grandes en sus respectivos rubros, a diferencia del mercado del corretaje al que prestan servicios, que es altamente desagregado. Así también la oferta de productos de estos proveedores apunta a generar cada vez más cobros por diferenciación a las corredoras.

Actualmente, no existen servicios sustitutos para Corredores Integrados, por lo que, ante este escenario, la eliminación de estos costos significaría una dificultad mayor para el desarrollo de la labor de las oficinas. Una de las alternativas de solución, para el caso de la intranet, es internalizar este servicio mediante el desarrollo de una plataforma propia. Si bien esto implica hacer una inversión en el desarrollo y la mantención de esta tecnología, permitiría también minimizar los costos operacionales a largo plazo, además contar con un recurso autónomo que apoyaría la propuesta de valor.

Por otra parte, es más difícil pensar en una integración vertical con portales web en el corto plazo, pues el valor del Portal Inmobiliario está en el eminente posicionamiento que ha alcanzado como tal, pues presenta a los clientes la oferta del mercado de propiedades completa, en un solo lugar. Por lo tanto, es complejo poder lograr un alcance similar con una cuota de mercado tan pequeña.

## 8.1.2 CLIENTES

Uno de los factores más preocupantes respecto a los canales, es la dependencia que tiene la asociación con Portal Inmobiliario para llegar a los clientes. Si bien, en las secciones anteriores se habló de la dificultad de alcanzar una integración, es posible mitigar la dependencia existente al diversificar los canales por los que acceden los clientes. Una manera directa, es potenciar el e-business a través de la página web propia.

Los clientes de las nuevas generaciones esperan encontrar información detallada sobre los productos en los sitios web, independiente de cuál sea el rubro. En este sentido, esta es una oportunidad para poder generar una ventaja competitiva. Al tener autonomía de la plataforma de intranet (back-office), es posible también hacer una propuesta personalizada y ajustada a las necesidades de los clientes en el sitio web (front-end). Esta digitalización de los servicios es un apoyo para el trabajo realizado por las ejecutivas, pues se podría poner a disposición tanto información más completa de las propiedades integrando herramientas multimedia como recorridos virtuales, o también el agendamiento en línea de visitas.

<b>ELIMINAR</b>	<b>AUMENTAR</b>
Costos por pago de proveedor de la Intranet	Diferenciación de marca. Focalización en segmentos de clientes
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
Dependencia de portales externos como canales únicos.	Sistema de intranet propio, e-business y mecanismo de asignación de clientes en red (Propuesta de Valor).

Tabla 6 Esquema de la estrategia del océano azul aplicada a Corredores Integrados.

## 8.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 8.2.1 INSIGHTS DE LA INDUSTRIA

Al hacer un análisis de la oferta y la demanda en Portal Inmobiliario, durante el año 2021 se agregaron 428.189 nuevas publicaciones de propiedades residenciales (casas y departamentos). Por otra parte, según el informe anual de Portal Inmobiliario para el mismo año se registraron 1.969.651 contactos a propiedades a través de la misma plataforma. Lo que corresponde a aproximadamente a 113 contactos promedio por propiedad.

De esto, Corredores Integrados registra una captación en 2021 de 2.320 propiedades. Lo que correspondería a un market-share de un 0,54% en cuanto a la oferta publicada en Portal Inmobiliario. Así también, CCII recibió un total de 14.458 contactos a través de Portal Inmobiliario, lo que corresponde a un 0,73% de la demanda total en términos de contacto a propiedades.

Por otra parte, según el informe inmobiliario de Toctoc.com, hasta noviembre del 2021 se han vendido 32.172 propiedades en la Región Metropolitana a través del portal. Así mismo, la oferta de propiedades en Toc-Toc durante noviembre fue de 69.224 propiedades, con lo que se estima el porcentaje de captura que se vende mensualmente. En ese sentido, si se considera una venta promedio mensual<sup>3</sup> de 2924 propiedades, quiere decir que mensualmente se vendería alrededor de un 4,2% de la oferta. (Toctoc.com, s.f.).

## **8.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El objetivo de esta propuesta de rediseño es poder aumentar el cierre de negocios. Actualmente se vende anualmente en promedio un 14,5% de la captación anual, es decir, un 1,2% mensual. Por otra parte, como se analizó previamente, hay una fuga de clientes de un 34,4% de la cartera captada, lo que corresponde a aproximadamente un tercio.

Con esta propuesta de creación de valor se esperaría alcanzar un nivel de venta más cercana a los datos del mercado, en un escenario conservador, se estima que esto significaría crecer de vender un 1,2% de la oferta al mes, a un 2,7% lo que significaría aumentar de 28 a 63 propiedades vendidas al mes. Y en términos anuales, crecer de un 14,5% a un 32,4% de la captación anual.

En el año 2021 se captaron 2.320 propiedades y se vendieron 336. Además, para el mismo año, se registraron 4.195 órdenes de visita emitidas no-canceladas, y 15.979 contactos (provenientes desde Portal Inmobiliario, los sitios web propios y ACOP). Se estima entonces que, en promedio, cada 12,4 órdenes de visita<sup>4</sup> se genera una venta, y que cada 3,8 contactos se emite una orden de visita.

Así, entendiendo que la situación de CCII está muy por debajo del mercado, se propone un escenario abordable a 5 años, con un crecimiento en la venta de propiedades de un 3,6% anual (sobre la captación).

Para alcanzar este objetivo, es necesario reducir la cantidad de propiedades sin visitar, agilizando así la exposición de la cartera. Con datos del 2021 el 52,4% de la cartera vigente no registra ninguna orden de visita. Además de lo anterior, las propiedades que sí tienen visita registran un promedio de 3,8 OV's por propiedad.

Dado lo anterior se explicitan dos objetivos específicos relativos a esto. Primero, disminuir el segmento de propiedades que no registran ninguna visita. Segundo, que aquellas que

---

<sup>3</sup> De las propiedades que fueron publicadas en Toctoc.com

<sup>4</sup> Esta estimación corresponde al total de órdenes de visita emitidas no canceladas en 2021 en relación con las propiedades vendidas en el mismo periodo, pues como se mencionó anteriormente se desconoce el estado del 59% las órdenes de visita emitidas, que quedan en estado "Pendiente".

sí han sido visitadas, aumenten sus OV's promedio por propiedad, con el fin de aumentar el potencial del cierre de negocios.

Por otra parte, de acuerdo con la evaluación anterior, uno de los principales problemas del modelo de negocios es que CCII no ofrece una propuesta de valor atractiva para los clientes. Al respecto, de acuerdo con el análisis de mercado expuesto en el Capítulo 6, la propuesta de valor ineludible es ofrecer un servicio digitalizado. Esto, además de facilitar el acceso a los clientes, ayudaría en el desarrollo del negocio pues, en el escenario actual, la venta sería menos susceptible a las restricciones de la contingencia sanitaria que dificulta la realización de visitas.

Además, dado que la propuesta de valor general de Corredores Integrados se encuentra debilitada, debido a la baja eficacia en las ventas, a que las herramientas de operación en red no son contrastadas en la realidad, y a que el valor actual de la marca es desconocido, es que se vuelve fundamental potencial la diferenciación de la imagen. Esto estaría igualmente apoyado por el potencial impacto de la transformación digital, al distinguirse de plataformas similares.

Asimismo, un sistema automatizado en que se distribuyan los prospectos de forma aleatoria y pública entre las oficinas permitiría aumentar la competencia interna por retención de clientes y reduciría las posibilidades de pérdida de clientes. También contribuiría a que el trabajo en red sea efectivo, limitando que las oficinas sigan operando de manera hermética con sus captaciones.

Igualmente, un sistema digitalizado permitiría automatizar, optimizar y potenciar la generación de reportes fieles sobre la información detallada de cómo se están manejando los procesos y propiedades. Esto otorgaría tranquilidad y transparencia a los clientes sobre la administración de la venta y le daría legitimidad tangible a la marca al largo plazo.

