



# **“VEMACO, construyendo juntos”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Felipe Andrés Escobar Soto**  
**Profesor Guía: Pedro Rodrigo Fuentes Díaz**

**Santiago, Diciembre 2021**

## **Tabla de contenidos**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO 4. PLAN DE MARKETING</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES (RESUMEN)</b>	<b>49</b>
<b>CAPITULO 6. EQUIPO DEL PROYECTO (RESUMEN)</b>	<b>50</b>
<b>CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO (RESUMEN)</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO 8. RIESGOS CRÍTICOS (RESUMEN)</b>	<b>52</b>
<b>CAPITULO 9. PROPUESTA INVERSIONISTA (RESUMEN)</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO 10. CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>55</b>

## Resumen Ejecutivo

VEMACO es una empresa familiar que está en funcionamiento desde hace más de un año dedicada a importar y comercializar, revestimientos decorativos de exterior e interior para cielo, muro y piso. Innovadoras soluciones modulares en PVC que dan solución fácil y rápida a la decoración y terminación de diversos tipos de espacios.

La empresa ha experimentado un constante crecimiento en ventas, dada su oferta con una atractiva relación precio/calidad y a un amplio variado catálogo de alternativas que supera lo disponible normalmente en el mercado. Además, el producto tiene características de diseño que lo hacen muy eficiente y fácil de instalar, reduciendo tiempos y costos asociados, lo cual lo diferencia de la oferta tradicional.

El desafío: hacer de este negocio en una empresa 10X, buscando alcanzar un importante crecimiento y logrando hacerlo crecer con cobertura de atención a nivel nacional y aumentando su capacidad de bodegaje e instalaciones.

El escenario económico actual, las nuevas tendencias del consumo y los cambios producidos por la pandemia COVID-19, abren una oportunidad única para el crecimiento de la empresa, existiendo un mercado de MM\$4,9 UF, en el cual VEMACO se posicionará buscando tener un crecimiento que lo lleve a ser protagonista.

El proyecto es evaluado a 5 años con una inversión en una primera ronda de MM\$320 y en una segunda ronda de MM\$60. Se considera que el 52% de la compañía quede bajo el control de los dos socios fundadores y el 48% restante pertenezca a cuatro cupos de inversionistas que se abrirán en ambas rondas de inversión. El VAN del proyecto es de MM\$4.115, una TIR de 94% y payback de 5 años. Se considera un IRR de 64% para los inversionistas, con plan de liquidación al quinto año, al vender una empresa rentable y en funcionamiento.

En definitiva, se busca ampliar las perspectivas de lo que es un nuevo y pequeño emprendimiento familiar, haciéndolo escalable y llevándolo a nivel nacional. VEMACO será un protagonista en el mercado, adueñándose de un espacio importante en él, a través de un producto diferenciador, un servicio profesional y una sólida construcción de marca.

## **CAPITULO 1. Oportunidad de negocio**

El sector de la construcción y los hábitos de consumo de la población han tenido cambios muy importantes en el último año y medio, dado la nueva realidad en la que nos encontramos producto de la pandemia COVID-19<sup>1</sup>.

La reciente puesta en marcha de VEMACO, la ha hecho participe de todas estas drásticas variaciones, debiendo desde su constitución adaptarse a nuevas formas de consumo, venta y distribución. Reinventar la gestión de stock y atender las nuevas tendencias y preferencias de consumo que se han presentado y/o desarrollado y vuelto muy importantes en los últimos meses.

De la investigación y análisis del sector se obtuvieron importantes afirmaciones en temas clave que respaldan la oportunidad real de negocio de VEMACO: la potencial reactivación del mercado, las nuevas tendencias del consumidor, los movimientos demográficos y los stocks de mercado.

De las investigaciones realizadas se desprenden conclusiones ancla para el business plan, que respaldan la oportunidad de negocio, su realización y excelentes perspectivas. Además, se obtienen importantes observaciones acerca de nuevas tendencias del consumidor que dan muy buen soporte a nuestra estrategia, en temas relacionados al aumento de número de puntos de venta y bodegaje, al crecimiento de ventas y al plan de marketing de la empresa.

Los resultados más importantes de la investigación nos permiten afirmar que:

- Se prevé una reactivación en el sector de la construcción y un alza importante en la venta de proyectos habitacionales. Las bajas tasas hipotecarias históricas, así como el rebote post confinamiento COVID-19, respaldan un sector que muestra franca recuperación desde 2021-2022. (Ver Anexo 1)

---

<sup>1</sup> <https://www.gob.cl/coronavirus/>

- La pandemia COVID-19 ha generado importantes cambios de tendencia en la elección de viviendas, en la región metropolitana, así como en las distintas capitales regionales, la población se aleja del centro urbano, favoreciendo la migración a comunas periféricas o a regiones aledañas. (Ver Anexo 2)
- La pandemia COVID-19 ha generado importantes cambios de tendencia en las necesidades y requerimientos del consumidor al elegir o modificar sus viviendas. Se busca mejorar la eficiencia y prestaciones de los espacios en el hogar dado el confinamiento, que obliga a una permanencia mucho más prolongada en casa y a la implementación del home office, es decir, espacios que permitan las tareas laborales en el hogar. (Ver Anexo 3)
- Los materiales de construcción presentan quiebres de stock ante nueva realidad que trajo la pandemia. Existe un auge de nuevas construcciones y transformaciones en el hogar (RAR<sup>2</sup>), ante nuevas necesidades del consumidor en sus espacios. Esto ha provocado, desabastecimiento y cambios del valor en los materiales producto de su disponibilidad. Además, el tema de stock pasa a ser factor crítico en la planeación de proyectos. (Ver Anexo 4)

## El producto

El producto de VEMACO son los revestimientos decorativos tanto de interior como de exterior. Este es un producto de alta calidad y bajos costos de instalación. No necesita de un experto, los puedes instalar tú mismo (DIY<sup>3</sup>). VEMACO ofrece una amplia variedad de productos en diferentes diseños y materiales, los cuales se acomodan a cada proyecto. Además, la empresa ofrece actualmente una atención personalizada en su sala de ventas<sup>4</sup> y entrega una asesoría especializada en la compra y posventa. Se ofrece la posibilidad además de comprar vía online a través de su sitio web.

## Factores diferenciadores del producto

---

<sup>2</sup> RAR: Remodelación, Ampliación y Reparación.

<sup>3</sup> DIY: Del inglés "Do it Yourself" o "Hazlo tú mismo".

<sup>4</sup> Ubicada en calle Martínez de Rozas 3432, Quinta Normal, Santiago.

- Sistema modular (RTA<sup>5</sup>) de fácil y rápida instalación. (DIY)
- Bajo costo en relación con productos de la competencia que cumplen la misma función. Destacando la alta calidad y propiedades del producto.
- Variadas soluciones que se ajustan a distintos tipos de proyectos y ambientes con un alto valor estético.
- Stock que garantiza tiempos de proyectos.

## La oportunidad

VEMACO ofrece al cliente un producto innovador en diseño, de alta eficiencia y fácil instalación, que alcanza una insuperable relación precio/calidad frente a la competencia.

Existe una tendencia al alza en este mercado, donde en la actualidad, dada la nueva realidad que enfrentamos producto de la pandemia, la gente está utilizando el dinero, destinado normalmente en viajes u otros gastos, en otras prioridades. Una de ellas ha sido optimizar sus hogares, mejorando sus espacios, que hoy son más importantes que nunca y donde las personas pasan casi la totalidad de su tiempo.

Hoy la familia pasa mucho más tiempo en su casa, por lo que valoran mucho el modificar, crear y contar con, nuevos y mejores espacios en ella. Ahí es donde VEMACO ofrece una alternativa distinta al clásico revestimiento, entregando una solución innovadora que está siendo muy valorada y esto se ha reflejado en un explosivo aumento de las ventas durante el último año.

Actualmente la empresa está generando quiebres de stock, ya que pasaron de comprar un container cada seis meses desde China, a vender una docena al mes.

Existe una clara oportunidad en ampliar la presencia de VEMACO, ampliando su cobertura a regiones y apuntando a tener una posición más fuerte en toda la región metropolitana, con nuevas instalaciones para acopio y venta de material. Esto pasa por enfocarse en una nueva estrategia comercial y en estar más cerca de los clientes clave, quienes podrán apalancar el negocio a crecer 10 veces. Esa es la meta.

## **CAPITULO 2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

---

<sup>5</sup> RTA: Del inglés "Ready to assemble", o "Listo para armar"

## 2.1.1 Análisis de la industria

En la industria de revestimientos decorativos nacional no existen investigaciones de fuentes concluyentes sobre el tamaño exacto del mercado, de hecho, no existen estudios en la actualidad sobre cualquier material que no sea un commodity.

El mercado está enfocado principalmente a los proyectos de viviendas nuevas entre 1.200 UF y 3.000 UF y de proyectos de remodelación (RAR), en viviendas, comercio y oficinas.

De acuerdo con las estimaciones de la CCHC<sup>6</sup> en 2020<sup>7</sup>, la industria de la construcción tuvo un valor de 603.5 millones de UF, de los cuales 200,2 millones de UF es por el sector vivienda.

Tabla 2-1. Tamaño de la industria. Fuente: Informe 2020 CCHC.

Tipo de construcción	Obras Nuevas		Ampliaciones		Total	
	Viviendas	Metros cuadrados	Viviendas	Metros cuadrados	Viviendas	Metros cuadrados
Industria, Comercio y Establecimientos financieros		6.580.557		1.818.980		8.399.537
Vivienda	309.673	25.439.578	63.119	2.082.378	372.792	27.521.956
Servicios		2.326.316		999.126		3.325.442

## 2.1.2 Análisis de macroentorno PEST

Daremos análisis al macroentorno de la industria en que se desenvuelve VEMACO bajo el modelo PEST<sup>8</sup> (que considera factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos-ecológicos), donde se identificarán los aspectos generales a considerar que afectan a la empresa y su proyecto, para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Ambiente político y legal: Hoy Chile se encuentra liderado bajo la segunda administración del presidente Sr. Sebastián Piñera Echeñique, cuyo mandato finaliza el próximo marzo

<sup>6</sup> Cámara Chilena de la Construcción. <https://cchc.cl/>

<sup>7</sup> Informe de Macroeconomía y Construcción (MaCh 53). Gerencia de estudios Cámara Chilena de la Construcción. 15 de junio 2020.

<sup>8</sup> Liam Fahey y V.K. Narayanan, Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, 1986.

2022. Dentro de su mandato ha enfrentado fuertes y crecientes demandas sociales, cuyo punto más complejo se alcanzó el 18 de octubre de 2019, con el llamado “estallido social”, lo cual desembocó en el acuerdo político para un cambio en la constitución de la república. Por otra parte, posteriormente, en marzo 2020, llega el virus COVID-19 a Chile, comenzando el desarrollo de la pandemia en el país, situación que aún se enfrenta en la actualidad, con aparición de nuevas variantes como DELTA<sup>9</sup>, lo cual ha tenido fuertes impactos en la salud pública, economía, entre otros. Finalmente, se puede señalar que el período 2021, estará marcado como un año electoral, se elegirá al próximo presidente de la república, se escogen diversos cargos de administración comunal, de participación en la confección de una nueva constitución para el país, y será un periodo de constante búsqueda de la reactivación económica dado el complejo escenario de pandemia.

Ambiente económico: Producto de la pandemia COVID-19 en 2020, todas las economías mundiales experimentaron una fuerte desaceleración, justificada por las medidas de confinamiento, la reducción de aforos permitidos, entre otros. Durante el 2021, los avances en la vacunación y el control momentáneo en los contagios han permitido el comienzo de la recuperación económica mundial, esto con gran ayuda de los importantes estímulos entregados por los bancos centrales. Los nuevos brotes y nuevas cepas, como DELTA, así como los temores respecto a la inflación, generan preocupación.

En Chile, la economía local se acelera, impulsada por el consumo. El último IMACEC publicado a la fecha que corresponde a junio 2021, sorprendió al alza con un 20,01%, reflejando el impacto del tercer retiro de las AFP y del ingreso familiar de emergencia (IFE). Esta es una expansión histórica influida principalmente por una muy baja base de comparación. Ante este dato el presidente Piñera indicó: “Esto nos permite anticipar que este año nuestra economía va a crecer en torno al 9%, y de esta forma vamos a recuperar con creces lo perdido el año pasado”<sup>10</sup>. En términos inflacionarios, existe una aceleración, se informó un IPC de julio 2021 de 0,8%, que superó las expectativas del mercado.

Las alzas no solo dieron cuenta del fuerte dinamismo del consumo, sino que también de los mayores costos de los artículos importados por un tipo de cambio más depreciado y

---

<sup>9</sup> <https://www.clinicalascondes.cl/BLOG/Listado/Infectologia/variante-delta-covid-prevencion>

<sup>10</sup> <http://www.latercera.com, seccion Pulso, 08/06/2021>.

estrecheces en las cadenas de abastecimiento<sup>11</sup>. Los agentes de mercado revisan al alza sus proyecciones de inflación para el cierre de año situándolas hasta en 4,5%<sup>12</sup>.

Ambiente social: Desde el evento del “estallido social”, antes comentado, han aparecido en el país una seguidilla de manifestaciones sociales, con una diversa y amplia gama de demandas. Esto ha generado un clima de incertidumbre en el mercado nacional, a lo que además hay que considerar el cambio de constitución recientemente aprobado. Adicionalmente a este contexto, se observa una sociedad bastante empoderada, con mayor acceso a información, lo cual ha impactado en sus comportamientos y tendencias.

Ambiente tecnológico, ambiental y ecológico: En cuanto a la tecnología, se puede señalar que uno de los principales cambios que tendremos se refiere a la irrupción de la tecnología 5G, para la cual el gobierno de Chile abrió una licitación para el desarrollo de estas redes en el país. Esta tecnología promete aumentar la velocidad de navegación hasta 10 veces y una capacidad de conexión de aparatos a la red 100 veces superior a la conocida con la actual 4G<sup>13</sup>. En cuanto a temas relacionados al medio ambiente y la ecología, se sabe que el planeta entero vive un desafío importante por disminuir las cantidades de CO2 generadas de su actividad industrial, una de las principales causas del efecto invernadero que explica en gran medida el calentamiento global experimentado por el mundo. Por esta razón, se aprecia una tendencia política de los gobiernos que aplican normas y leyes que regulen y sancionen las actividades relacionadas que no cumplan con lo establecido. Adicionalmente en el país, se observa una importante discusión sobre los derechos de agua, otro recurso fundamental para el desarrollo de las comunidades, el cual probablemente será discutido y zanjado en la nueva constitución a desarrollarse en los próximos años.

## Tabla 2-2. Resumen de análisis PEST.

---

<sup>11</sup> [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

<sup>12</sup> <https://banco.santander.cl/estudios/panorama-economico/detalles/pem-junio-2021>

<sup>13</sup> <https://www.gob.cl/5g/>

VEMACO – ANÁLISIS PEST	
Factores políticos	Factores económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chile se presenta como líder mundial en proceso de vacunación COVID-19.</li> <li>- Se desarrollan acuerdos transversales en la sociedad local.</li> <li>- Entramos en periodo electoral en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El impacto de la pandemia es aplacado con políticas públicas pro-reactivación.</li> <li>- Rescates de fondos de pensiones han inyectado liquidez en el mercado.</li> </ul>
Factores socioculturales	Factores Tecnológicos/Ambientales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedad con un mayor acceso a la información y más posibilidad de escoger.</li> <li>- Fuertes cambios en tendencias de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia y preocupación en la sociedad de factores ambientales, ecológicos y de sustentabilidad.</li> <li>- Tecnología 5G.</li> </ul>

### 2.1.3 Análisis interno de la industria: Las cinco fuerzas de Porter.

Se analiza de forma interna la industria en que participa VEMACO revisando y midiendo sus recursos frente a las cinco fuerzas planteadas por Porter<sup>14</sup>. Reconocer estas relaciones nos permite estar en condiciones óptimas para el establecimiento y planificación de estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas del negocio, así como para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Amenaza nuevos entrantes: Media. No existen barreras de entrada relevantes, ni acuerdos de exclusividad con proveedores dentro de este mercado. Se deben generar alianzas

<sup>14</sup> Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance.

estratégicas con proveedores desde China. Comprender y gestionar la importación y transporte marítimo de los productos.

Acciones recomendadas:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

Poder de negociación de proveedores: Alta. VEMACO actualmente es un tomador de precios por su bajo volumen de ventas, la explotación y crecimiento del negocio permitirá generar precios más bajos.

Acciones recomendadas:

- Aumentar la cartera de proveedores, para evitar dependencia.
- Establecer alianzas a largo plazo.

Poder de negociación de clientes: Media. Existe una alta demanda de estos productos y la atención personalizada genera ventas y un alto poder de negociación hacia los clientes.

Acciones recomendadas:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Proporcionar un nuevo valor añadido: Asesoría en terreno.

Amenaza productos sustitutos: Baja. Actualmente no existe un material de estas características a un precio menor en el mercado, si se llegara a generar un sustituto, VEMACO puede comercializarlo.

Acciones recomendadas:

- Mejorar los canales de venta.

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto/servicio.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores: Baja. Existe una baja rivalidad entre los competidores al tener mayor demanda que oferta, el poseer un stock adecuado de productos es clave para superar a la competencia y generar repetición de compra.

Acciones recomendadas:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociaciones y alianzas estratégicas.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

Finalmente, del análisis Porter realizado se puede concluir que el atractivo de esta industria es medio. La baja oferta en productos sustitutos genera valor a la propuesta, en un mercado en el cual la rivalidad es tenue gracias a la diferenciación del producto de VEMACO. El poder de negociación con proveedores, y la amenaza de nuevos competidores, pasan a ser factores clave en el desarrollo en este proyecto y en la obtención de la rentabilidad proyectada. Acciones que busquen la diferenciación y valor adicional del producto y servicio que ofrece la empresa pasan a ser fundamentales: Tareas como, el desarrollo de canales de venta, plan de marketing según segmentación, desarrollo de alianzas de largo plazo con proveedores de alta calidad.

Tabla 2-3. Resumen del análisis interno basado en Porter.

FUERZAS	PODER DE LA FUERZA			ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA
	BAJO	MEDIO	ALTO	
Poder de negociación de proveedores			x	ALTA
Poder de negociación de los clientes		x		MEDIO
Intensidad de la competencia	x			BAJA
Amenaza de productos sustitutos	x			BAJA
Amenaza de nuevos participantes		x		MEDIO

## 2.2 Estimación de la demanda

El sector de la construcción se puede comparar con el volumen de proyectos de viviendas, a través del número de permisos de edificación y la cantidad de metros cuadrados que estos consideran. Estos datos permiten realizar un aproximamiento a las cifras de demanda.

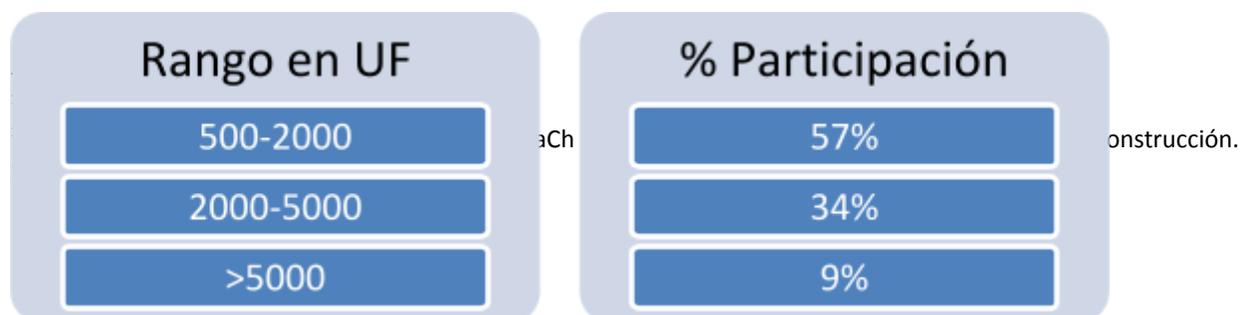
En este sentido, según las cifras de permisos de edificación del INE<sup>15</sup>, se observó que en Chile se autoriza la construcción en promedio de 372.792 viviendas al año, de las cuales 309.673 son obras nuevas y 63.119 son ampliaciones.

Por lo tanto, podemos estimar que, de la inversión total en viviendas, 185 millones de UF corresponden a viviendas nuevas y de ellas 90.67 millones de UF son viviendas objetivo.

Sobre la venta de viviendas, y en relación con la inversión de este tipo de proyectos en el país, alrededor de un 30% de las viviendas corresponden a casas y 70% a departamentos.

El valor de estas viviendas se dividió en tres rangos de acuerdo con el informe de la CCHC<sup>16</sup>. El mercado objetivo de VEMACO está enfocado en viviendas cuyos precios oscilan entre 1.200 y 3.000 UF, de acuerdo con la participación se estima que este rango equivale al 49% de las viviendas nuevas en Chile.

Tabla 2-4. Rangos de vivienda según su valor.



El mercado se representa en 13.5 millones de metros cuadrados, divididos en 12.5 millones en viviendas nuevas y 1 millón en ampliaciones. Según la CCHC, el índice de costos de edificación le asigna un 40,05% al gasto en materiales en la etapa de terminaciones. Se estima que ese gasto varía dependiendo de lo ostentoso del proyecto y la cantidad de revestimientos que sea necesario, el que puede fluctuar entre un 9% y un 20% de los gastos en terminaciones. Esto arroja que, del total de la inversión en construcción de viviendas, entre un 3,6% y un 8% son para el ítem revestimientos.

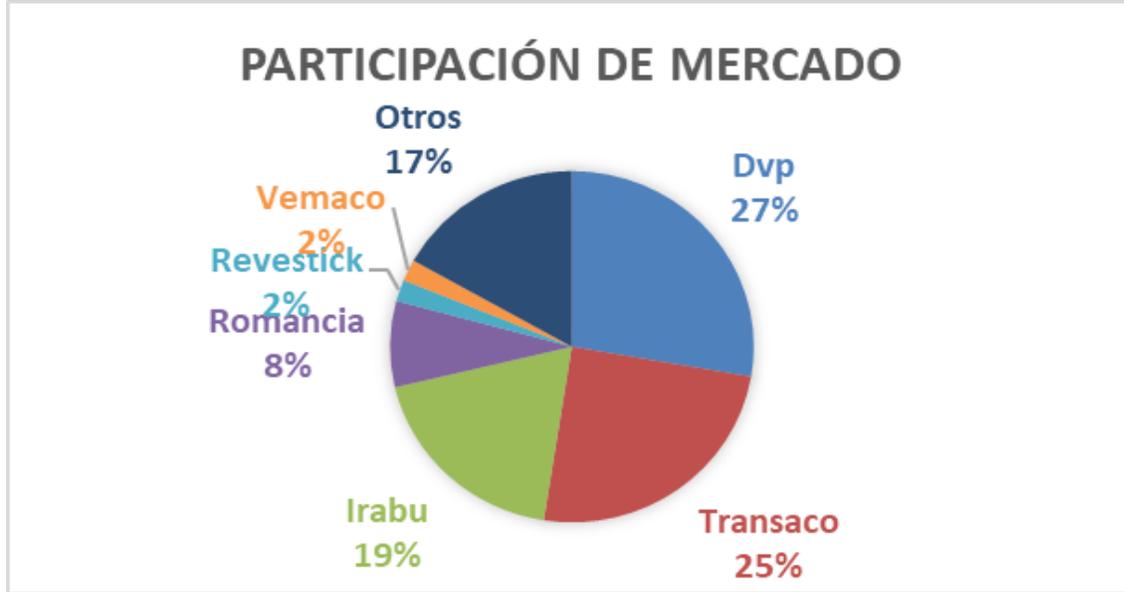
Asumiendo un 5% de los gastos en revestimientos de la estimación, llegamos a un mercado de 4.5 millones de UF en viviendas nuevas y 0.37 millones de UF en RAR, llegando a una estimación de mercado de 4.9 millones de UF.

Además, se observa un aumento de la demanda, que se ve influenciado fuertemente por la pandemia, donde las medidas de confinamiento para frenar los contagios del COVID-19 generan que las personas pasen más tiempo en sus hogares, esto sumando a la prohibición de salir a vacacionar, generó en los clientes un foco en los últimos meses en mejorar su calidad de vida y sus espacios habitacionales reactivando fuertemente la industria.

### 2.3 Competidores

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los socios fundadores, la participación del mercado en el rubro de revestimientos decorativos es la que se presenta en la Ilustración 0 1, donde los competidores y sus cuotas de mercado están muy bien identificadas. VEMACO en la actualidad posee el 2% en el mercado, en una incipiente posición frente a sus protagonistas: DVP (27%), Transaco (25%) e Irabu (19%).

Ilustración 2-1. Participación de mercado.



### 2.3.1 Competidores con mayor presencia en el mercado.

DVP - De Vicente Plásticos S.A. No sólo provee revestimientos, sino que comercializa una amplia gama de productos enfocados en las terminaciones del hogar, siendo líder en Chile en el mercado de extrusión e inyección en plástico. Desde que fue fundada en 1967, ha invertido en nuevas tecnologías, nuevos productos y ha desarrollado relaciones comerciales con otras compañías líderes en el mundo. Su amplio mix de productos la convierte en una empresa única en su oferta, con más de 12.000 diferentes productos y con un horizonte de crecimiento hacia otros mercados de la región.

Transaco: Adquirida en 2016 por Owens Corning® posee presencia en 27 países y en los 5 continentes, enfocada en una amplia gama de productos de terminaciones de construcción.

Irabu: Empresa Chilena dedicada a la comercialización y distribución de materiales para la construcción, techumbres & cubiertas, aislantes, barreras de humedad y revestimientos.

### 2.3.2 Competidores con menor presencia en el mercado.

Romancia: Empresa nacional, que en la actualidad tiene un mix de productos para usos en interiores y exteriores, que cubren todas las necesidades, en proyectos de habilitación o renovación de casas, departamentos, hoteles y oficinas, gracias a la versatilidad de éstos.

Revestick: Importadora y comercializadora de revestimientos inteligentes.

## 2.4 Clientes

En la actualidad VEMACO vende principalmente a clientes particulares, a contratistas y ha comenzado en los últimos meses a comercializar con empresas constructoras pequeñas. La idea de la empresa es enfocar su gestión hacia el segmento de contratistas y constructoras a nivel nacional. Apuntando a proyectos de mediana y gran escala de remodelación y nuevas construcciones, permitiendo acceder a VEMACO a una distribución y ventas de mucho mayor volumen.

Quiénes son los clientes de VEMACO:

- Personas particulares que tienen proyectos de renovación de los espacios interiores de su hogar.
- Diseñadores, interioristas y albañiles que desarrollan proyectos de mediana y baja escala para casas y departamentos.
- Arquitectos, constructores y diseñadores que proyectan y construyen proyectos habitacionales e institucionales.
- Empresas constructoras de proyectos inmobiliarios de casas, casas prefabricadas o edificios de departamento.

En la actualidad, se identifica, por medio de entrevistas con los socios fundadores, que pese que actualmente sólo el 10% de las ventas son realizadas a empresas constructoras, estas generan un flujo constante de ingresos, posicionándola como el segmento de clientes

con mayor potencial de ventas junto con los contratistas.

Características de los clientes:

Empresas constructoras: Estas empresas apuntan a la venta de casas o departamentos con precios que oscilan entre 1.200 y 3.000 UF. Actualmente en Santiago existen 168 proyectos con estas condiciones. Estos proyectos consideran unidades de superficies que rodean los 45m<sup>2</sup> de los cuales el revestimiento es de aproximadamente 90m<sup>2</sup>. Cada proyecto tiene en promedio 160 unidades, por lo cual el mercado es bastante amplio. Para lograr aumentar en 10X las ventas sería necesario contar con sólo 2 proyectos inmobiliarios de este tipo, lo cual genera una enorme oportunidad para de expandir y hacer crecer el negocio.

Contratistas: Las compras de empresas contratistas son las con mayor cantidad de repetición (N de clientes) y volumen de productos por venta. VEMACO le ofrece a este tipo de clientes una amplia variedad de productos de primera calidad para finalizar sus proyectos a tiempo. El negocio posee una penetración interesante en el segmento de los contratistas, quienes confían en su producto y servicio.

Clientes particulares: El producto al ser de fácil instalación, no requiere la intervención de mano de obra adicional o especializada para tener un acabado profesional. En esta línea, lo primordial es asesorar a los clientes y otorgar las herramientas necesarias para que lo puedan "hacer ellos mismos" (DIY). Con una orientación principalmente puesta en personas de ingresos medios, que puedan embellecer y proteger con revestimiento sus viviendas y generar espacios acogedores a un precio accesible.