Estos objetivos apuntan a la estrategia de creación de valor que busca convertir a CCII en la red de corredores de propiedades digital más grande de Chile. Estas iniciativas, respaldarían el trabajo realizado por Corredores Integrados y generarían una ventaja competitiva, tanto por el aumento en el porcentaje de éxito de ventas, como por la calidad de servicio entregada. Esta ventaja competitiva no es fácil de imitar por la competencia ya que requiere el nivel de integración que tiene Corredores Integrados.

Al respecto, la propuesta de rediseño se describe en dos etapas. A corto plazo potenciar la visibilidad a través de los portales, de manera que se aumente el cierre de negocios en el plazo de un año. En largo plazo, se propone desarrollar una plataforma propia intensiva en la digitalización del servicio, y potenciar la diversificación de canales de oferta, disminuyendo así la dependencia de proveedores externos.



### **8.2.3 PROPUESTA A CORTO PLAZO**

Como se mencionó anteriormente, Corredores Integrados tiene una alta dependencia de Portal Inmobiliario para captar clientes. Si bien en el largo plazo se espera reducir la dependencia de portales externos, en lo inmediato es el recurso disponible para poder aumentar el cierre de negocios y asegurar la subsistencia de las oficinas corredoras. Es por ello que, a pesar de que en la propuesta a corto plazo se sugiera invertir en Portal Inmobiliario, esto iría acompañado de una propuesta a largo plazo que busque mayor autonomía en la obtención de clientes.

Para alcanzar un crecimiento anual de un 3,6% de las ventas sobre la captación, y considerando que según los datos del año 2021 en que se captaron 2.320 propiedades, la venta esperada corresponde 336 propiedades al año. Así pues, para los años siguientes considerando una captación similar, se esperaría una vender alrededor de 84 propiedades más cada año, hasta alcanzar al quinto año una conversión de venta del 32,2% de las captaciones. Es decir, llegar a una tasa cercana a cerrar negocio con 1 de cada 3 propiedades captadas.

Para ello, es necesario estimar el aumento en exposición que debe tener la cartera para alcanzar dicha tasa. Si durante 2021 se generaron 4.195 órdenes de visita no canceladas a propiedades y se recibieron 15.979 contactos, se constituye así una tasa de conversión de que cada 12,4 ordenes de visita se vende una propiedad y, por otra parte, cada 3,8 contactos se genera una orden de visita. Es decir, cada 47,5 contactos se vende una propiedad. Por lo tanto, para alcanzar el nivel de venta propuesto sería necesario aumentar la cantidad de contactos en 3.990 al año, lo que correspondería a 1,2 veces los contactos actuales.

Se define entonces como contactos orgánicos aquellos que se obtienen actualmente Corredores Integrados, sin un plan de destaque. Considerando un total de 15.979 contactos, para una cartera de 2.320 propiedades, se tienen en promedio 6,8 contactos orgánicos por propiedad.

Así dentro de los productos ofrecidos por Portal Inmobiliario, está el destaque de publicaciones en distintos niveles: Oro y Oro Premium, los cuales prometen aumentar hasta 3 y 5 veces los contactos, respectivamente. Las publicaciones Oro Premium aparecen en un banner al inicio de la página con los resultados de búsqueda, con una imagen de la propiedad más grande e información sobre la propiedad, como se muestra en la Ilustración 18. Dependiendo de la cantidad de publicaciones destacadas de este rango, es posible deslizarse a la derecha para verlas todas, con la flecha resaltada con un círculo rojo, tal como se muestra en la Ilustración 19.

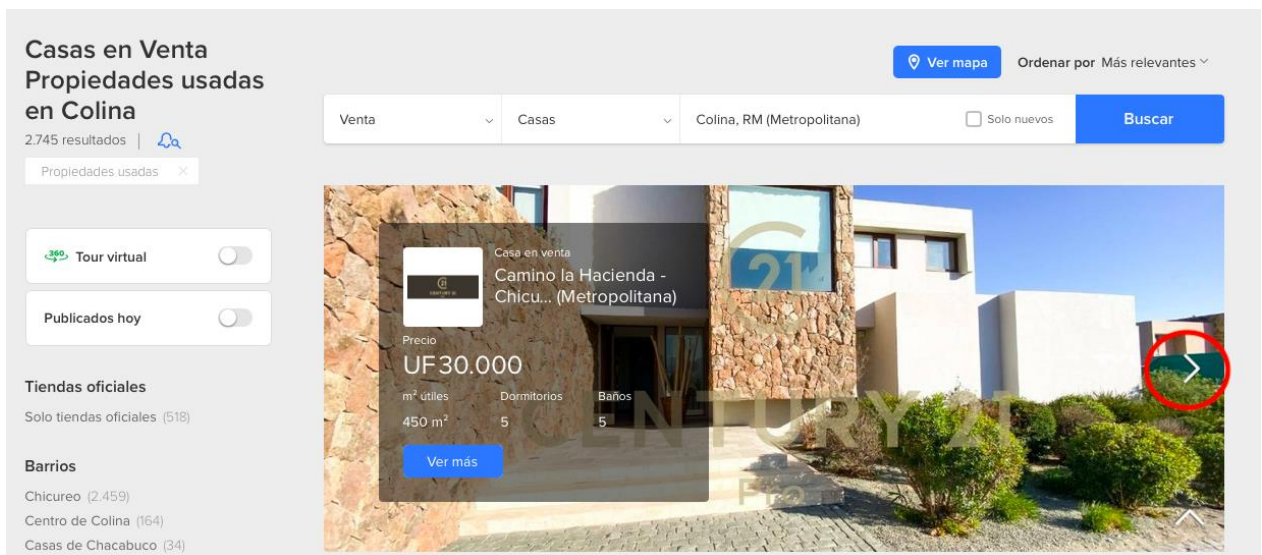


Ilustración 18 Captura de pantalla de como se muestra una publicación con destaque Oro Premium en Portal Inmobiliario

Por otra parte, las publicaciones con destaque Oro, aparece a continuación de las Oro Premium, en caso de haber. Su principal característica es que se ubican en las primeras páginas de los resultados de búsqueda, ordenadas todas las destacadas Oro de manera aleatoria entre sí. Estas publicaciones visualmente no tienen ninguna diferencia con las no destacadas, salvo porque están indicadas como destacadas en la esquina inferior derecha.



Ilustración 19 Captura de pantalla de como se muestra una publicación con destaque Oro en Portal Inmobiliario.

Al respecto, haciendo un análisis de las publicaciones destacadas en el segmento de mercado en que oferta Corredores Integrados se encuentra lo descrito por la tabla 7.

Comuna	Departamentos				Casas			
	Total Publ.	P. Destacada Oro	P. Destacada Oro Premium	% Destacado del Total	Total Publ.	P. Destacada Oro	P. Destacada Oro Premium	% Destacado del Total
Colina	28	0	0	0%	2745	167	3	6,2%
Las Condes	8367	367	2	4,4%	2928	119	4	4,2%
Lo Barnechea	2579	55	1	2,2%	3522	78	0	2,2%
Ñuñoa	3386	129	1	3,8%	682	20	1	3,1%
Providencia	3512	194	2	5,6%	505	22	0	4,4%
Santiago	7798	282	5	3,7%	461	10	0	2,2%
Vitacura	4383	125	1	2,9%	2025	59	1	3,0%

Tabla 7 Resumen de publicaciones destacadas en Portal Inmobiliario, información al 03/03/2022. Fuente: Portal Inmobiliario.

Al respecto, cabe destacar que cada página de resultados de Portal Inmobiliario muestra 50 publicaciones, por lo tanto, en el caso de la venta de departamentos en Colina en que hay un total de 28 publicaciones, todas aparecerían en la primera página, por lo que en este caso que son muy pocas publicaciones, se hace innecesario pagar por destaque. Por otra parte, en el caso en que hay más de una propiedad con destaque Oro Premium, la segunda publicación podría quedar más bien oculta de los clientes, ya que es necesario pinchar para cambiar de publicación hacia la derecha para ver las otras propiedades destacadas en este segmento. Si bien esto depende de la interacción del usuario con la plataforma, la publicación no aparece a primera vista, lo que podría resultar contraproducente.

De la Tabla 7 se observa que hay algunos segmentos de mercado que son más competitivos que otros en cuanto a destaque. En general el destaque en la venta de casas está menos explotado que en el caso de los departamentos. Así, por ejemplo, en aquellos segmentos menos competitivos como el caso de casas y departamentos en Lo Barnechea, tomando como referencia la información de la cartera expuesta en la Tabla 8, si se destaca entre el 20 y el 45 por ciento de la cartera, aseguraría aparecer dentro de las dos primeras páginas de resultados.

Sin embargo, es necesario destacar también que el usuario que busca una propiedad utilizará filtros respecto al número de dormitorios, baños, estacionamientos, metros cuadrados, barrio, etc. Por lo tanto, las propiedades no necesariamente compiten con todas las demás publicaciones de un mismo tipo en una misma comuna, sino que con propiedades de características similares. Es decir, si en Las Condes hay más de 8 mil propiedades y 367 de ellas están destacadas (que completan las 7,3 primeras páginas con propiedades destacadas), al destacar una publicación (y que esta sea aleatoriamente asignada al final de estas 367 destacadas), no necesariamente significa que estará ubicada a en la octava página, sino que dependiendo de los filtros que el usuario

seleccione, aparecería dentro de los primeros resultados de ese sub-segmento, siempre que estén ordenadas por relevancia.

Comuna	Departamentos	Casas
Colina	1	55
Las Condes	250	128
Lo Barnechea	99	114
Nuñoa	89	18
Providencia	128	10
Santiago	90	1
Vitacura	169	59

Tabla 8 Distribución de la cartera vigente de CCII, en las 7 comunas principales. Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente, la propuesta para destaque de las propiedades se hace considerando únicamente destaque Oro, ya que se desconoce el real impacto que podría tener una destaque Oro Premium.

Por otra parte, la estrategia que se persigue apunta a que mediante el destaque de publicaciones, los clientes puedan acceder primero a las publicaciones de Corredores Integrados que las de otras corredoras (que podrían publicar la misma propiedad).

Al respecto, si bien Portal Inmobiliario señala que con el destaque de una propiedad se puede alcanzar hasta 3 veces más contactos que los que obtiene una publicación sin destaque, para definir el número de contactos orgánicos promedio que obtiene una publicación, se considera el total de contactos recibidos en el año 2021 (15.979), dividido por la cantidad de propiedades en la cartera (2.320). Se estima entonces un promedio de 6,89 contactos orgánicos por publicación.

Luego, se consideran tres escenarios de evaluación respecto a cuanto podrían aumentar los contactos. Para ello, se define como objetivo llegar a 348 propiedades vendidas, variando la cantidad de publicaciones destacadas para llegar a ese número según la mejora promedio de la cantidad de contactos por destaque. Además, la propuesta se define en un horizonte de cinco años con una cantidad mensual fija de publicaciones destacadas, pues se estima que en este horizonte de tiempo, la propuesta a larga plazo pueda auto sustentarse.

-	Escenario Optimista	Escenario Intermedio	Escenario Conservador
Contactos Organicos por publicación	6,89	6,89	6,89
Mejora promedio por destaque Oro	Contactos orgánicos x3	Contactos orgánicos x2	Contactos orgánicos x1,5
Contactos Oro por publicación	20,67	13,78	10,34
Cantidad de publicaciones a destacar	287	580	1150
% de la cartera a destacar	12,4%	25,0%	49,6%
Cartera Total	2.320	2.320	2.320
Contactos totales a capturar	19.940	19.974	19.947
Precio Destaque Oro	1,19 UF	1,19 UF	1,19 UF
Costo Mensual (UF)	342	690	1.369
Costo Anual (UF)	4.098	8.282	16.422
Monto promedio por venta	8.452 UF	8.452 UF	8.452 UF
Venta estimada con destaque	420	420	420
Venta Anual Estimada (UF)	3.548.000	3.551.105	3.549.226
Comisión por Venta Estimada 4% UF	141.920	142.044	141.969
Margen Anual Estimado (UF)	137.822	133.762	125.547
Margen Anual Actual (UF)	113.606	113.608	113.606
Crecimiento Estimado	21,3%	17,74%	10,5%

Tabla 9 Evaluación de escenarios para el destaque de propiedades.

En esta evaluación de escenarios, se espera alcanzar un mismo nivel de venta, por lo tanto, lo que varía son los costos asociados dependiendo de la efectividad que tenga el destaque de propiedades. En un escenario intermedio se esperaría que en promedio las publicaciones dupliquen el número de contactos, entendiendo que puede haber unas con mayor o menor éxito, por lo que es este el escenario a considerar en el Flujo de Caja en las secciones siguientes. Es decir, un aumento promedio al doble de los contactos con destaque Oro, si se destaca el 25% de la cartera de propiedades con un costo anual de 8.282 UF, se esperaría un crecimiento en el margen por comisión de un 17,74%.

Por otra parte, con el mismo supuesto de duplicar los contactos se estima que cada 7 publicaciones destacadas durante todo un año, se podría vender una propiedad más, manteniendo siempre un crecimiento en margen. Pues el margen por la venta de una propiedad en promedio es muy mayor que costo de destacar 7 propiedades un año.

## 8.2.4 PROPUESTA A LARGO PLAZO

### 8.2.4.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Con el tiempo todas las gestiones van migrando a plataformas digitales, desde los tramites bancarios desarrollados por prácticamente todos los bancos importantes del mundo; hasta las compras por supermercado, implementadas tanto de forma interna (como Jumbo) como externa (como Cornershop). Esta evolución no es lejana al mercado inmobiliario, pues lo mismo ocurre con la venta de propiedades. Los clientes cada vez prefieren más buscar a través de internet en plataformas en-línea.

Por esto, la propuesta principal sería potenciar el desarrollo de una plataforma web como canal de ventas principal. Esto consistiría en implementar una herramienta digital para captar clientes nuevos, reducir la dependencia de portales inmobiliarios externos, y diferenciar, junto a potenciar la marca en medios digitales, destacándola contra el resto de la oferta de corredores inmobiliarios.

Las funciones se centrarían en generar interacciones, entregar una oferta completa y detallada de la cartera, atraer tráfico de internet, automatizar los procesos de contacto e interacción, y volver más eficiente la retención de potenciales clientes cosa de no perderlos frente a competidores; entre otras cosas. Estas funcionalidades se implementarían de forma estable y limitada en el mediano plazo para potenciar la marca y explotar el mercado digital. Y a medida que se vayan apreciando y analizando los resultados se profundizaría el desarrollo en-línea en el largo plazo.

#### **8.2.4.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA**

El desarrollo de una plataforma web se alinea con la propuesta de valor al potenciar el aumento de cierres mejorando la captación y retención de potenciales clientes, y generando una marca diferenciadora que le dé a Corredores Integrados una ventaja competitiva versus otras empresas inmobiliarias. En 2021 Anda (Asociación Nacional de Avisadores de Chile) informó que las empresas que aceleraron su transformación digital crecieron cinco veces más que aquellas que no lo hicieron (Anda.cl, 2021). Por esto, en vista de la dirección que han tomado una gran porción de los nuevos negocios nacionales e internacionales, y la magnitud con la que los medios digitales han consumido los mercados, se vuelve imperativo para una empresa tener una sólida propuesta en-línea.

#### **8.2.4.3 OBJETIVOS**

El objetivo principal es levantar una plataforma web que potencie la propuesta digital de Corredores Integrados.