Desde su apertura VEMACO ha evolucionado de una atención enfocada al cliente particular, usuario final del producto, hacia el cliente empresa, entregando el producto por volumen de proyecto a empresas constructoras. El impacto en el número de ventas en la captación de proyectos de volumen conduce a la empresa de forma natural a pasar de B2C a un foco B2B. Es notorio el impacto en ventas de la captación de clientes empresa y de cómo la evolución mensual de ventas ha tenido una evolución natural hacia este tipo de

cliente.

Ilustración 2-2. Tipología de clientes y porcentaje de ventas.

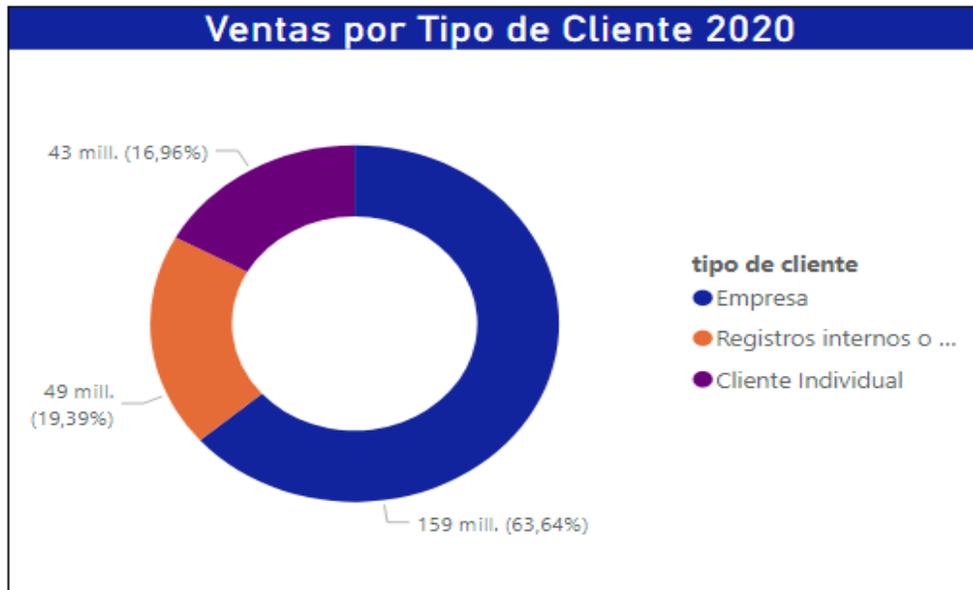


Ilustración 2-3. Evolución de la venta según tipo de cliente.

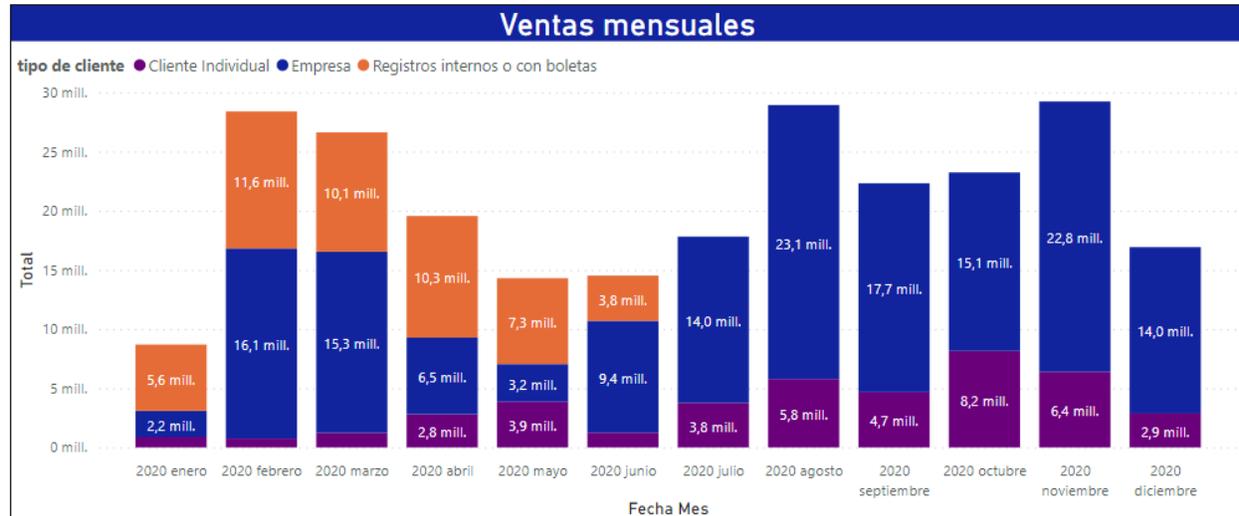
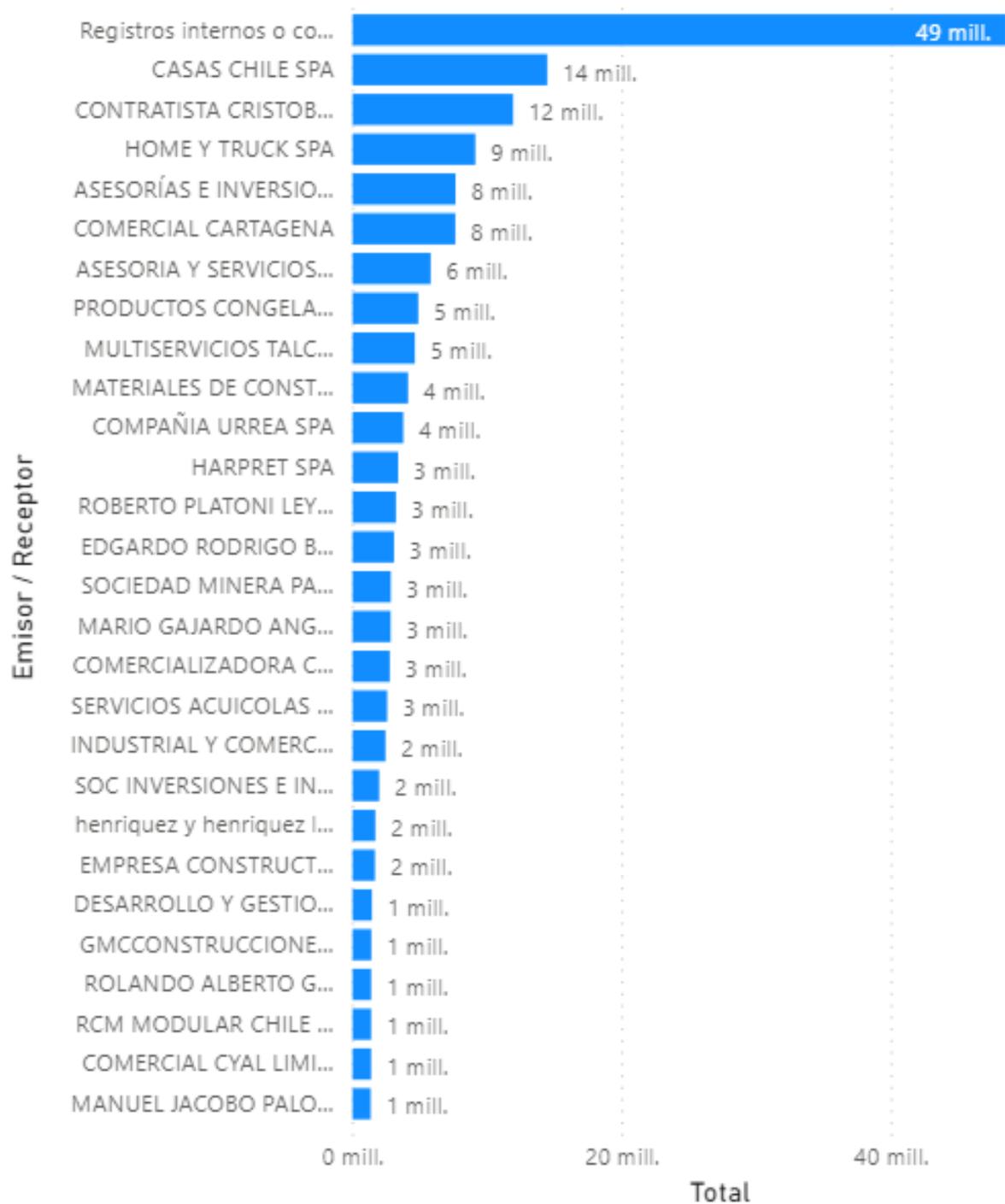


Ilustración 2-4. Detalle de ventas por cliente.

## Ranking Clientes



### 3.1 Modelo de negocios

VEMACO es una empresa que comercializa y distribuye productos de revestimiento de interior y exterior para cielos, muros y pisos en proyectos de remodelación o nuevas construcciones de viviendas. Dado la alta demanda de este tipo de productos y la tendencia del mercado en aumento para los próximos años, la empresa genera una propuesta de valor basada en 3 ejes principales:

**Inventario disponible de productos:** Que los clientes de VEMACO puedan siempre contar con un stock disponible de los productos que necesitan. Hoy dadas las variaciones de tendencia del mercado la disponibilidad de catálogo pasa ser un factor clave en la validación e importancia de un negocio en el rubro de los materiales de construcción. El manejo de stock de VEMACO pasa a ser una ventaja competitiva única a la hora de plantear el crecimiento estratégico de la empresa de cara a los próximos cinco años.

**Calidad de los productos:** Importar y comercializar productos de primera calidad en revestimiento de interior y exterior. La calidad, atractivo y exclusividad del catálogo es una búsqueda constante que permite distinguir el negocio frente a una competencia plana y poco renovada. La frescura y atractivo de la oferta será una de las claves de VEMACO en su crecimiento en los próximos años.

**Presencia en regiones:** Dada la importante demanda y presencia de proyectos inmobiliarios en las distintas regiones del país, VEMACO ampliará su presencia y cobertura a las principales capitales regionales del país. Para de esta forma, estar más cerca de sus clientes, favorecer su proceso de toma de decisiones y entregarles el mejor acompañamiento en las distintas etapas de sus proyectos. Ampliar la cobertura de la empresa, tanto de gestión comercial como en instalaciones de bodegaje, fuera de la región metropolitana será muy importante para ampliar la cuota de mercado de la empresa.

**Acompañamiento técnico especializado desde el proceso de compra al de postventa:**

Hacerse parte del proceso completo, acompañando al cliente desde la selección del producto para sus proyectos y hasta entregar un servicio integral de postventa es una diferenciación crítica que VEMACO ofrece y con la cual se distingue de forma importante de su competencia. Desde explicar las propiedades del producto, su facilidad de instalación y acompañando el proceso de decisión. Así como luego, la puesta en obra del producto, su correcto uso y en el futuro sus renovaciones y complementos. Esto abre a VEMACO la construcción de una relación permanente con sus clientes y a un involucramiento concreto en los proyectos en que la empresa desea participar. El acompañamiento al cliente en todas las etapas de uso del producto es un valor agregado diferenciador que marca la diferencia de cara a cliente.

### 3.1.1 Modelo CANVAS

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de cliente</b>
<p>Proveedores chinos.</p> <p>Empresas de despacho.</p>	<p>Manejo de stock.</p> <p>Asesoría a cliente</p> <p>Generación de nuevos negocios.</p>	<p><b>B2C:</b> Para el usuario final se entrega un producto atractivo, de bajo costo, fácil de instalar, disponible a través de un canal online que acerca al usuario a las tendencias RTA, DIY.</p> <p><b>B2B:</b> Para las empresas de construcción se ofrece una solución innovadora, económica y eficiente al revestimiento de superficies, con un catálogo amplio y siempre disponible. Con una atención profesional y personalizada en cada etapa de implementación de proyectos habitacionales de distinta magnitud.</p>	<p>Asesoría en cada etapa del producto.</p> <p>Capacitación continua RTA – DIY.</p> <p>Canal online y físico disponibles.</p>	<p><b>B2C</b> (Clientes particulares que compran en detalle para proyecto de bajo volumen)</p> <p><b>B2B</b> (Clientes empresa, pequeñas constructoras para proyectos de mayor volumen, proyectos inmobiliarios de 1200-3000UF)</p>
<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Instalaciones para bodegaje y venta.</p> <p>Experiencia y capacidad del equipo.</p>			<p><b>Canales</b></p> <p>Canales online: página web y redes sociales.</p> <p>Canales físicos: puntos de venta y equipo de ventas en terreno.</p>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Costo de producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catálogo de revestimientos</li> </ul> <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fletes</li> <li>▪ Costos de transporte e importación</li> </ul> <p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arriendo</li> </ul>			<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta de productos de revestimiento.</li> <li>▪ Ganancias por ventas en periodo ante proyecto.</li> <li>▪ Aporte de inversionistas en rondas 1 y 2.</li> <li>▪ Créditos bancarios.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sueldos</li><li>▪ Servicios Básicos</li></ul>	
---	--

## 3.2 Descripción de la empresa

### 3.2.1 Descripción General

VEMACO, es una pequeña empresa familiar, con una única sede física en Quinta Normal, Santiago Chile. Atendida por sus propios dueños, desde su inicio comercial, hace poco más de un año. La empresa se dedica a la venta de revestimientos modulares para cielo, muro y piso, tanto para interior como exterior. La venta de productos se lleva a cabo principalmente desde el canal online y a través de la venta presencial en tienda. VEMACO reparte sus materiales importados hasta todo Chile.

Nombre de la Empresa: VEMACO (Venta de Materiales de Construcción)

### 3.2.2 Filosofía Empresarial

Misión: Ofrecer la más alta calidad y el más variado catálogo de productos en revestimientos decorativos, con el mejor servicio, asesoría y a través de múltiples canales, para inspirar y construir los sueños y proyectos de sus clientes.

Visión: Ser la empresa líder en Chile en proyectos de revestimientos decorativos, bajo el concepto de “hágalo usted mismo” (DIY), con la mejor relación precio/calidad del mercado, mejorando los espacios de sus clientes con productos de primera calidad.

Valores:

- Alta calidad de los productos.
- Orientación a la satisfacción de los clientes.
- Acompañar a los clientes en todo momento de sus proyectos.
- Actitud ética y responsabilidad social y medioambiental.
- Materiales y procesos amigables con el medioambiente.

- Bienestar de sus colaboradores.

### 3.2.3 Recursos y capacidades distintivas

#### Análisis FODA

Se analizan las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades de VEMACO, a través del modelo de análisis FODA<sup>17</sup>. Reconocer la situación presente de la empresa, tanto interna como externa, es fundamental a la hora de establecer una nueva estrategia comercial. Cualquier toma de decisiones o cambio organizativo exige de un análisis tanto interno como externo previo.

---

<sup>17</sup> M. Doshier, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart. Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, 1970.

### Ilustración 3-1. Análisis FODA



Del análisis FODA se desprenden importantes factores claves para la estrategia de crecimiento de VEMACO:

#### Análisis interno

El análisis FODA nos afirma las fortalezas más importantes de VEMACO con las cuales podrá hacer frente a sus amenazas:

Estructura liviana de costos: La empresa funciona desde su inicio financiada con su producción, solventándose con inversión propia de sus dueños, no existe endeudamiento externo, ni compromisos que superen el capital propio e inicial de la familia que la controla. La estructura es liviana y no representa una carga a la planificación estratégica de la empresa de cara al futuro.

Amplio stock y variado catalogo disponible: la correcta y variada selección en el stock de productos, junto con un diseño de importación satisfactorio, permiten a VEMACO a la fecha distinguirse por la cantidad de alternativas disponibles para los clientes frente a la competencia. Es prioritario potenciar esta cualidad diseñando y programando las importaciones y stocks disponibles de acuerdo con el crecimiento de la empresa.

El análisis FODA nos permite descubrir las debilidades más importantes del negocio:

Carencia de una estrategia de ventas: Hasta el momento la empresa aborda una estrategia comercial sin roles definidos en lo interno (equipo de ventas) y sin una planeación desarrollada frente a lo externo (segmentación de clientes, canales de marketing). Esta es una debilidad crítica dentro de la empresa que debe ser diseñada de cara a su crecimiento en los próximos cinco años. Este factor reduce las ventas, pues la actividad comercial hoy en día es producto de un manejo comercial más bien intuitivo y no planeado. Esto será solucionado generando un impacto real en el desempeño comercial de la compañía y su posicionamiento en el mercado.

Baja cobertura para atender a regiones: En la actualidad una parte importante de la demanda de la empresa se despacha a regiones. Desde Santiago se despachan los materiales por parte de terceros, entregando un servicio más limitado que el que se le entrega al cliente en la capital, generando menos acompañamiento, fidelización y aumentando los costos del proyecto. Este factor de corregirse permitirá ampliar la cartera de clientes y proyectos, permitiendo entregar mejores condiciones a un mercado (regional) que no satisface su necesidad de material y atención en sus proyectos actualmente.

#### Análisis externo

El análisis FODA nos ofrece un variado set de oportunidades para un negocio en formación como VEMACO:

Presencia comercial y de distribución en regiones: Se ve como una oportunidad prioritaria el ampliar la cobertura hacia regiones. VEMACO aspira a entregar un servicio integral a sus clientes, acompañándolos en cada fase de sus proyectos. Para ello se hace indispensable llegar a regiones, lo cual permitirá acceder a más proyectos y obtener un mayor nivel de ventas.

Desarrollo de área comercial y marketing: Existe una oportunidad clara de mejora en las ventas de la empresa al desarrollar una estrategia comercial, hoy inexistente, al igual que una planificación de marketing que permita a la empresa una creación de marca, que haga llegar su oferta a un público más amplio y cree una recordación de marca ligada a la calidad y el buen servicio.

El análisis FODA reconoce las potenciales amenazas que enfrenta del negocio:

Competidores con mayor presupuesto: Existen participantes en el mercado de materiales de la construcción que tienen un mayor presupuesto y poder comercial. Tanto en la relación con clientes y proveedores este es un factor de cuidado que puede incidir en la cuota de mercado que VEMACO logre alcanzar.

Dependencia de clientes más importantes: Desde su inicio es posible percibir en las ventas de la empresa a clientes que acaparan gran parte del porcentaje de ventas, siendo importante la brecha entre empresas constructoras y otros tipos de cliente. Esto podría generar una dependencia a este tipo de cuentas que a la fecha sostienen el crecimiento y ventas.

#### 3.2.4 Estrategias DAFO

Del análisis FODA es posible desprender la necesidad de plantear una estrategia ofensiva, basada en las fortalezas y oportunidades que se observan en la empresa. Las fortalezas permiten potenciar las oportunidades, las que a su vez contrarrestan las debilidades.

Tabla 3-1. Análisis y estrategias FODA.

<p><b>VEMACO</b></p>	<p><b>Fortalezas – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura liviana de costos.</li> <li>2. Amplio stock y variado catalogo disponible.</li> </ol>	<p><b>Debilidades – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de una estrategia de ventas.</li> <li>2. Baja cobertura para atender a regiones.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia comercial y de distribución en regiones.</li> <li>2. Desarrollo de área comercial y marketing.</li> </ol>	<p>Estrategia - FO ESTRATEGIA OFENSIVA: Las fortalezas permiten potenciar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia – DO ESTRATEGIA OFENSIVA: Las Oportunidades permitirán contrarrestar las debilidades.</p>
<p><b>Amenazas – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competidores con mayor presupuesto.</li> <li>2. Dependencia de clientes más importantes.</li> </ol>	<p>Estrategia – FA ESTRATEGIA DEFENSIVA: Evaluar riesgo. Optimizar las fortalezas para minimizar las amenazas.</p>	<p>Estrategia – FO ESTRATEGIA OFENSIVA: Potenciar. Conocer limitaciones. Se contrarrestan debilidades y amenazas.</p>

### 3.2.5 Análisis VRIO

El determinar las capacidades de VEMACO es fundamental a la hora de diseñar una estrategia competitiva. A través del modelo de análisis VRIO<sup>18</sup> identificaremos sus recursos y capacidades y reconoceremos qué elementos de la empresa tienen la potencialidad para proveer una ventaja competitiva.

### 3.2.6 Recursos y capacidades

<sup>18</sup> Birger Wernerfelt inició en 1984 la discusión sobre el uso de los recursos para lograr una ventaja competitiva (RBV – Marco de vista basado en recursos). Más tarde, en 1991, Jay Barney, profesor de gestión estratégica, desarrolló el RBV e introdujo el marco VRIO tal como lo conocemos hoy.

## Auditoría de recursos y capacidades

Tabla 3-2. Análisis VRIO. Recursos y capacidades.

Recursos financieros	Recursos humanos	Recursos materiales	Recursos no materiales
1. Fondos propios.	1. Equipo familiar.	1. Local propio Santiago.	1. Capacidad directiva.
2. Acceso a financiación	2. Red de contactos.	2. Bodegaje.	2. Estructura organizativa
3. Capacidad de inversión.	3. Formación y experiencia	3. medio de transporte local.	3. Marca e imagen.

Recursos financieros: VEMACO se funda bajo inversión propia se sus socios, en una estructura comercial liviana donde no existe endeudamiento. Esto permite proyectando futuras necesidades tener un acceso a financiación externa y a tener una buena capacidad de inversión en la búsqueda del crecimiento.

Recursos humanos: Esta es una empresa familiar de emprendedores con una amplia red de contactos en distintos rubros e industrias. Su equipo fundador cuenta con un background de distintos proyectos comerciales en distintas áreas.

Recursos materiales: La empresa cuenta con un local propio en RM y capacidad importante de bodegaje. De igual manera cuenta con medio de transporte local. El crecimiento de la empresa dependerá de replicar esta estructura y capacidad según las oportunidades comerciales.

Recursos no materiales: VEMACO cuenta con capacidad directiva de su familia administradora. Su imagen y marca es nueva y cuenta con un importante potencial.

### 3.2.7 Matriz de análisis VRIO

Del análisis de recursos y capacidades actuales de la empresa se desprenden dos factores que son potenciales ventajas competitivas de la empresa y que resultan ser bases sólidas para la elaboración de estrategias de crecimiento.

Tabla 3-3. Matriz de análisis VRIO.

	Permiten nuevas oportunidades en el mercado.	Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado.	Difíciles de copiar o imitar por la competencia.	Explotados eficientemente por la empresa y complementarios.	
Competencias Distintivas	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO (No sustituible)	IMPLICANCIAS
Amplia variedad de stock disponible para los clientes. <b>(Capacidad de respuesta a Clientes)</b>	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Asesoría y orientación durante el proceso de compra, programas de capacitación, postventa, entre otros. <b>(Capacidad de respuesta a Clientes)</b>	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Productos de alta calidad y facilidad de instalación y mantención. <b>Calidad de los Productos</b>	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Estructura de costos liviana de la empresa.	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Estructura de costos liviana de la empresa: La empresa desde su inicio presenta una liviana y simplificada estructura de costos y básicos niveles de endeudamiento. Esto lo pone en muy buen pie de cara a potenciales nuevas inversiones o captación de capitales, con el fin de desarrollar nuevas estrategias de crecimiento y posicionamiento de la empresa en el país.

Productos de alta calidad y facilidad de instalación y mantención: La mantención de un catálogo innovador basado en productos de alta calidad y facilidad de instalación y mantención (DIY, RTA), ofreciendo revestimientos con propiedades diferenciadoras para el



personal experto para su asesoría. De esta forma se fortalecerá la marca y se tendrá a disposición un sólido canal de ventas de alta demanda en la actualidad dada la contingencia sanitaria. Por otro lado, se implementará un equipo de ventas para la atención y asesoría de proyectos de mayor escala (Empresas constructoras), este será un equipo especializado que se dedicara a la captación de clientes y proyectos clave de alto volumen y que tendrán mayor incidencia en los resultados del negocio.

Etapa 2: Crecimiento orgánico, arriendo de bodegas adicionales y posicionarlas de forma estratégica para disminuir los costos de bodegaje y de traslado de material. Esto para aumentar la disponibilidad de productos y disminuir los costos de importación, al generar un flujo de material ordenado y en función de la demanda. El manejo estratégico de los stocks es un tema de alta importancia pues permitirá dar el timing perfecto a la estrategia de crecimiento, llegando a considerar bodegaje estratégico y dinámico, según sean las zonas donde se estén llevando a cabo los principales proyectos.

Etapa 3: Una vez posicionados en el mercado y con un correcto funcionamiento a mayor escala y en manejo de stocks, se comercializará el producto con foco a empresas de construcción, generando alianzas para ofrecer el producto al más conveniente precio/calidad, haciendo solida la posición en este segmento de mercado. Se espera tener presencia en distintas zonas de Santiago, así como en las principales capitales del país dependiendo de la existencia de proyectos de alto volumen en los que participe la empresa.

### 3.3.3 RSE y sustentabilidad

Hoy en día conceptos como “responsabilidad social empresarial” y “sustentabilidad” están incluidos de forma obligada en la concepción y desarrollo de cualquier nuevo negocio en el mercado.

En los últimos años se han hecho intensas las iniciativas para minimizar los impactos de la actividad industrial y de la sociedad en el medioambiente, esto producto de los importantes

cambios climáticos en todo el mundo y sus negativas consecuencias. Sumado a esto la escasez de recursos vitales como el agua, son críticos a la hora de evaluar el estándar de vida de nuestras futuras generaciones.

La sociedad hoy es mucho más consciente sobre la responsabilidad social de las empresas, y en una sociedad hoy más empoderada que nunca, el rechazo a la explotación y la lucha por condiciones laborales dignas en todo el mundo son temas siempre presentes. El detener el abuso y la corrupción, son luchas hoy universales y de alta relevancia en nuestra sociedad global.

También, en la actualidad, existe más conciencia y preocupación por las personas para llevar un estilo de vida más saludable, logrando con ello un mejor estado de salud y un mejor estilo de vida.

La estrategia de comercial y de crecimiento de VEMACO considera los siguientes aspectos de RSE y sustentabilidad:

- Selección de productos con procesos de producción y materialidades amigables con el medio ambiente. ISO 9001 – Declaración ambiental Global EPD – Certificación obligatoria china de CCHC.
- Fomentar la construcción DIY o “Hágalo usted mismo”, generando ahorros importantes en materiales y procesos.
- Orientación hacia el uso de energías alternativas y mecanismos de reducción de consumo de agua.
- Promover el proceso de reciclaje y planificación del desuso de los productos.
- Fomentar una cultura organizacional donde se valore el talento humano, garantizando óptimas condiciones de trabajo, capacitación permanente, un ambiente laboral adecuado y promoviendo la felicidad de todos los colaboradores.
- Apoyo a la comunidad, a través del apoyo a fundaciones sin fines de lucro orientadas a causas comprometidas con el cuidado de la vida y el cuidado del medio ambiente.

## **CAPITULO 4. Plan de Marketing**

### 4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de VEMACO son:

Aumento de la participación de mercado. Llegar a un 20% de participación de mercado en 5 años, en un desarrollo incremental en etapas. Etapa 1. Aumentar en 2 años desde un 2% de participación de mercado, que es la situación actual del negocio, a un 10%. Etapa 2. Aumentar en los 3 años siguientes, es decir años 3, 4 y 5, a un 20% de participación de mercado. El indicador que permitirá ir verificando el cumplimiento de ambas etapas será el crecimiento en el volumen de ventas.

Consolidación de marca. La imagen y conocimiento de la marca por parte del público objetivo es fundamental para alcanzar los resultados esperados por la empresa. Para comprobar esto se medirá la satisfacción de nuestros clientes buscando alcanzar un índice de satisfacción al cliente superior a 8, en una escala de 1 a 10 en los primeros 3 años. Esta consolidación será demostrada en encuestas de recordación y de satisfacción.

Fidelización de clientes. Lograr la fidelización de los clientes captados es factor crítico para lograr el crecimiento proyectado. El indicador propuesto para demostrar este alcance será medir el nivel de recompra de clientes y las encuestas de mercado. Se comprobará mediante encuestas de satisfacción de mercado e índice de recompra en aumento.

Presencia nacional. VEMACO aspira a atender las necesidades de todos sus clientes en territorio nacional de la mejor manera y para ello es fundamental acercar sus productos y asesoría a regiones. En los siguientes 5 años la empresa tendrá presencia a través de representantes de ventas en las principales capitales regionales del país. El indicador para medir este objetivo será la relación de demanda regional con la presencia de la empresa. Las regiones de mayor demanda tendrán un mayor foco por parte de VEMACO.

## 4.2 Estrategia de segmentación

### 4.2.1 Macro segmentación de Mercado

Como hemos analizado anteriormente, el mercado de VEMACO se puede categorizar en 2 tipos de proyecto: obras nuevas y remodelaciones RAR, ya sea viviendas particulares,

edificaciones comerciales u oficinas, donde es posible clasificarlos según su característica socio económica.