Los objetivos específicos se detallan como:

- Diferenciar la marca de Corredores Integrados de cara al cliente desde una perspectiva digital.
- Aumentar la retención de clientes.
- Disminuir la dependencia de portales inmobiliarios externos.
- Automatizar la atención a clientes.

#### **8.2.4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Al levantar la plataforma se detallan diversas herramientas que deberán integrarse para el correcto alcance de las metas planteadas. Estas se diferencian en tres aspectos, de cada a los prospectos (potenciales clientes), de cara a los clientes (propietarios en proceso actual de venta) y de cara a la administración interna (ejecutivos, líderes de equipos).

**A. Plataforma para prospectos compradores:** Se levantaría una plataforma de navegación que detalle la cartera de propiedades disponibles para venta. Esta plataforma tendría como principal objetivo capturar potenciales clientes. Para esto debe desarrollarse una interfaz atractiva que maximice la retención de prospectos a través de una óptima experiencia de usuario y navegación.

La herramienta contaría con una página principal de búsqueda para potenciales compradores. Dispondría de un buscador el cual detallaría diferentes filtros por zona o detalles generales de propiedades, como tipo de inmueble (departamento, casa), tipo de contrato (arriendo, venta), entre otros. Luego al realizar una búsqueda detallaría un mapa de la zona seleccionada, ya sea enfocada en una ciudad, comuna, barrio o calle. El mapa ilustraría la disposición de propiedades, además de permitir observar descripciones genéricas por propiedad (número de habitaciones, número de baños), dando la opción de entrar la vista detallada con los puntos específicos del inmueble.

En la vista detallada de la propiedad se observarían planos, fotografías y videos prolijos de la propiedad los cuales serían validados por la administración para garantizar que otorguen una muestra precisa y de calidad del estado de la propiedad. Además de los detalles del inmueble, se dispondrían de botones en la interfaz para diversas acciones. Un botón permitiría compartir la publicación a través de múltiples plataformas: por Facebook, WhatsApp, correo electrónico, o directamente con un enlace acortado. Asimismo, otros botones permitirían realizar contacto a través de correo, WhatsApp o llamada.

Si el prospecto decide crear un usuario en la cuenta podría guardar la propiedad como “favoritos”. Estos luego se desplegarían en una vista específica en la plataforma de administración para clientes.

Finalmente, si el potencial comprador muestra interés en comprar y decide realizar una visita, la plataforma dispondría de una agenda virtual en la cual podría ver la disponibilidad de horario de un ejecutivo asignado al inmueble. Así, podría elegir un horario en el cual tendría la opción de hacer una visita tanto presencial como online. Esta visita quedaría por ser confirmada por el ejecutivo.

**B. Plataforma para prospectos vendedores:** De cara a los potenciales clientes, también se dispondría de una plataforma para la navegación de posibles vendedores. Esta consistiría en un flujo sobre el cuál se solicitaría información de contacto del propietario y datos generales de la propiedad. Posteriormente la operación haría contacto con el potencial cliente para validar la información entregada, convencerlo de publicar su propiedad con alguna de las corredoras de la asociación, y posteriormente, en caso de publicar, completar la información con la opción de tomar fotografías, hacer videos, y administrar la visita de potenciales compradores. Para esto se desarrollaría un sistema de contacto automatizado que alerte a los ejecutivos cada vez que aparezca un nuevo prospecto, cosa de optimizar el tiempo de contacto y guiar al usuario sobre el proceso de asociación con la corredora.

Al realizar este proceso se habilitaría una cuenta al usuario con la cual podría tener acceso a la plataforma de administración de vendedores.

**C. Plataforma para administración de compradores:** Para los compradores se dispondría de una plataforma de administración de sus propiedades favoritas, visitas agendadas, y procesos activos. Esto consistiría en tres vistas enfocadas en los procesos mencionados. La vista de propiedades describiría los detalles principales de cada propiedad (precio, zona, número de habitaciones, entre otros), con un enlace a la publicación detallada del inmueble. La vista de agenda consistiría en un calendario con las horas de las visitas, con la posibilidad de solicitar re-agendamiento en caso de ser necesario, o directamente cancelar una visita. Finalmente, la vista de procesos activos sería activa para los clientes que hayan decidido iniciar el proceso de compra de una propiedad, en donde se detallaría la información personal necesaria para concretar una compra, además de instrucciones sobre los pasos siguientes al proceso, y acciones de contacto para solicitar ayuda en caso de necesitar claridad o guía sobre el desarrollo de la compra.

**D. Plataforma para administración de vendedores:** Igualmente, para los vendedores se dispondría de una plataforma de administración. Esta consistiría principalmente de una vista para las propiedades del vendedor. Se habilitaría una vista de cada propiedad donde se podrían visualizar y editar los detalles de la propiedad, ver su estado, visitas agendadas, potenciales compradores, y procesos activos. También se habilitaría un sistema para subir fácilmente más propiedades en caso que el propietario cuente con múltiples inmuebles en su cartera que desee vender.



Después de subir la información de una propiedad al sistema esta pasaría por un proceso de validación sobre que los datos estén correctos y cumplan con las condiciones de la plataforma. Una vez dado esto, se realizaría la publicación en el portal principal, siempre con mutua acuerdo tanto del propietario vendedor como de la administración. Eso iría relacionado a una publicación en los principales portales externos, tales como Portal Inmobiliario y Toc-Toc. Esto significaría que la propiedad pasaría a estar disponible tanto en la plataforma interna de CCII, como en otros sitios destinados a la publicación de propiedades. Con ello se garantizaría una muestra eficiente de la propiedad a la mayor cantidad de potenciales clientes posibles, además de redirigir posibles contactos a través de otras plataformas a aquella desarrollada internamente por Corredores Integrados.

Con la implementación de una administración interna para vendedores, se establecería una ventaja tecnológica por sobre corredores clásicos que no dispongan de información automatizada hacia sus clientes. Y al seguir publicando en portales externos, no se perdería visibilidad, aun cuando el objetivo a largo plazo esté en potenciar la navegación en la plataforma interna.

**E. Plataforma para administración interna:** Finalmente, se levantaría una plataforma de administración para el equipo de ejecutivos y líderes de Corredores Integrados. Esta consistiría en una serie de vistas que permitan tener control general de los eventos que ocurren con la cartera de propiedades.

Se dispondría de una vista general de propiedades, con la posibilidad de visualizar, modificar, añadir y corregir detalles sobre cada una. Esta vista sería similar aquella dispuesta hacia los vendedores.

Asimismo, se levantaría una vista de agenda y visitas. Esta se diferenciaría según el grado de poder del administrador. Los ejecutivos tendrían una vista de sus visitas y contactos personales, mientras que los líderes y gerentes podría ver todas las visitas agendadas por la corredora.

**F. Otras integraciones tecnológicas:** Se podría entregar la opción de brindar tours virtuales para una mejor experiencia a los clientes. Esto ayuda a reducir los desplazamientos de los agentes, y mostrar las propiedades sin salir de la oficina. Permite mostrar varias viviendas seguidas sin tener que realizar visitas una a una. De pueden mostrar detalles que no se aprecian en fotos normales. Ahorra tiempo y dinero para los clientes y los ejecutivos.

Una alternativa de menor costo serían imágenes en 360°, que tienen un formato jpg estándar y permitir mostrar de manera envolvente el entorno, para ello se necesita una cámara especial, pero a un precio accesible (aprox. 200.000 CLP).

Con este tipo de cámara, se puede incluir un software para crear tours virtuales interactivos, que permiten moverse por la foto, hacer acercamiento detallado, moverse por diferentes planos y utilizar una vista 3D. Las visitas por internet permiten aportar una experiencia diferenciadora.