Tabla 4-1. Tipos de proyecto/cliente.

Tipo Proyecto/ Inmueble	Obra Nueva					RAR				
	AB	C1	C2	C3	D	AB	C1	C2	C3	D
<b>Vivienda</b>	Red	Verde								
<b>Comercio y Oficinas</b>	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

#### 4.2.2 Buyer persona

Edad: De acuerdo con los registros de ventas en VEMACO, el 90% los clientes son personas entre 35 y 50 años.

Nivel de Ingresos: Los consumidores o usuarios finales de revestimientos decorativos están en un rango de ingresos entre \$1.000.000 y \$3.000.000 al mes, enfocando hasta el momento los esfuerzos en personas del grupo socioeconómico medio.

Nivel de estudios: Esta no es una variable medida actualmente por VEMACO, pero se estima por los socios fundadores que no es una variable predominante, ni un factor de compra.

Factores geográficos: El consumidor de productos de la empresa está concentrado en las comunas del oriente de la capital de Chile, específicamente en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia y Ñuñoa. También, se identificaron las comunas de Santiago, Estación Central, Colina y Peñalolén.

#### 4.2.3 Microsegmentación de mercado

Factores psicográficos

Grupo A: Está representado por ser proyectos de obras nuevas de gran tamaño, con proyectos habitacionales para segmentos C1, C2 y C3 y grandes proyectos de oficina de clase C1 y C2. El común denominador para este grupo es el arquitecto, quien especifica los materiales de construcción de los proyectos.

Grupo B: Proyectos RAR de segmentos C2 y C3 y oficinas C1 y C2. El denominador común de este grupo es la influencia del maestro instalador.

Grupo C: Obra nueva de vivienda pública. El denominador común es la escasa diferenciación y el bajo presupuesto para terminaciones.

Grupo D: Obra nueva entre 1.000 y 3.000 UF para segmentos C2 y C3.

#### 4.2.4 Comportamiento de uso/compra

Grupo A: En este grupo existe un arquitecto especificador quien trabaja para el mandante, que puede ser una inmobiliaria o empresa constructora, él determina los materiales a utilizar en el proyecto. Una vez que la constructora tiene la especificación, compra, esto puede ser a través de una licitación, o le propone nuevas alternativas al mandante. En esta parte existe una persona a cargo de las compras, lo que ofrece una oportunidad de influir en el proceso de compra. También ocurre en este tipo de proyectos, que, por su tamaño, algunas constructoras mejoran sus márgenes haciendo importaciones directas de algunos productos.

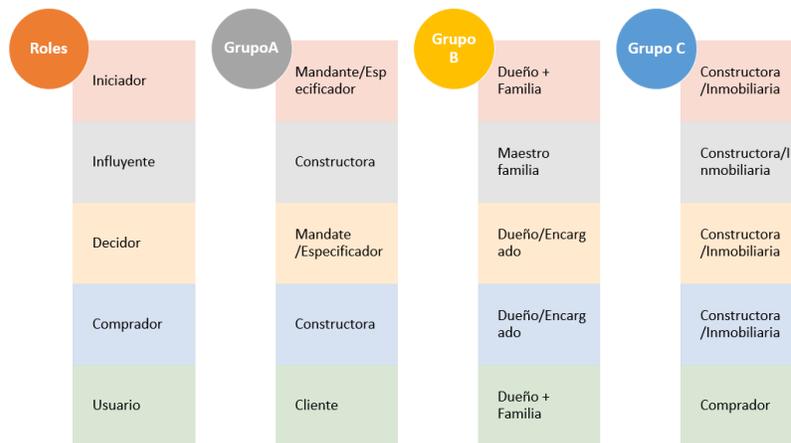
Grupo B: En este caso el usuario final es el mandante, pero existe una importante influencia, en este caso del contratista quien especifica, en algunos casos cotiza y hasta puede llegar a ser el comprador del producto. Este es un personaje muy apegado a sus preferencias sobre marcas. Para el caso de los edificios clase C1 o C2 usualmente existe una persona encargada de la selección o compra, en muchos casos éste puede ser el dueño quien toma a su cargo la selección, adquisición y flujos de abastecimiento de materiales en el proyecto.

Grupo C: No existen muchas etapas o instancias, dado su bajo valor agregado, las decisiones de especificación y compra se toman dentro de una misma empresa que integra constructora e inmobiliaria. Una vez hecha la compra, los contratistas reciben directamente el despacho de los materiales.

Grupo D: En este caso el usuario final es la inmobiliaria, siendo un negocio B2B, donde existe una influencia desde el arquitecto quien especifica, pero no cotiza, los presupuestos pasan por un área financiera que decide el tipo de proyecto con las especificaciones técnicas y estéticas.

De acuerdo con lo anterior al categorizar por roles en cada uno de los segmentos obtenemos:

Tabla 4-2. Microsegmentación de mercado.



#### 4.2.5 Selección de segmentos objetivos

Atractivo del segmento se define por potencial crecimiento, intensidad de la competencia y accesibilidad.

Crecimiento del mercado:

- El mercado inmobiliario pese a tener un crecimiento menor al esperado en 2020, este 2021 con acuerdos entre la cámara chilena de la construcción logro no interrumpir los proyectos por las cuarentenas y reactivar todos los proyectos detenidos.
- Existe una mayor tendencia al consumo de productos de revestimiento, en la búsqueda de materiales de precios medios y de un menor o casi nulo costo de instalación.
- Para los segmentos B y C, al no salir de viaje por pandemia y no haber bajado sus ingresos, han invertido y seguirán haciéndolo en mejorar sus proyectos habitacionales.

Intensidad de la competencia:

- La alta demanda de productos no genera una intensidad alta de la competencia, el factor clave ha sido mantener un stock adecuado de materiales y de tener una atención y asesoría personalizada y profesional con los clientes, tal y como se comentó en el cap.1.

Accesibilidad del mercado:

- No existen problemas para acceder a los clientes, debido a que ya se posee una gran cartera de clientes y con una clara tendencia al alza.

Selección de segmentos objetivos

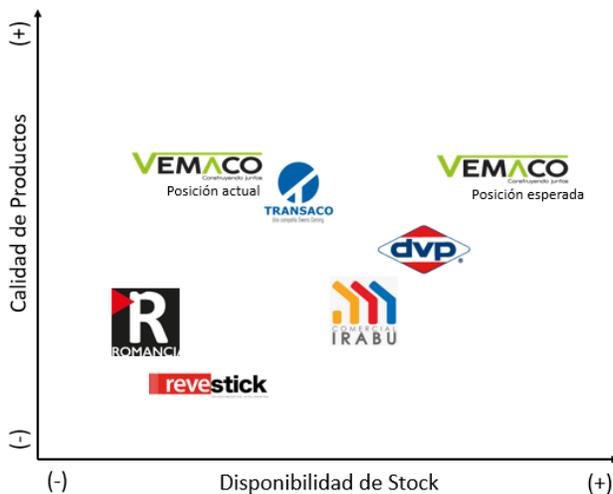
Segmento	Descripción	Valor buscado
Grupo B	Proyectos RAR en segmentos C2 y C3, donde el maestro constructor es quien sugiere.	Productos de bajo costo y fácil instalación, variedad de productos y alta disponibilidad de stock.

Grupo D	Proyectos nuevos con rangos de valor de 1,000 a 3,000 UF	Productos de calidad, con costos bajos tanto de adquisición, pero mayormente de instalación, con durabilidad. Disponibilidad de stock.
---------	--	--

#### 4.2.6 Posicionamiento dentro de mercados objetivos

VEMACO tiene como objetivo posicionarse en el mercado de productos de revestimiento de construcción como una empresa con una calidad de productos superior y además con una disponibilidad de stock que permita que sus clientes puedan acceder a la compra sin quiebres de disponibilidad ni retrasos en la entrega de productos para poder completar sus proyectos habitacionales.

Ilustración 4-1. Mapa de posicionamiento de VEMACO.



#### 4.3 Estrategia de producto/servicio

Valor y atributos diferenciadores de la oferta de VEMACO:

- Catálogo variado y exclusivo de productos: La empresa procurará la selección periódica de nuevas alternativas, siempre buscando la exclusividad y la atención a las nuevas

tendencias y gustos de consumo en el área del interiorismo y la decoración.

- DIY – hágalo usted mismo: La tendencia en boga del DIY, será usada por la empresa en sus comunicaciones y publicidad, como una manera de acercarse al cliente, demostrando que las transformaciones de decoración interior son accesibles y pueden realizarse a un costo más bajo y a un menor esfuerzo.
- Productos de bajo costo: VEMACO apostará siempre a tener una solución de revestimiento a un costo menor. Apostando a un manejo de stock que le permita reducir costos, así como a la innovación y diseño de nuevas aplicaciones que sirvan para el mismo fin, decorar y revestir las superficies del hogar.
- Siempre en stock y más cortos tiempos de entrega: Este es el lema de VEMACO, siempre tener material y entregarlo a nuestros clientes lo antes posible. De esta manera las soluciones de la empresa siempre serán las más confiables para el cliente objetivo.
- Asesoría profesional y acompañamiento permanente: La empresa apuesta por una relación cercana con los clientes, ayudándolos desde el proceso de selección, hasta el manejo de la obsolescencia del producto.
- Comunicación y conocimiento del producto: Como parte de estar cerca y de obtener una visibilidad inusual en este mercado, VEMACO apuesta por comunicar, enseñar y asesorar en todo momento. Siendo esto sello de garantía para los clientes y parte importante también de su estrategia de marketing.
- Presencia en regiones: La empresa pretende consolidar su incipiente demanda regional, expandiendo su cobertura e incluso, si fuera necesario, su capacidad de bodegaje. De esta manera entregará un mismo servicio a nivel nacional pudiendo participar de proyectos dentro de todo el país.

#### 4.4 Estrategia de Precio

- Selección de meta de la fijación de precios: VEMACO tiene como meta ser líder del mercado en calidad de productos y variedad de estos. Este objetivo se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y durabilidad.
- Determinación de la demanda: Podemos estimar que la oportunidad de mercado no capturado, donde es posible ofrecer un producto de calidad, con una gran variedad de alternativas, de acuerdo con las especificaciones de cada proyecto. En estos productos existe una baja sensibilidad al precio debido al ahorro de mano de obra y tiempo de instalación.
- Determinación de los costos: Los costos estarán determinados con los gastos de importación, aduana, comercialización y, en menor medida, por salarios, servicios básicos y costos de administración. Se realizará un análisis detallado de los costos totales, considerando los costos fijos y variables, para determinar el rango de precio mínimo de los productos.
- Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores: En general, los productos de la competencia son de menor calidad y mayor precio, estos son producidos en China y sólo un competidor comparte uno de los proveedores y sus productos los oferta a un precio muy superior a VEMACO. Se debe fijar un costo en función del margen para generar productos de calidad a la mejor relación precio/calidad para los clientes.
- Selección de método de fijación de precios: Para los productos comercializados por VEMACO seleccionaremos una estrategia de precios basados en el margen sobre el precio de venta. Esto para que, al buscar optimizar los procesos de importación y comercialización, se generarán productos a un costo menor, por lo tanto, con un menor precio, para competir con las empresas más importantes del rubro, generando una relación precio/calidad diferenciadora.
- Selección del precio final: Para la fijación final del precio, se debe considerar toda la estructura de costos y un análisis de mercado para considerar los costos de los competidores.

#### 4.5 Estrategia de Distribución

#### 4.6 Localización

VEMACO cuenta con su casa matriz, un local comercial ubicado en la comuna de Quinta Normal, en la región metropolitana. Un punto estratégico que lo sitúa en una zona comercial conocida en el mundo de la construcción y cercana a muchos talleres y pequeñas y medianas fábricas. En dicho lugar la empresa atiende clientes, en instalaciones preparadas para entregar una asesoría integral y con muestras físicas de cada uno de los productos que se ofrecen y su funcionamiento. En este lugar además se administra el negocio, contando con espacios de bodegaje para los productos.

La estrategia considera el crecimiento físico de VEMACO, en una primera etapa dentro de la misma región, para luego expandirse según las necesidades de los proyectos que se vayan abordando.

Plan de crecimiento en instalaciones:

Primera etapa. De 0 a 2 años. La empresa aspira a habilitar nuevas instalaciones en Santiago. Estas serán evaluadas según, necesidad comercial, el estar cerca de otro tipo de clientes, y de la necesidad de bodegaje y transporte, que ira de acuerdo con los proyectos que se vayan desarrollando.

Segunda etapa. 3 a 5 años. VEMACO procurará acercarse a regiones para de esta manera dar una respuesta integral y completa a la demanda existente fuera de la capital. Bajo el criterio de la existencia de proyectos de mayor volumen, se ira abriendo nuevas instalaciones, con representantes de ventas o centros de bodegaje según vaya siendo la necesidad. La proyección es tener presencia física de aquí a 5 años en ambos extremos del país acercando el producto y la asesoría de la empresa a los clientes, tanto personas naturales como empresas.

#### 4.6.1 Canales de Distribución

VEMACO utilizará un canal directo para llegar a sus clientes. Esta decisión se fundamenta en lo técnico del producto y a su uso, así como en la asesoría que implica, en su compra e instalación, que es parte importante y clave del valor entregado al cliente. El uso de intermediarios no permitiría sacar partido a ventajas propias del negocio como son la exclusividad de la propuesta y el servicio profesional asociado. Por otro lado, un canal directo permite a la empresa, disminuir costos y elevar los márgenes, manteniendo un control total de su estrategia de marketing.

El tipo de distribución que utilizará VEMACO será selectiva. La empresa ira escogiendo de acuerdo con las necesidades de la demanda, el dónde, cómo y cuándo, ofrece su producto. De esta forma se aspira a concentrar los esfuerzos siempre en dar un mejor posicionamiento a la marca y a la reducción de los costos. Los esfuerzos de la empresa estarán orientados en aumentar la cobertura de forma eficiente y con su valor agregado y ventaja frente a la competencia: bajo costo y asesoría profesional en todo momento.

Canal físico: locales comerciales. Como se explicó anteriormente, VEMACO propone una estrategia de expansión de su canal físico, primero a la región metropolitana y luego a regiones. Estos establecimientos serán lugares importantes para el cierre de negocios, donde los clientes podrán recibir toda la asesoría necesaria y podrán conocer y comprobar todas las cualidades y versiones existentes de cada producto. Estos espacios serán base para los equipos comerciales quienes establecerán reuniones con clientes potenciales y también asistirán a terreno a las obras y se reunirán con las distintas constructoras para presentar el producto para ser especificado en sus proyectos. Los locales también serán estratégicamente escogidos para servir de punto de acopio y bodegaje de material.

Canal online: website y redes. El canal online desde el inicio de la empresa ha sido de vital importancia y muy incidente en las ventas. VEMACO pretende fortalecer este canal y hacerlo cada vez más eficiente. El confinamiento y la preferencia del usuario por el uso de nuevas tecnologías hace crítico este desarrollo. Para ello, el negocio cuenta con un website en constante renovación, donde sus clientes pueden acceder a su catálogo, pedir asistencia técnica y comercial. Además, se ofrecen medios de pago online, terminando de

esta forma la compra de manera completa.

El canal online es y será la más importante manera de dar a conocer la compañía y además ofrecerá todas las prestaciones para dar un servicio completo y cercano a los clientes. Pudiendo efectuar compras asistidas, conocer a fondo los productos y sus prestaciones, forma de instalar, mantención, consejos de decoración y complementos recomendados.

Ambos canales serán el soporte para la gestión integral comercial, llevar a cabo la venta y la postventa del producto, la gestión de almacenamiento, despacho y mantenimiento, así como de la recolección y transmisión de información y datos comerciales importantes para el negocio.

Se plantea en definitiva una estrategia de distribución omnicanal, el cliente se sitúa en el centro de la estrategia de la empresa. El canal físico y online son reconocidos y tienen sinergias entre sí, y se complementan siendo su utilización de forma complementaria y simultánea.

#### 4.7 Estrategia de comunicación y ventas

Según la segmentación de clientes objetivo, que incluye particulares, arquitectos y empresas constructoras, se tendrá una vía de comunicación enfocada en lo digital. Nueva realidad de confinamiento y distanciamiento social son un entorno propicio para explorar y potenciar los canales digitales como medio de comunicación y concreción de ventas.

Además de la atención en local, apoyada por material físico tradicional, como folletos y muestrarios, los cuales también son utilizados en reuniones en terreno, sobre todo para el segmento de constructoras, serán los medios digitales lo que se potenciará para comunicar, dar a conocer y promover las ventajas y distintas alternativas de producto.

Los objetivos de esta estrategia serán:

Posicionamiento y recordación de marca: Hacer de VEMACO un nombre, a través de los medios online, relacionado con los materiales de construcción y la decoración, relacionándolo con conceptos clave como, alta calidad, hágalo usted mismo, exclusividad y

bajo costo.

Catálogo online: La tienda en línea permite exhibir todos los productos de la empresa, con toda la información necesaria para clientes. El catálogo online es una herramienta comunicacional y de ventas fundamental, pues es la plataforma oficial de selección de productos disponibles.

Capacitación y asesoría: Los medios online permitirán a VEMACO explotar una de las ventajas principales que hacen la diferencia en su propuesta de valor: la asesoría y el acompañamiento en cada una de las etapas del proyecto. La cualidad de ser productos “Hágalo usted mismo” permite la generación de contenido asociado para capacitar al cliente para su uso e instalación. Esto además de ser una herramienta funcional es también una herramienta comunicacional para llamar la atención a más personas del público objetivo.

Venta en línea: El canal digital deberá permitir a VEMACO el cierre de negocios de manera online, a través de medios de pago ya disponibles en la actualidad. La posibilidad de efectuar el proceso de compra en su completitud por un cliente a distancia es fundamental en el escenario presente.

Proceso de despacho y gestión de postventa: la plataforma online de la empresa permitirá además el seguimiento y programación de los despachos, así como la asistencia técnica y atención de postventa.

Los medios que se utilizarán para su estrategia de comunicación y ventas son:

Sitio web: El sitio web de la empresa está llamado a ser la casa matriz del negocio. En él se podrá revisar el catálogo completo de productos con todas las especificaciones necesarias para la toma de decisiones. Además, permite acceder a material complementario como instrucciones de uso y mantenimiento. El sitio contará con un canal de pago y medio de contacto en línea para asistencia técnica y programación de despachos y gestión de

posventa.

Google Ads: El posicionamiento del sitio oficial de la empresa en los resultados de búsqueda en principal buscador de la red es fundamental. Se asignará presupuesto constante, dependiendo de los avances de la estrategia comercial a implementar, para que VEMACO aparezca en todos los usuarios que buscan palabras clave como “decoración interior”, entre otras.

Redes sociales: Las redes sociales son la manera principal de comunicación hoy de las personas y la presencia de la empresa en estas es obligatoria. La generación de contenido de calidad relacionado con la empresa y aplicación de sus productos permitirá abordar al público objetivo de forma cercana y precisa, generando confianza en la empresa y necesidad de compra hacia nuestros productos. Las acciones en redes sociales incluirán: videos en YouTube de “Hágalo usted mismo” con la instalación y mantención de nuestros productos, publicaciones en Instagram, Facebook y Tiktok, sobre proyectos instalados y experiencia real de los usuarios. En el marco de ello se seleccionarán personajes clave para colaboraciones como influenciador, como una forma de acercarnos de forma mucho más precisa a nuestro público objetivo y obtener recordación de marca en el mercado.

Ilustración 4.2. Estrategia de marketing.



#### 4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las estrategias de marketing descritas anteriormente tienen como finalidad el generar un

crecimiento orgánico en dos etapas. La primera es obtener una posición dominante en el mercado actual de materiales de revestimiento de construcción en proyectos RAR. Posteriormente, la segunda etapa, una vez posicionado, trata de generar alianzas estratégicas con inmobiliarias de proyectos nuevos entre 1,000 y 3,000 UF para ser parte de esos proyectos desde su comienzo, disminuyendo sus costos de instalación y post venta que serán parte de la propuesta como proveedores de revestimientos.

Actualmente la empresa vende todo lo que importa, quedando semanas sin stock, debido a no poseer una estrategia de abastecimiento robusta. En una primera etapa, se planea capturar la oportunidad del mercado generando en nuestros clientes un grado de satisfacción y de postventa que haga notoria una diferenciación frente a los competidores.

Tabla 4-3. Proyección de Ventas

Periodo	Ventas (CLP)
Año -1	120.254.306
Año 0	347.039.633
Mes 1	30.365.979
Mes 2	32.534.977
Mes 3	34.703.976
Mes 4	36.005.375
Mes 5	37.740.573
Mes 6	38.174.373
Mes 7	39.041.972
Mes 8	41.210.971
Mes 9	52.055.963
Mes 10	54.224.962
Mes 11	56.393.960
Mes 12	68.106.552
Año 1	520.559.633
Año 2	694.079.266
Año 3	1.214.638.716
Año 4	1.735.198.165
Año 5	3.470.393.330

Supuestos:

- Participación de mercado objetivo: Cómo se mencionó en los capítulos anteriores, la estimación de mercado actual y proyectado es con una relación a una captura del 2% del mercado total de proyectos nuevos objetivos.
- Proyección de mercado inmobiliario: En línea con lo proyectado por la cámara chilena de la construcción (CCHC), donde los proyectos inmobiliarios que el 2020 estuvieron detenidos se vuelvan a activar, como ha sido ahora pese a las recientes cuarentenas.
- Tasa de crecimiento poblacional: Según INE, la población chilena muestra una tendencia negativa en los últimos años, alcanzando un crecimiento del 1% en el período intercensal, es decir 10%, por lo tanto, se asumió un crecimiento poblacional sólo del

0,1% anual.

#### 4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

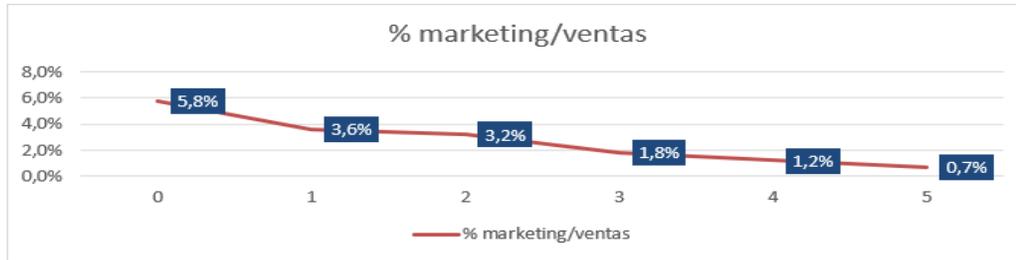
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rediseño de marca y logo	500.000					
Rediseño de página web	1.000.000					
Campaña digital por RRSS	5.000.000	6.500.000	8.450.000	6.760.000	4.732.000	4.732.000
Google Ads	5.200.000	6.000.000	7.300.000	8.000.000	8.800.000	9.500.000
Mantenimiento página web	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Creación de material audiovisual de hágalo Ud mismo	8.000.000	6.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Merchandasing	-	-	3.000.000	3.600.000	4.320.000	6.048.000
<b>Total</b>	<b>20.200.000</b>	<b>19.000.000</b>	<b>22.250.000</b>	<b>21.860.000</b>	<b>21.352.000</b>	<b>23.780.000</b>

Etapa Inicial: El presupuesto y su cronograma considera en una primera etapa el rediseño de la imagen corporativa, con un cambio en el logo, mejora a la web actual y la generación de material audiovisual de “hágalo usted mismo”. Además, se considera inversión en publicidad online en Google Ads para aparecer de los primeros en las búsquedas de Google. Todo lo anterior fundamentado en posicionar a VEMACO como una empresa de primer nivel y de referencia a la hora de encontrar desde información técnica para instalar sus productos de forma gratuita, como asesoría desde el proyecto a la ejecución.

Etapa crecimiento orgánico: Contempla comenzar a generar alianzas con empresas de construcción (por ejemplo, en la actualidad Casas Chile es un buen cliente, pero sin una alianza estratégica planteada), esto para ir en búsqueda de las empresas inmobiliarias y generar la cartera de clientes y proyectos.

Etapa de posicionamiento en la industria: Consolidar relación B2B con nuestros clientes y de una plataforma tanto online como presencial a lo largo del país para disponibilidad de nuestros productos, de sus bondades y costos al mercado objetivo.

Tabla 4-4: Gasto en marketing sobre ventas por periodo



## CAPITULO 5. Plan de Operaciones (Resumen)

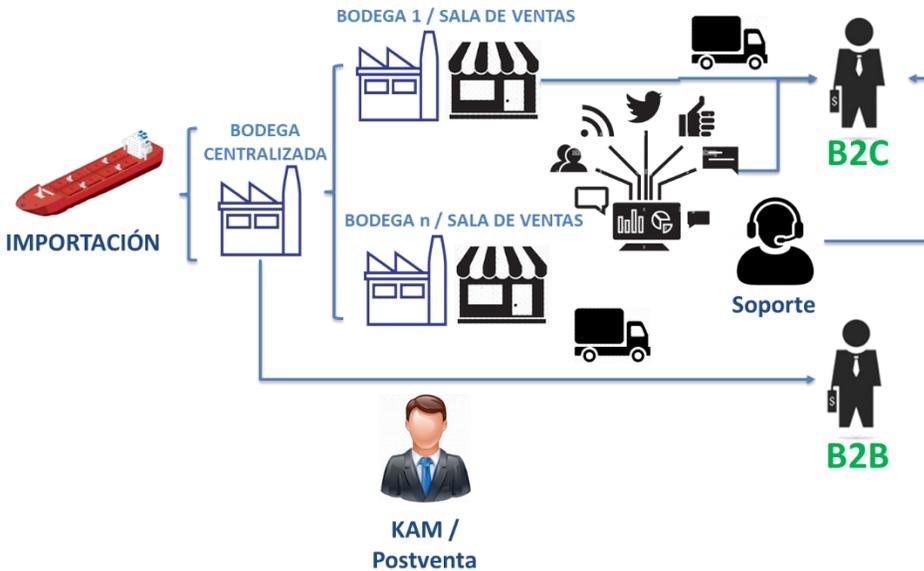
La puesta en marcha e implementación de cada una de las etapas de la planificación comercial de VEMACO, vista los próximos 5 años, requieren de una estrategia clara y simple de las operaciones del negocio, tanto de cara cliente como en relación con los procesos internos de la empresa.

El área comercial deberá ser capaz de asumir los flujos de captación propios de la inversión que se realizará en marketing, siendo capaz de asesorar a los clientes particulares y empresas que requieran de sus productos. Las capacidades necesarias serán la disponibilidad completa frente a clientes para brindarles la asesoría necesaria para la especificación de sus ideas, la habilidad necesaria para el cierre de ventas que aseguren la rentabilidad del negocio y la capacidad de formación y gestión de cartera de clientes B2B, que permitan generar un flujo comercial regular en el tiempo.

A continuación, se grafican los flujos internos y externos de operaciones. El desarrollo completo del plan de operaciones se detalla en Parte 2 del proyecto<sup>19</sup>.

Ilustración 5-1. Flujos de operaciones.

<sup>19</sup> VEMACO, Construyendo juntos, Parte 2. Alex Figueroa Saavedra.



## CAPITULO 6. Equipo del proyecto (Resumen)

VEMACO es una empresa que desde su origen basa su estructura organizacional en una jerarquía familiar, reflejada en el liderazgo de las distintas gerencias, que será escalable de acuerdo con el crecimiento proyectado de la empresa tanto en su área de ventas como en el área operativa. Como apoyo a la gerencia existirán consultores asociados que servirán de guía en el diseño e implementación del plan de crecimiento de la empresa y además existirá apoyo en temas contables de externos.

El área tanto de ventas como de operaciones tendrá una estructura modular replicable, tanto para su crecimiento en la región metropolitana, como para luego su expansión a regiones. Mas detalles en parte 2 de informe<sup>20</sup>.

Descripción de los puestos clave:

- Gerencia general: Responsable y director principal de la empresa.
- Gerencia comercial: Lidera el área de gestión de ventas y marketing.
- Gerencia de administración: Lidera el área de gestión de administración y recursos humanos.
- Gerencia de operaciones: Lidera el área de gestión producción y operaciones.

<sup>20</sup> VEMACO, Construyendo juntos, Parte 2. Alex Figueroa Saavedra.

- Asesores externos: El plan de crecimiento a 5 años que se presenta en este informe considera la asesoría por parte de Alex Figueroa Saavedra y Felipe Escobar Soto.