#### **8.2.4.5 MÉTRICAS**

Las mediciones del impacto del desarrollo se harían en apoyo de los procesos internos. Con una implementación tecnológica se podría integrar un sentido de reporte automatizado y exhaustivo. De esta forma se analizaría el efecto de las herramientas web a través del análisis:

- Número de nuevas visitas realizadas a través de sistema automatizado de agendamiento, respecto al total de visitas.
- Tiempo promedio de respuesta de ejecutivos después del primer contacto del cliente.
- Retención de usuarios respecto a la cantidad que visitan la plataforma, aquellos que abandonan los distintos pasos del proceso de venta, y aquellos que concretan las ventas.
- Tiempo promedio entre primera publicación y fecha de cierre de traspaso al finalizar venta.

Se analizarían estos puntos respecto a las mediciones previas a la implementación, y cómo evolucionaron una vez se automatizaron los procesos con las herramientas tecnológicas.

Inicialmente, se esperaría poder disminuir la fuga de clientes progresivamente en un 0,5% anual, y aumentar las ventas progresivamente en un 3,6% anual hasta alcanzar un cierre de negocios de un 32,5% de la cartera captada a 5 años. Este objetivo es análogo al de la propuesta anterior, pero en este caso se espera poder lograr este aumento mediante canales propios.

#### **8.2.4.6 PRESUPUESTO**

Para levantar una plataforma al nivel detallado se necesitaría profundizar el área tecnológica de Corredores Integrados. Esto se podría alcanzar eficientemente comenzando con una implementación general de la plataforma a través de los puntos más generales mencionados: vistas centrales, visualizaciones, sistema automatizado de contacto.

Esto se podría concretar inicialmente contratando tres ingenieros de software. Uno que se encargue de la usabilidad y diseño de la plataforma, otro full-stack que lidere el desarrollo principal de tanto la capa de usuario como la capa lógica, y finalmente uno a cargo de la arquitectura e integración continua. Cada uno operaría por un sueldo bruto

de 1.500.000, por un periodo de 12 meses. Además del pago por el funcionamiento de servidores de 450 USD mensual. Esto supondría una inversión inicial de 58.320.000 pesos (1944 UF). Lo que finalmente derivaría en un costo fijo por en mantención de la plataforma sosteniéndose en un costo constante a través sueldo de los ingenieros de software. Dicho enfoque inicial permitiría hacer mediciones a corto plazo sobre el impacto de las principales herramientas tecnológicas. En caso de analizarse resultados favorables, se podría seguir profundizando en el área tecnológica, sosteniéndose en ella para mantener un crecimiento sostenido.

Esto implicaría la potencial necesidad de contratar más ingenieros de software dedicados a back-end (capa lógica e integraciones), front-end (capa de usuario), dev-ops (operaciones e integración continua), para apoyar el equipo inicial, además de un diseñador UX/UI (diseño web y experiencia de usuario). No obstante, como esto supondría un costo a largo plazo, sujeto al análisis del impacto a corto plazo de la plataforma principal, su inversión quedaría pendiente de cómo Corredores Integrados califique la implementación en contraste al beneficio que estarían percibiendo al respecto. Sin embargo, por las tendencias de crecimiento que se han descrito sobre el mercado, es probable que, si bien el costo inicial puede ser grande, supondría una inversión necesaria al mediano y largo plazo.

#### **8.2.4.7 DIVERSIFICACIÓN DE LOS CANALES DE OFERTA**

Una corredora de propiedades tiene dos tareas principales: captar propiedades para la venta y buscar clientes potenciales para su cartera de propiedades. Por ello, es necesario invertir en un correcto posicionamiento dentro del mediano y largo plazo para potenciar el marketing digital. Este es un componente de mercadeo que se enfoca en las herramientas web, tales como la publicidad en redes sociales como Google y Facebook; la analítica web y testeo de la experiencia de usuario; el posicionamiento web SEO (“Search Engine Optimization”, optimización en motores de búsqueda); entre otras cosas. Para ello sería necesario invertir en diversas aristas digitales, las cuales se detallarán a continuación.

Se comienza identificando el potencial de fortalecer los medios propios. Junto a la estrategia digital mencionada en el subcapítulo anterior, se realizaría una reconstrucción de la imagen de marca a través de un nuevo diseño del sitio web. Esto se realizaría a través de un impulso de imagen, lo que se complementa con la diferenciación fortalecida previamente. Además, se potenciaría el SEO de la página cosa de fortalecer los canales de búsqueda y de esa forma cimentar a Corredores Integrados como un agente clave en el mercado inmobiliario digital. Asimismo, se podría levantar un blog interno en donde se publiquen artículos que potencien la marca, y que atraigan tracción sobre los interesados en el mercado. Igualmente, las listas de email permitirían posicionar a la marca de forma rentable y flexible.

Se enviarían campañas automatizadas entre los contactos y prospectos que hayan interactuado con la página. De esa forma se mantendría la fidelidad de la web y se motivaría a la exploración y distinción del sitio. Esto a través de, por ejemplo, correos del estilo “¿Cuál es tu casa ideal?”, “Propiedades que te podrían interesar”, “Lo que deberías saber sobre comprar una casa”, y “Razones para comprar en vez de arrendar”.

Del mismo modo, se podría robustecer la participación de la organización en medios externos. Ello a través de una fuerte estrategia en redes sociales de crecimiento orgánico. Para esto se necesitaría de una visión de marca sobre el manejo de redes sociales para potenciar las menciones de las cuentas, los “me gusta” de las publicaciones, el seguimiento progreso, y la redirección a la página principal para fortalecer el flujo de prospectos hacia la plataforma.

Además, se apostaría por publicidad pagada en línea. Esto se lograría a través de la inversión de publicidad en medios digitales. En Google se asignarían recursos a “Google Adwords”, que asiente aparecer primero en búsquedas muy específicas. Permite tener menos contactos basura y más clientes potenciales. Así se obtienen clientes calificados directamente en el sitio.

Sería fundamental invertir en Portal Inmobiliario, siendo el canal de promoción más utilizado. De esa forma se asegura una entrada constante de contactos. Sin embargo, es negativo centrar todo el negocio con ellos, por lo que es prudente diversificar para captar clientes nuevos a través de múltiples canales. Esta estrategia sería similar a lo que se comentó en la sección de “Propuesta a corto plazo”, pero manteniendo la inversión en el tiempo, solo que menos agresivamente para disminuir la dependencia de portales externos.

En Facebook, al igual que en los portales, se puede pagar para destacar publicaciones. El método no es directo para vender a través de redes sociales, pero ayuda a potenciar la marca a largo plazo dado que no todos los usuarios de RRSS buscan comprar una propiedad. Principalmente permite llegar a más gente por el mismo dinero. En Instagram la estrategia se enfocaría casi completamente en el fortalecimiento de la marca para consolidarla como un actor principal.

Transversal a los diversos canales digitales, se apostaría por una estrategia de retargeting, en que se apuntaría a potenciales clientes que ya hayan interactuado con la marca y se les volvería a mostrar publicidad para mantener una imagen sólida en el tiempo.

Para llevar a cabo esta cadena de estrategias, se externalizaría la aplicación de las tácticas a una agencia de marketing. Estas agencias cobran un promedio de alrededor 1.000.000 de pesos por planes de posicionamiento mensuales. Asimismo, ofrecen un crecimiento en hasta cuatro veces la visibilidad inicial. Por ejemplo, Adity.cl segura ofrecer el crecimiento de un 408% en a tasa de clics para Providencia Inmobiliaria & Constructora (Adity.cl, 2022). Tal como se ha mencionado previamente, un aumento en la tasa de visualización implicaría un aumento directo de la tasa de contactos, visitas y finalmente cierres.

## 8.2.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA

### 8.2.5.1 INGRESOS POR VENTAS

Considerando los objetivos de las propuestas descritas anteriormente, se espera aumentar la venta en relación a la captación anual, tomando como referencia las cifras del año 2021. Cabe mencionar que la propuesta de digitalización va de la mano con la propuesta de diversificación de canales y marketing digital, pues la plataforma necesita de estas herramientas para poder tener resultados.