Otros puestos importantes:

- Jefe de local: Líder de cada una de las instalaciones. Ejerce una jefatura general del local siendo responsable total del mismo.
- Ejecutivos de ventas: Representante de ventas de la empresa. Tiene como base una de las instalaciones de VEMACO, estando asignado a la misma y reportando al jefe de local y a la gerencia comercial.

## CAPITULO 7. Plan Financiero (Resumen)

Se presentan flujo de caja, balance proyectado y principales ratios financieros del proyecto a 5 años. Desarrollo completo de plan financiero disponible en parte 2 del informe<sup>21</sup>.

### 7.1 Flujo de caja

Parámetro	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto		\$ 396.328.129	\$ 528.437.319	\$ 924.765.308	\$ 2.113.749.274	\$ 2.642.184.309
Costos Fijos		-\$ 438.762.419	-\$ 530.447.444	-\$ 621.604.029	-\$ 1.099.391.776	-\$ 1.584.934.173
Impuestos		\$ -	\$ -	-\$ 81.853.545	-\$ 273.876.525	-\$ 285.457.537
Resultado Neto		-\$ 42.434.291	-\$ 2.010.125	\$ 221.307.734	\$ 740.480.974	\$ 771.792.599
+ Depreciación		\$ 15.075.667	\$ 20.762.000	\$ 26.738.000	\$ 38.690.000	\$ 50.618.000
- Inversiones en Activos Fijos		-\$ 45.380.000	-\$ 30.380.000	-\$ 60.760.000	-\$ 61.140.000	-\$ 117.420.000
+/- Variación del Capital de Trabajo	-\$ 15.000.000	-\$ 136.238.045	-\$ 42.644.050	-\$ 148.758.504	-\$ 446.275.512	-\$ 198.343.815
Flujo de Fondos Libre	-\$ 60.080.000	-\$ 208.976.669	-\$ 54.272.175	\$ 38.527.230	\$ 271.755.462	\$ 506.646.785
+Perpetuidad		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.190.282.367
Flujo de Fondos Libre Ajustado	-\$ 75.080.000	-\$ 208.976.669	-\$ 54.272.175	\$ 38.527.230	\$ 271.755.462	\$ 4.696.929.151
Flujo de Fondos Libre Ajustado Acumulado	-\$ 75.080.000	-\$ 284.056.669	-\$ 338.328.843	-\$ 299.801.614	-\$ 28.046.152	\$ 478.600.633

Valor presente	\$ 4.190.282.367
VAN	\$ 4.115.202.367
TIR	94%
PAYBACK	Año 5
Re inversión perpetua crecimiento perpetuo	\$ 121.690.000 2%

### 7.2 Balance proyectado

<sup>21</sup> VEMACO, Construyendo juntos, Parte 2. Alex Figueroa Saavedra.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balance						
Caja y Bancos - \$	\$ 252.920.000	\$ 410.369.006	\$ 114.651.849	\$ 172.027.661	\$ 313.146.840	\$ 813.342.502
Créditos por ventas Locales - \$	\$ 2.000.000	\$ 412.977.309	\$ 597.302.884	\$ 963.613.381	\$ 2.269.211.537	\$ 2.819.845.375
Inventarios - \$	\$ 15.000.000	\$ 155.700.622	\$ 245.011.339	\$ 347.103.176	\$ 860.045.355	\$ 1.058.389.169
Maquinarias y vehículos	\$ 60.080.000	\$ 90.384.333	\$ 100.002.333	\$ 134.024.333	\$ 156.474.333	\$ 223.276.333
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 330.000.000</b>	<b>\$ 1.069.431.271</b>	<b>\$ 1.056.968.405</b>	<b>\$ 1.616.768.552</b>	<b>\$ 3.598.878.065</b>	<b>\$ 4.914.853.380</b>
Total Proveedores	\$ 10.000.000	\$ 360.105.562	\$ 350.132.821	\$ 644.478.750	\$ 1.695.090.298	\$ 1.838.414.026
Sueldos a Pagar	\$ -	\$ 431.780.000	\$ 431.280.000	\$ 497.280.000	\$ 890.320.000	\$ 1.292.760.000
Impuestos a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.853.545	\$ 273.876.525	\$ 285.457.537
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 791.885.562</b>	<b>\$ 781.412.821</b>	<b>\$ 1.059.905.234</b>	<b>\$ 2.301.533.773</b>	<b>\$ 2.845.716.489</b>
Ricardo Lopez	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Silva Diaz	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Socio 1	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Socio 2	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Socio 3				\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Socio 4				\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidad Ejercicio		-\$ 42.434.291	-\$ 2.010.125	\$ 221.307.734	\$ 740.480.974	\$ 771.792.599
Utilidad Acumulada		\$ -	-\$ 42.434.291	-\$ 44.444.416	\$ 176.863.318	\$ 917.344.292
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 320.000.000</b>	<b>\$ 277.565.709</b>	<b>\$ 275.555.584</b>	<b>\$ 556.863.318</b>	<b>\$ 1.297.344.292</b>	<b>\$ 2.069.136.891</b>
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 330.000.000</b>	<b>\$ 1.069.431.271</b>	<b>\$ 1.056.968.405</b>	<b>\$ 1.616.768.552</b>	<b>\$ 3.598.878.065</b>	<b>\$ 4.914.853.380</b>

### 7.3 Principales ratios financieros

Ratios principales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	619.465.963	825.954.327	1.445.420.072	3.303.817.306	4.129.768.063
Crecimiento ventas	0	33%	75%	129%	25%
EBIT	-\$ 42.434.291	-\$ 2.010.125	\$ 303.161.279	\$ 1.014.357.499	\$ 1.057.250.136
EBITDA	-\$ 42.434.291	-\$ 2.010.125	\$ 221.307.734	\$ 740.480.974	\$ 771.792.599
Liquidez Corriente	\$ 1,24	\$ 1,22	\$ 1,40	\$ 1,50	\$ 1,65
Test ácido	\$ 0,84	\$ 0,60	\$ 0,74	\$ 0,75	\$ 0,90
Leverage	\$ 2,85	\$ 2,84	\$ 1,90	\$ 1,77	\$ 1,38
ROE	-15%	-1%	40%	57%	37%
ROA	-4%	0%	14%	21%	16%

## CAPITULO 8. Riesgos críticos (Resumen)

A continuación, se desglosa análisis de cada uno de los riesgos identificados. Acciones de mitigación y escenarios posibles se encuentran en la parte 2 de informe<sup>22</sup>.

Tabla 8-1. Riesgos críticos.

TIPO	RIESGO	DESCRIPCION
<b>EXTERNOS</b>	Riesgo sanitario	Cuarentenas y estado de catástrofe permanentes en RM dada la pandemia.
	Efecto tipo de cambio	Posible tendencia al alza en el dólar afecta condiciones de importación.
	Riesgo sociopolítico.	Posible aumento de beligerancia y disturbios en zonas de RM.

<sup>22</sup> VEMACO, Construyendo juntos, Parte 2. Alex Figueroa Saavedra.

	Robo y daños	Posibilidad de hurto y daños en instalaciones producto de condiciones internas o externas de las instalaciones.
<b>INTERNOS</b>	Falta de stock	Medidas sanitarias internacionales pueden provocar quiebres de stock.
	Baja calidad del producto o servicio	Posibilidad de mala percepción del cliente del producto y servicio de la empresa.
	Competencia	Posibilidad de nuevos competidores con mayor inversión.

## CAPITULO 9. Propuesta Inversionista (Resumen)

Se consideran 2 rondas de captación de capital que suman MM\$380, en la cual el 52% queda en poder de los socios fundadores Silvia Collipal y Ricardo López.

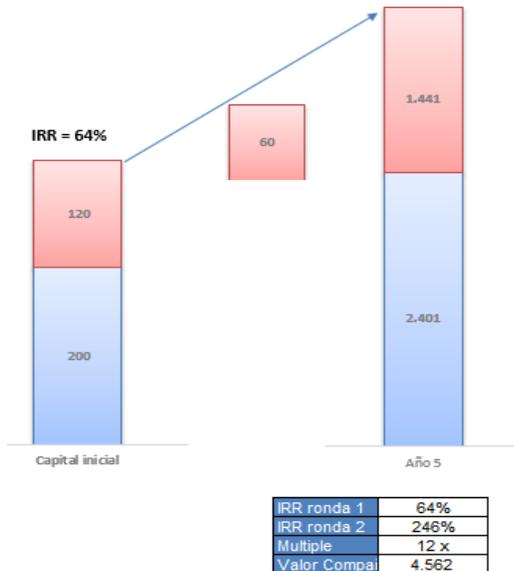
EL IRR para los inversionistas alcanza un 64%, multiplicando por doce el tamaño de la empresa en cinco años. Consolidándose como una empresa rentable de forma permanente y generando valor a los consumidores. Mas detalles en parte 2 de informe<sup>23</sup>.

Tabla 9-1 Rondas de inversionistas.

Socios	% de participación VEMACO	Monto aportado RONDA 1	% de participación VEMACO	Monto aportado RONDA 2
Ricardo Lopez	31%	\$ 100.000.000	26%	
Silvia Collipal	31%	\$ 100.000.000	26%	
Socio 1	19%	\$ 60.000.000	16%	
Socio 2	19%	\$ 60.000.000	16%	
Socio 3	0%	\$ -	8%	\$ 30.000.000
Socio 4	0%	\$ -	8%	\$ 30.000.000
<b>Total Capital</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 320.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 60.000.000</b>

<sup>23</sup> VEMACO, Construyendo juntos, Parte 2. Alex Figueroa Saavedra.

Ilustración 9-1. Propuesta al inversionista.



## CAPITULO 10. Conclusiones

Los cambios en los hábitos del consumo que trajo la pandemia permiten ampliar las perspectivas de lo que es un nuevo y pequeño emprendimiento familiar, haciéndolo escalable y llevándolo a nivel nacional a través del plan de negocios que acabamos de exponer.

VEMACO - será una empresa 10X en 5 años, un protagonista en el mercado de los materiales de terminación, a través de un producto diferenciador, un servicio profesional y una sólida construcción de marca.

La empresa pasará de una participación de mercado del 2% a capturar 1/5 de este, a través de un plan de un plan de marketing y ventas que lo llevará a más y nuevos clientes. Enfocándose en las virtudes y distinciones de su producto y servicio que llegaran de la mejor manera al consumidor por distintos canales. Su cobertura crecerá de manera importante alcanzando distintas regiones del país.

Es importante resaltar que este plan de negocios ya se encuentra en aplicación en su fase inicial, cumpliendo con éxito e incluso superando las expectativas. Por lo tanto, existe una atractiva oportunidad para los inversionistas de participar, en este momento, en una empresa en franco crecimiento que rentabilizara de forma interesante su inversión.

Por lo tanto, recomendamos invertir en VEMACO, una empresa que entrega solidez en el tiempo y una rentabilidad esperada - muy atractiva.

## **Bibliografía y fuentes**

- Banco Central de Chile (2021). Informe IMACEC, <https://www.bcentral.cl/>
- Banco Santander Chile. Informe diario económico. Recuperado de <https://banco.santander.cl/estudios/panorama-economico/detalles/pem-junio-2021>.
- Clínica Las Condes, Variante DELTA, <https://www.clinicalascondes.cl/>.
- Cámara Chilena de la Construcción. Informe de Macroeconomía y Construcción (MaCh 53). Gerencia de estudios Cámara Chilena de la Construcción. 15 de junio 2020. Recuperado de <https://cchc.cl/>
- Encuesta CADEM (2019). Estudio “El Chile que viene Redes Sociales”. Recuperado de <https://www.cadem.cl/>.
- Gobierno de Chile – COVID-19, Recuperado de <https://www.gob.cl/coronavirus/>
- Grant, R. (s.f.). Dirección Estratégica.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). Administración Estratégica.
- Instituto Nacional de Estadísticas, <http://www.ine.cl>.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. México.

- Liam Fahey y V.K. Narayanan, Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, 1986.
- M. Doshier, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart. Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, 1970.
- Maqueira, C. (2015). Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica
- Porter, M (1979). The structure within industries and companies' performance.
- Servicio Electoral de Chile (SERVEL). Calendario electoral para el 2021, recuperado de: [www.servel.cl](http://www.servel.cl).
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile SUBTEL (2021). Licitación 5G en Chile, Recuperado de <https://www.subtel.gob.cl/> y <https://www.gob.cl/5g/>
- Pulso, Diario La Tercera. Recuperado de <http://www.latercera.com>, 08/06/2021.
- Diario El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinanciero.cl>.
- Diario El Mercurio. Recuperado de <http://www.elmercurio.cl>.

## **Anexos**

ANEXO 1. Reactivación desde 2021 en el sector de la construcción.

DANIEL MCCLEARY, DIRECTOR DE PORTALINMOBILIARIO

“Si 2020 fue el año del e-commerce, 2021 será del mercado inmobiliario”



■ El ejecutivo prevé un año marcado por mayores transacciones y aumentos en los precios.

POR VALENTINA OSORIO

El segmento de arriendos de viviendas fue el más golpeado por la falta de demanda durante este año, dice Daniel McCleary, director de PortalInmobiliario, una firma de Mercado Libre enfocada en avisos de propiedades. Pero ahora ve que esa tendencia se está revertiendo y espera un panorama auspicioso para este mercado en 2021.

Las propiedades como una inversión más segura ante la incertidumbre y la búsqueda de espacios más grandes son algunos de los factores que empujarán al sector.

— ¿Cómo se encuentra el mercado inmobiliario en la actualidad?

— Estamos pasando por un momento muy interesante, porque tenemos un escenario con la mayor oferta de propiedades disponibles y la mayor demanda en la historia. Durante los peores meses de la pandemia, las personas que podían evitar una mudanza lo hicieron y eso causó una acumulación de propiedades, tanto en venta como en arriendo. Ahora hay nueva demanda impulsada por los retiros de 10%, que hace posible la compra de una vivienda para propiedad o inversión. Además, las preferencias de las personas están cambiando, pasamos mucho tiempo en las casas, nuestra relación con ellas cambió y ahora queremos

más espacio.

— ¿Empiezan a ver una recuperación en el sector?

— En general, los efectos negativos ya pasaron. Esa demanda que hablamos está aumentando rápidamente y la oferta va a empezar a bajar. El segmento de propiedades en arriendo fue el principal afectado; eso creó vacancias en el mercado muy grandes y los precios se empezaron a caer rápidamente en abril y mayo, pero decimos que estamos en recuperación porque eso se está recuperando muy rápido.