Así, tomando en cuenta que en el año 2021 se hicieron 366 ventas por un total de 2.840.145 UF, se estima una venta promedio por propiedad de 8.453 UF, lo que a una comisión del 4% significa un margen promedio de 338,1 UF por propiedad vendida.

Por lo tanto, con la implementación de la estrategia de destaque en el año 0, con resultados entre el año 1y 5, y por otra parte la estrategia de digitalización con resultados desde el año 2 en adelante, se esperarían los siguientes resultados:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delta Ventas Portal Inmobiliario	84	84	84	84	84
Delta Ventas Plataforma Propia		84	167	251	334
<b>Total Delta Ventas</b>	<b>84</b>	<b>167</b>	<b>251</b>	<b>334</b>	<b>418</b>
<b>Delta Ingresos por Venta</b>	<b>705.979 UF</b>	<b>1.411.958 UF</b>	<b>2.117.937 UF</b>	<b>2.823.916 UF</b>	<b>3.529.895 UF</b>

Tabla 10 Evolución de los ingresos por venta con el proyecto.

### 8.2.5.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

Como se mencionó anteriormente se requiere contratar a tres ingenieros de software: un desarrollador full-stack; un diseñador y analista de experiencia de usuario; y un desarrollador de operaciones; cada uno por un sueldo mensual de 1.5 millones de pesos, lo que corresponde a 1.800 UF anuales.

Además de ello se considera un pago anual por 144 UF por el costo de los servidores que sostendrán la plataforma. Debido a que se analizan solo los costos del proyecto, y

Corredores Integrados ya cuenta con una infraestructura, los costos por oficina se consideran marginales al proyecto.

### 8.2.5.3 INVERSIÓN

El costo de desarrollo de la plataforma se determina por el costo correspondiente a un año de trabajo del Ingeniero Full-Stack, más un año de funcionamiento de los servidores. Pues se estima que el desarrollo completo de la plataforma demoraría un año.

Así mismo, la inversión en activo fijo corresponde a tres computadores MacBook Pro avaluado en \$1.449.990, correspondiente a 48,3UF cada uno. Para este, se considera una depreciación lineal a 10 años, lo que corresponde a 4,9 UF anuales por cada computador. Dicho modelo fue elegida debido al alto rendimiento del hardware contra otras alternativas, además de la estandarización del sistema operativo MacOS dentro de la industria tecnológica.

### 8.2.5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Δ Ventas</b>		84	167	251	334	418
Comisión promedio por venta		338,1	338,1	338,1	338,1	338,1
Total Comisiones por Venta		28.239,2	56.478,3	84.717,5	112.956,6	141.195,8
CF Agencia Marketing	-	400	- 400	- 400	- 400	- 400
Sueldos	-	1.800	- 1.800	- 1.800	- 1.800	- 1.800
Servidores	-	144	- 144	- 144	- 144	- 144
Depreciación	-	14,7	- 14,7	- 14,7	- 14,7	- 14,7
<b>UAI</b>		<b>25.880,5</b>	<b>54.119,6</b>	<b>82.358,8</b>	<b>110.597,9</b>	<b>138.837,1</b>
Impuestos (27%)		6.987,7	14.612,3	22.236,9	29.861,4	37.486,0
<b>UDI</b>		<b>18.892,7</b>	<b>39.507,3</b>	<b>60.121,9</b>	<b>80.736,5</b>	<b>101.351,1</b>
Depreciación		14,7	14,7	14,7	14,7	14,7
<b>Flujo Operacional</b>		<b>18.907,4</b>	<b>39.522,0</b>	<b>60.136,6</b>	<b>80.751,2</b>	<b>101.365,8</b>
Inversión Portal Inmobiliario	-	8.282	- 8.282	- 8.282	- 8.282	- 8.282
Inversión Digitalización	-	1.944				
Inversión Activo Fijo	-	144,9				
Valor Residual						71,4
<b>Flujo de Capitales</b>	-	<b>10.370,9</b>	- <b>8.282</b>	- <b>8.282</b>	- <b>8.282</b>	- <b>8.282</b>
<b>Flujo de Caja Privado</b>	-	<b>10.370,9</b>	<b>10.625,4</b>	<b>31.240,0</b>	<b>51.854,6</b>	<b>72.469,2</b>

Tasa de descuento	12%
VNA	170.657,3
<b>VPN</b>	<b>160.286,4</b>

Al proyectar el flujo de caja, considerando una tasa de descuento del 11,92% según lo definido por el Banco Central para marzo 2022, se obtiene un Valor Presente Neto de 160.286,4 UF, lo cual es muy positivo considerando la baja inversión que requiere el proyecto, respecto a los márgenes estimados que se pueden obtener.

### 8.3 LIENZO DEL REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con Clientes</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Asociación de oficinas corredoras de propiedades. Portales web inmobiliarios.	<p>Captación de clientes, levantamiento y sistematización de información de propiedades. Ofertar la cartela de propiedades a potenciales clientes. Prestar asesoría comercial, legal y financiera. Mantención de la plataforma digital</p> <p><b>Recursos Clave</b>                      Base de datos de propiedades y clientes.                      Capital social: socios ejecutivos altamente especializados en el rubro.                      Plataforma propia para la gestión de operaciones comerciales y como canal de ventas</p>	Servicio de corretaje de propiedades digitalizado y respaldado en una red de corredores de propiedades	<p>Atención personal exclusiva de los ejecutivos a los clientes, tanto compradores como vendedores. Asignación de clientes, en una red de atención cooepetitiva.</p> <p><b>Canales</b>                      Contacto desde portales inmobiliarios web.                      Sitio web propio: e-business.                      Medios pagados.</p>	Clientes que buscan inmuebles: residenciales, comerciales o industriales en Chile.
<b>Estructura de Costos</b> Costos fijos: arriendo de oficinas y pago de servicios. Cuota de participación en CCII (cubre pago de publicaciones en portales). Costos variables: pagos por comisiones a los ejecutivos.		<b>Fuentes de Ingreso</b> Ingresos por transacciones puntuales: comisión por corretaje. Para la venta de propiedades se cobra entre un 1% a 2% del valor de la venta a cada parte.		

Tabla 11 Lienzo Canvas del rediseño del modelo de negocios.

## 9 CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación presentado se investigó el modelo de negocios de Corredores Integrados, buscando e identificando aquellos elementos que pudieran potenciarse o sumarse para favorecer la propuesta de valor del negocio.

Dentro de los hallazgos principales se encontró que el modelo de negocios de Corredores Integrados refleja una importante ineficiencia en las operaciones. Se presenta un bajo nivel de venta producto de una igualmente baja capacidad para atraer y retener clientes, además de un sistema ineficiente para ofrecer aquellas propiedades disponibles en la cartera.

Por la manera en que está establecida la operación de las oficinas y ejecutivas, se advierte que hay una espera más bien pasiva por la llegada de clientes interesados en alguna propiedad en particular. De lo contrario, las propiedades quedan o postergadas y sin visitar, o con bajos niveles de interés por parte de la demanda disponible, lo que resulta evidentemente insatisfactorio para el cliente propietario.

Por otra parte, el modelo de negocios actual se centra en su caracterización por erigirse sobre una cartera compartida y la posibilidad de operar cooperativamente. No obstante, en la práctica esto no es ejecutado correctamente, pues las oficinas operan sus negocios de manera independiente, sirviéndose de Corredores Integrados únicamente por las herramientas operativas facilitadas. Igualmente, se observa que el modelo de negocio de cartera compartida no se sustenta por sí solo si no existe un soporte operacional.

Asimismo, dada la desactualización tecnológica de la plataforma se termina dependiendo en exceso de portales externos, y no entregando una fuerte diferenciación frente a otros corredores que externalizan la operación en-línea. Además, es ineficiente en levantar un sistema que retenga a sus potenciales clientes, no los pierda ante competidores, y de soluciones cómodas a su proceso de venta.

Ante esto, las propuestas presentadas anteriormente apuntan a generar capacidades internas. Así, se resignifica el modelo de cartera compartida para explotar óptimamente el potencial que tiene la asociación al trabajar en red. Se identifica así la oportunidad de generar una ventaja competitiva importante como asociación, la que no es fácil de imitar debido a la manera de operar de Corredores Integrados. Esto además se apoya de un sistema centralizado de soporte que permite agilizar la comunicación entre oficinas y así dar mejor uso del beneficio de sistema de cartera compartida.

De esa manera el crecimiento de la asociación con la incorporación de nuevas oficinas a la red contribuiría con una mayor robustez en el mercado. Además, dado que se capturaría una mayor cuota de la oferta y demanda es que habría también una mayor probabilidad de éxito entre los clientes para que encuentren una propiedad acorde a sus



necesidades dentro de Corredores Integrados. Esto así entrega beneficios tanto a los clientes al optimizar su satisfacción con el proceso de compra y venta, y a los corredores al agilizar su cartera, evitando que esta se estanque y sea consumida por competidores.

Junto a esto, se describen soluciones al corto y largo plazo que describen planes de acción para alcanzar metas realistas y eficientes a los principales problemas de la asociación. Se ofrece un plan de inversión a corto plazo para aumentar la visibilidad de las propiedades en medio externos, lo que, en base a la investigación, apuntaría a optimizar los cierres y agilizar la cartera. Al largo plazo se presenta el desarrollo de una plataforma interna que optimice los procesos tanto internos como externos; lo primero a través del manejo de las propiedades, su información y disponibilidad por tanto de los corredores; y lo segundo al potenciar la experiencia de los usuarios arrendadores, compradores y vendedores en la experiencia de comprar, vender y arrendar. Una plataforma interna ofrece la ventaja competitiva de diferenciación, y desafía la dependencia de Corredores Integrados sobre competidores que puedan consumir la cartera.

Además, se presenta la oportunidad de beneficiarse de un mercado que aún está en proceso de digitalización y que abre un campo de innovación en que es posible presentar productos novedosos que agilen procesos inmobiliarios, históricamente desactualizados. Se detalla una guía para potenciar la marca en el futuro y que, en base a los resultados que se vayan obteniendo, se pueda impulsar aún más a la organización para cimentarse como uno de los principales agentes dentro del mercado inmobiliario digital.

Actualmente, no hay claridad absoluta respecto al futuro de la organización, ni la visión que persigue. Por lo tanto, la implementación de estas propuestas está subyugada a las determinaciones que tome la asociación respecto de cuál es la visión a futuro y como quisieran conducir su trabajo. Aun así, las propuestas presentadas son independientes entre ellas, pudiendo ser implementadas de manera autónoma.

Si bien, el alcance de esta memoria no considera la implementación de las soluciones y análisis, los resultados de la investigación y la propuesta presentada se validó con el Directorio de Corredores Integrados desde donde se obtuvo una respuesta positiva y se reconoce valor en el análisis para su futura implementación.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Tinsa.cl. (8 de Septiembre de 2020). *¿Cuánto demoran en venderse los departamentos más difíciles?* Obtenido de Tinsa.cl: <https://www.tinsa.cl/sala-de-prensa/notas-de-prensa/cuanto-demoran-venta-departamentos-dificiles-chile/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: DEUSTO.
- Toctoc.com. (s.f.). *Toctoc*. Obtenido de <https://blog.toctoc.com/venta-departamentos-y-casas-nuevas/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*.
- La Tercera. (27 de Noviembre de 2020). Houm: el Airbnb para la larga estadía.
- Expansión MX. (26 de Agosto de 2021). *Desarrollo Inmobiliario: Algoritmo vs broker disrupción de la tecnología en los bienes raíces*. Obtenido de <https://obras.expansion.mx/inmobiliario/2021/08/26/algoritmo-vs-broker-disrupcion-tecnologia-en-bienes-raices>
- GTD Ingenieros Consultores Ltda. (2009). *Regulación del mercado de corretaje de propiedades*.
- Yapo.cl Propiedades. (2021). *Radiografía del Sector Inmobiliario - Tercer Trimestre 2021*.
- La Tercera. (06 de Marzo de 2011). *Las seis caras del cliente inmobiliario*. Obtenido de <https://www.latercera.com/noticia/las-seis-caras-del-cliente-inmobiliario/>
- La Tercera. (2015). La nueva forma de buscar casa. *Revista Paula*.
- CNN Chile. (15 de Octubre de 2020). *Mercado Inmobiliario se reinventa: lo que buscan los compradores en medio de la pandemia*. Obtenido de [https://www.chvnoticias.cl/bolsillo/mercado-inmobiliario-lo-que-buscan-compradores-pandemia\\_20201015/?\\_ga=2.62711788.1788058486.1641180380-659880905.1641180379](https://www.chvnoticias.cl/bolsillo/mercado-inmobiliario-lo-que-buscan-compradores-pandemia_20201015/?_ga=2.62711788.1788058486.1641180380-659880905.1641180379)
- Colliers International. (2020). *Oportunidades Inmobiliarias y Tributarias en tiempos de crisis*.
- Cámara Chilena de la Construcción. (11 de Septiembre de 2017). *Los desafíos de la industria inmobiliaria ante un nuevo consumidor*. Obtenido de <https://cchc.cl/comunicaciones/noticias/los-desafios-de-la-industria-inmobiliaria-ante-un-nuevo-consumidor>
- Anda.cl. (5 de Mayo de 2021). *Empresas que aceleraron su transformación digital crecieron 5 veces más que las que no avanzaron*. Obtenido de <https://www.anda.cl/empresas-que-aceleraron-su-transformacion-digital-crecieron-5-veces-mas-que-las-que-no-avanzaron/>
- Adity.cl. (21 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.adity.cl>

## **ANEXO A: PREGUNTAS ABIERTAS APLICADAS EN LAS ENTREVISTAS.**

- I. ¿Cuál es la principal ventaja para la oficina, ser miembro de Corredores Integrados?
- II. ¿Qué efectos ha tenido en el negocio el pertenecer a Corredores Integrados?
- III. ¿Cuáles son las similitudes entre las oficinas que participan en Corredores Integrados?
- IV. ¿Es una ventaja hacer cruces con otras oficinas?, ¿por qué?
- V. ¿Existen incentivos internos en la oficina para hacer cruces?
- VI. ¿Hay algún segmento de mercado al que apunte su oficina en particular?
- VII. ¿Qué es lo que diferencia a las oficinas de Corredores Integrados de las otras corredoras en el mercado?
- VIII. ¿Qué se ha hecho en la oficina que ha dado buenos resultados?
- IX. ¿Cómo es el proceso de captación de clientes?
- X. ¿Qué dificultades se presentan para el buen desempeño de su trabajo?
- XI. ¿Qué observa como una amenaza de la competencia?
- XII. ¿Qué mejoraría de Corredores Integrados? ¿Cómo lo haría?

## ANEXO B: ANÁLISIS FODA DE LOS DIFERENTES MÓDULOS

<i>Evaluación de la propuesta de valor</i>	
<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/Amenazas</b>
La propuesta de valor está en consonancia con las necesidades de los clientes.	Las propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia.
La propuesta de valor tiene un potente efecto de red.	Las propuestas de valor no tienen efectos de red.
Hay fuertes sinergias entre los servicios.	No hay sinergias entre los servicios.
Los clientes están muy satisfechos.	Se reciben quejas con frecuencia.