Otra cosa muy importante es que había mucha incertidumbre respecto de qué iba a pasar con los precios de las propiedades en venta. Sabemos que dejaron de crecer en ese tiempo de incertidumbre, pero nunca bajaron y ya vol-

vieron a aumentar. Vemos que los precios de ventas crecen anualmente 4% o 5% y en 2020 no será tan distinto, solo unos puntos más bajos y eso es porque los activos inmobiliarios en general son inversiones muy seguras.

— ¿Cuáles son sus proyecciones para 2021?

— Este escenario que vivimos ahora de mayor demanda y oferta al mismo tiempo es la condición necesaria para que el año que viene sea probablemente el mejor año en el mercado inmobiliario. Si 2020 fue el año del e-commerce, 2021 va a ser del mercado inmobiliario. Será un año en que las personas que buscan propiedades van a tener el poder de negociación, y una vez que la oferta vaya bajando va a empezar a ser un mercado de vendedores. Eso debería acelerar los aumentos de precios, vamos a volver a tener 4% o 5% de crecimiento, o más.

— ¿Qué están priorizando las personas al buscar una propiedad?

— Ubicación y precio siempre son los dos factores más importantes. Igualmente, yo creo que vamos a hablar de un tercero: espacio. En cuanto a precios, en la búsqueda de arriendos se puede ver un interés mayor en los anuncios entre \$ 200.000 y \$ 400.000. Cuando miramos propiedades en venta, vemos departamentos con valores de 3.000 UF o menos.

“En general, los efectos negativos ya pasaron. Esa demanda que hablamos está aumentando rápidamente y la oferta va a empezar a bajar”.

— ¿Cuáles son las ubicaciones más cotizadas?

— Sobre las ubicaciones, es donde la preferencia ha cambiado más que cualquier otra. Cuando se preguntan dónde pueden tener más espacio, estar más cómodos y tener un buen precio, buscan afuera de los centros de las ciudades. Comunas que están creciendo son Padre Hurtado, San Bernardo, Cerrillos y Colina. Tenemos una demanda que está creciendo, pero esas cinco están creciendo mucho más que el resto.

— Sobre esta preferencia de mayor espacio, ¿ha aumentado la búsqueda de casas en vez de departamentos?

— En los primeros meses de la pandemia la demanda por casas empezó a crecer y la de departamentos bajó, pero eso pasó solo durante los primeros meses. Las casas en general son más caras, entonces los departamentos por ser más asequibles van a ser el foco de la gente.



**COORDINADOR ELÉCTRICO NACIONAL**

**Coordinador Eléctrico Nacional**  
**Sistema Eléctrico Nacional**  
**Licitación Pública Internacional**  
**Sistema Eléctrico Nacional de Transmisión**

En el marco de la Ley General de Servicios Eléctricos de Chile, de acuerdo con lo señalado en el Decreto N°171 de 2020 del Ministerio de Energía, el Coordinador Eléctrico Nacional realizará el llamado a Licitación Pública Internacional para la Adjudicación de la construcción y ejecución de las Obras de Ampliación en el Sistema de Transmisión para las siguientes obras de ampliación:

Nombre del Proyecto	V. Estimado (MIL U\$)	Nombre del Proyecto	V. Estimado (MIL U\$)
Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	4,28	Ampliación en SE Chempu y Sacamones (N°TA 4708) - Raut	3,29
Ampliación en SE Frutera y Sacamones Línea 2222-45	5,03	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	2,13
Liquián - Escobar	1,00	Aumento Capacidad de Línea 1055-67 Raut - San Fernando segmento TP	0,5
Aumento de capacidad Línea 2222-45 Frutera - Villa Clara y 2222-45 Villa Clara - Raut	19,56	Aumento Capacidad de Línea 1055-67 Pudahuel - Raut	3,48
Ampliación en SE Ara Barro Sacamones Línea 2222-45	0,2	Ampliación en SE San Miguel (N°TA 4707)	1,32
Primera - Boca Pata	1,56	Aumento Capacidad SE Pudahuel	1,65
Fondo sistema trasacción Línea 2222-45 Olmedo Chuscomé - Calera	4,56	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	2,18
Ampliación en SE San Geron. Segmento Línea Nueva Pat. de Raut - Pura Sara y Espora Línea 2222-45 Pura Sara - La Calera	0,4	Aumento Capacidad de Línea 14-58-14 Chuscomé - Linares	2,24
Aumento de capacidad Línea 2222-45 La Calera - Pura Sara	2,58	Ampliación en SE Santa Elena (N°TA 4707)	2,03
Ampliación SE Sudo	0,5	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	1,33
Nuevo Transformador SE Magal	3,42	Ampliación en SE Cajaruro (N°TA 4707)	1,43
Aumento de capacidad Línea 14-58-14 Quilón - Nuble	1,38	Aumento de capacidad Línea 1025-14 Chuscomé - Temuco	0,58
Ampliación en SE Cauas (N°TA 4707)	2,11	Ampliación en SE Madero Sacamones Línea 1025-14 Chuscomé - Temuco	4,72
Ampliación en SE La Sabana (N°TA 4707)	1,54	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	1,31
Modificación segmento circuito Línea 1025-14 San Pedro - Guilera	2,03	Ampliación en SE Temuco (N°TA 4707)	2,25
Ampliación en SE Nueva San Rafael (N°TA 4707)	0,36	Cambio interruptor Pata Raut en SE Temuco 10-17	1,49
Ampliación en SE Nueva San Rafael (N°TA 4707)	4,15	Ampliación en SE Temuco (N°TA 4707)	2,25
Aumento de Capacidad Línea 14-58-14 Nuble - Esperanza	2,25	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	1,63
Aumento de Capacidad Línea 14-58-14 Esperanza - Río Aucó	1,52	Ampliación en SE Los Dornos (N°TA 4707)	1,48
Cambio interruptor Pata Aucó en SE Abo. Línea 13-17	0,7	Ampliación en SE Ralco 220-14 (N°TA 4707)	3,88
Cambio interruptor Línea 2222-45 Ara. Línea - Chica en SE Abo. Línea	1,75	Ampliación en SE Abo. Línea (N°TA 4707)	2,64
Ampliación en SE La Florida (N°TA 4707)	2,94	Ampliación en SE Pudahuel (N°TA 4707)	1,42
Ampliación en SE La Florida (N°TA 4707)	3,35	Ampliación en SE Chica y Pudahuel segmento circuito Línea 2222-45	7,25
Ampliación en SE Nueva Lampa (N°TA 4707)	8,42	Nueva línea - Chica	7,25
Ampliación en SE Ralco (N°TA 4707)	3,85	Ampliación en SE Cauas (N°TA 4707)	2,71
Ampliación en SE Curazul (N°TA 4707)	2,91	Ampliación en SE Nueva Lampa (N°TA 4707)	1,54
Ampliación en SE La Florida (N°TA 4707)	4,94	Nuevo interruptor de línea (N°TA 4707) - Pudahuel - Raut	1,5
Ampliación en SE Santa Elena	4,85	SE Pudahuel - SE Chuscomé	2,15
Nueva SE línea Región Metropolitana	3,25	Ampliación SE Montepío	2,15
Aumento Capacidad SE Pudahuel	1,38	Ampliación SE Pudahuel	2,07
Aumento de capacidad de línea (N°TA 4707) - Pudahuel - Raut	1,52	Ampliación en SE Nueva Lampa (N°TA 4707)	1,52

Para participar en este proceso, los interesados pueden adquirir las Bases de Licitación correspondientes al Llamado, las cuales estarán disponibles a partir del 30 de diciembre de 2020, y solicitar la inscripción en el Registro de Participantes, en la forma que se señalará en las referidas Bases, a través del sitio Web: <http://www.coordinador.cl/desarrollo/documentos/licitaciones/ampliacion/2020-obras-ampliacion-decreto-n171/>. Estas Bases de Licitación estarán disponibles sin costo en el enlace al Sitio Web.

Podrán adquirir las Bases e inscribirse en el Registro de Participantes personas jurídicas, tanto chilenas como extranjeras, quienes podrán participar en forma individual o como parte de un consorcio o asociación, cumpliendo con las exigencias y requisitos establecidos en la Ley General de Servicios Eléctricos y en las Bases de Licitación.

**Coordinador Eléctrico Nacional**

# Aumenta tasación de viviendas impulsadas por bajas tasas de créditos hipotecarios

En los últimos dos meses las tasaciones han aumentado un incremento promedio mensual de 30%. El desconfinamiento ha influido en el mayor interés de las personas.



CARLA CABELLO

La baja tasa de interés promedio para los créditos hipotecarios y el levantamiento de las cuarentenas, que permitió una mayor movilidad a las personas, reactivó el mercado inmobiliario. Los signos de recuperación no solo se nota en la mayor demanda de viviendas—que locó fondo durante los primeros meses de pandemia, también en el creciente interés de vender una propiedad.

La demanda por tasar viviendas en la Región Metropolitana sufrió una caída drástica producto de la crisis sanitaria, alcanzando su menor nivel en mayo. Sin embargo, según datos de Colliers International, desde junio a la fecha la demanda ha aumentado en promedio en 50% respecto a dicho mes.

De acuerdo con la consultora, las comunas donde más aumentó el interés por tasar viviendas durante estos últimos cinco meses son Providencia (76%), La Reina (75%), Maipú (72%) y San Bernardo (71%).



● **¿Qué ha pasado?** Desde junio, y con mayor intensidad durante los últimos dos meses, se ha observado una creciente demanda por tasar viviendas, con un incremento mensual promedio de 30%.

● **¿Cuáles son las razones?** Un factor que explica esto es la baja tasa de interés de los créditos hipotecarios que elevó la demanda por inmuebles. También se ve un mayor interés por vender.

● **¿Y cómo ha sido por comunas?** Donde más aumentó el interés por tasar viviendas durante estos últimos cinco meses son Providencia (76%), La Reina (75%), Maipú (72%) y San Bernardo (71%).

(75%), Maipú (72%) y San Bernardo (71%). Más atrás se ubican comunas como Ñuñoa (64%), Estación Central (64%), Vitacura (62%) y Las Condes (54%), las cuales también experimentaron un crecimiento importante.

Fabiola Barna, gerente del área de Tasaciones Bancarias de Colliers International, explica que este año ha sido particularmente distinto a años anteriores en cuanto a la demanda por tasaciones. **Primero, por la crisis social, y luego por el efecto Covid-19, lo que no permitió operar con normalidad y ocasionó una desactivación en el sector.** No obstante, añade que “desde junio y con mayor intensidad durante los últimos 2 meses, hemos ido experimentando una creciente demanda con un incremento mensual promedio de 30%, y se espera que siga aumentando”.

Barna dice que un factor que explica la mayor demanda por tasar viviendas es la baja tasa de interés de los créditos hipotecarios, así



Alza en demanda de tasaciones: se trata del promedio junio a octubre, comparado con mayo 2020.

como la reactivación de la demanda por comprar. “Hoy, endeudarse para comprar una vivienda es mucho más conveniente, lo que ha abierto la posibilidad de invertir a un mayor número de personas”, comenta.

Por otro lado, agrega, “veamos que hay un mayor interés por vender inmuebles, producto de la pandemia muchas personas se han visto enfrentadas a un desme-

dro en sus ingresos debido a la pérdida de su empleo o a una menor actividad laboral, y ante la amenaza de no poder seguir pagando el dividendo están optando por vender sus viviendas”. Indica que “si bien no hemos visto una baja en los precios de las viviendas, vemos que en el mercado de viviendas usadas, en casos específicos, existen oportunidades convenientes, con valores atractivos, por parte de particulares que requieren liquidez y necesitan vender en un corto plazo.”

Barna detalla que aún se mantiene un rezago respecto a ritmos normales de demandas por tasaciones, pero el acelerado crecimiento sostenido del último trimestre permite proyectar que esta tendencia continuará al alza. ●

## CIFRAS DESTACADAS

# 76%

aumentó la demanda de tasaciones de viviendas en Providencia.

# 2,52%

promedio la tasa de interés para los préstamos hipotecarios en la semana del 16 al 23 de octubre.

# 90,6%

se elevó la demanda de viviendas en el tercer trimestre respecto al segundo trimestre, según GfK Adimark.

Hasta en 45% han aumentado las ventas de casas en la zona de Colina en los últimos meses.



## AUGE DE VIVIENDAS

# 9.000 UF

y 15.000 UF es el rango de precios de las casas que están buscando en las localidades aledañas de Santiago.



de las viviendas como en los jardines. Estas zonas son atractivas, pues han aumentado sostenidamente su nivel de equipamiento y, en la actualidad, cuentan con una buena oferta comercial, de servicios y educacional”, detalla Danis.

En Colliers destacan el auge de Chicureo, en especial, pues en la última década ha logrado generar un

entorno urbano de muy buena conectividad para transporte privado y con servicios de comercio, restaurantes, colegios y salud, adecuados a los requerimientos del segmento. “Se ha constituido así la opción real de una vida familiar íntegramente en el sector, y hasta antes de la pandemia, reduciendo el traslado a la ciudad, solo para el trabajo. Y, a raíz de

la pandemia, fuertemente se giró al teletrabajo. Se genera así un área importante, con todos los servicios requeridos, en calidad y cantidad. Los suelos disponibles, permiten el desarrollo de casas, que es, sin duda, el sueño de la mayoría”, explica Gleisner.

En cuanto al perfil, Peter Keller señala que son matrimonios jóvenes, que están recién partiendo en la etapa de la crianza de los hijos y también se trata de ejecutivos jóvenes que dejaron atrás el departamento que tenían en El Golf, más caro y cerca de su trabajo, por una casa en Chicureo. “Es que vivir al lado de la oficina ya no tiene sentido, porque ahora se irá uno o dos días a la oficina gracias al home office, y eso da pie para comprar una casa en un lugar más alejado que tenga patio, piscina y se pueda estar más cómodo. La gente dice “me sacrifico y hago el viaje” y, además, Chicureo está bien conectado gracias a la radial”, explica el director de la corredora.

Sergio Correa, gerente de Terrenos de Colliers International explica que se trata de parejas recién casadas, con niños pequeños que eventualmente aun no entran al colegio, o adultos mayores cuyos hijos ya se fueron de la casa. “Ellos se van a vivir a la periferia para tener una mejor calidad de vida, en casas de mayor metraje, piscina o grandes lagunas, extensas áreas verdes, acceso a

servicios y colegios, alejados del ruido y la contaminación”, indica.

## Precios se mantienen

Los precios tampoco se han disparado, explica en Ingeel & Völkner.