<i>Evaluación de costes e ingresos</i>	
<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/Amenazas</b>
Los márgenes son elevados.	Los márgenes son reducidos.
Los ingresos son predecibles.	Los ingresos son impredecibles.
Hay fuentes de ingreso recurrentes y compras repetidas frecuentemente.	Los ingresos son transaccionales y hay pocas compras repetidas.
Las fuentes de ingresos están diversificadas.	Se depende de una sola fuente de ingresos.
Las fuentes de ingreso son sostenibles	La sostenibilidad de los ingresos son cuestionables.
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.	Se debe incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos.
Se cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.	No se cobra a los clientes, cosas por las que están dispuestos a pagar.
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.	Los mecanismos de fijación de precios dejan dinero sobre la mesa.
Los costos son predecibles.	Los costes son impredecibles.
La estructura de costes se adecua perfectamente al modelo de negocios.	La estructura de costes y el modelo de negocios no están en consonancia.
Las operaciones son rentables.	Las operaciones no son rentables.
Se aprovechan economías de escala.	No se aprovechan las economías de escala.

*Evaluación de la infraestructura*

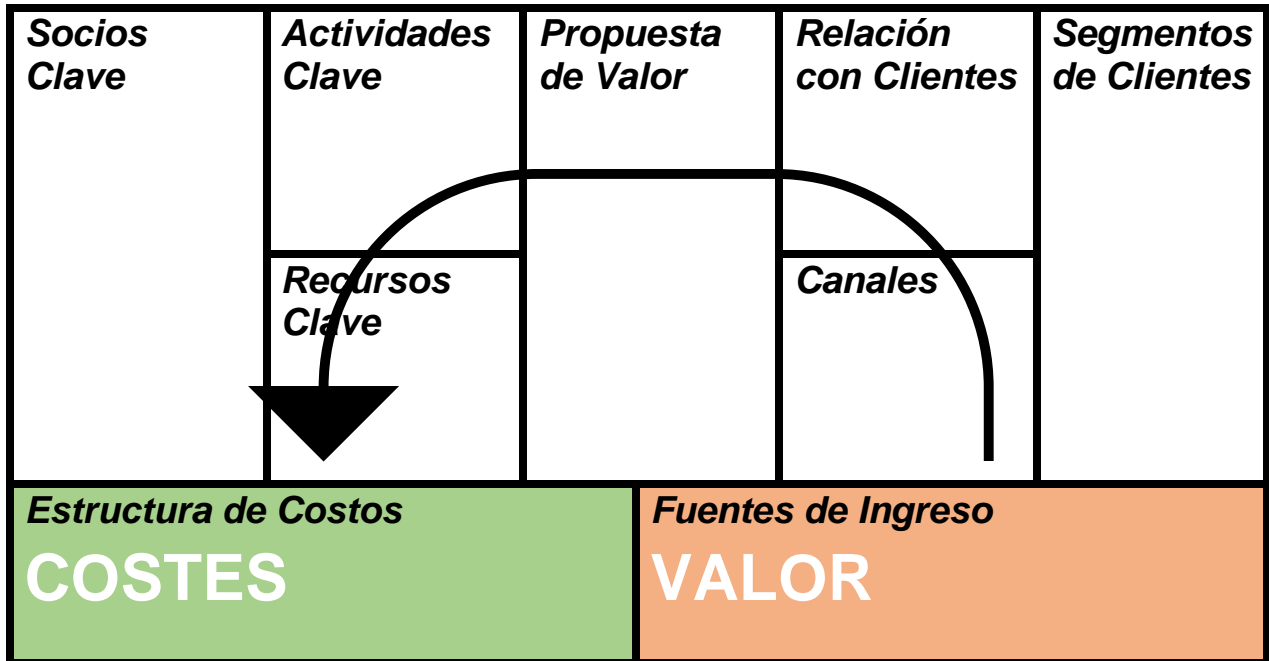
<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/Amenazas</b>
La competencia no puede imitar fácilmente los recursos clave.	Los recursos clave son fácil de imitar.
La necesidad de recursos es predecible.	La necesidad de recursos son impredecibles.
Se aplican los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado.	Hay problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado.
Realizan las actividades clave de forma eficiente.	Las actividades clave son realizadas de forma ineficiente.
Las actividades clave son difíciles de copiar.	Las actividades clave son fáciles de copiar.
La ejecución es de alta calidad.	La ejecución es de baja calidad.
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal.	Se realizan muchas o muy pocas actividades internamente.
Son especializados y trabajan con socios cuando es necesario.	No están especializados ni colaboran con socios.
Existen buenas relaciones profesionales con los socios clave.	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas.

*Evaluación de la interacción con los clientes*

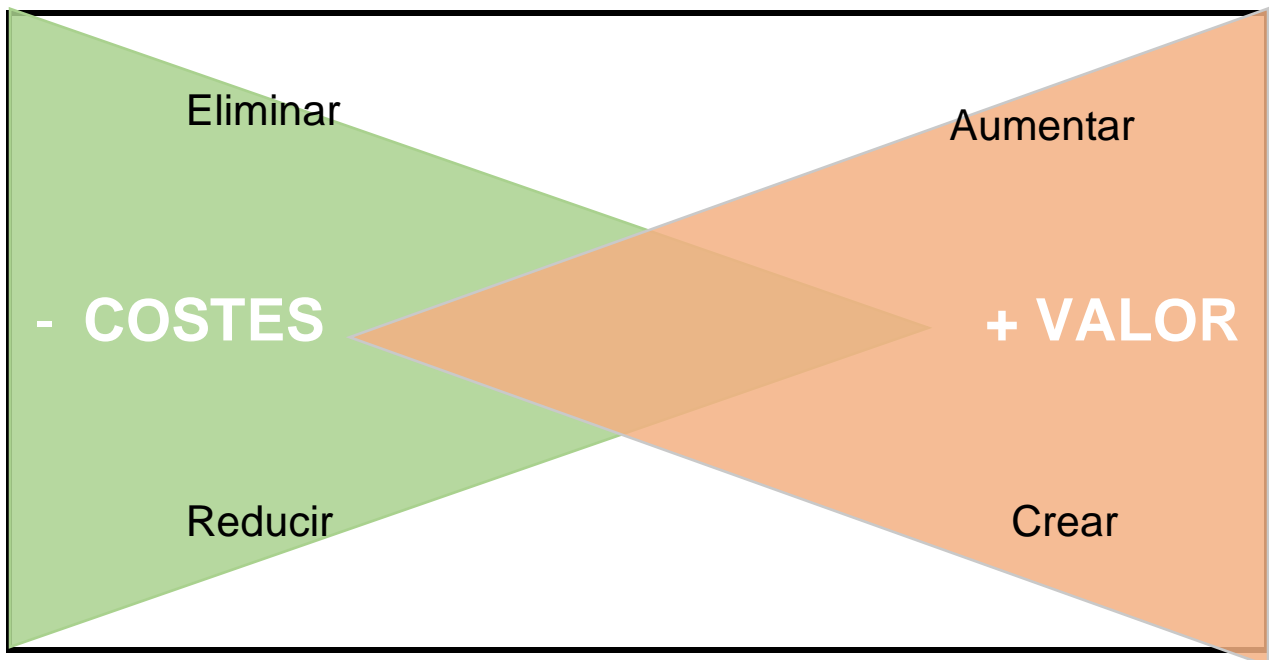
<b>Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Debilidades/Amenazas</b>
El índice de migración de clientes es bajo.	El índice de migración de clientes es elevado.
La cartera de clientes está bien segmentada.	La cartera de clientes no está segmentada.
Se captan nuevos clientes constantemente.	No se captan nuevos clientes.
Los canales son muy eficientes.	Los canales son ineficientes.
Los canales son muy eficaces.	Los canales son ineficaces.
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes.	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales.
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales.	Los canales no llegan a clientes potenciales.
Los canales están perfectamente integrados.	Los canales no están bien integrados.
Los canales proporcionan economías de campo.	Los canales no proporcionan economías de campo.
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado.	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado.
Existe una estrecha relación con los clientes.	Poca relación con los clientes.
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado.	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio.	El coste de cambio es bajo
La marca es fuerte.	La marca es débil.

# ANEXO C: ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL APLICADA AL LIENZO CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS

Lienzo del Modelo de Negocios:



Innovación en Valor:



Combinación de ambos métodos:

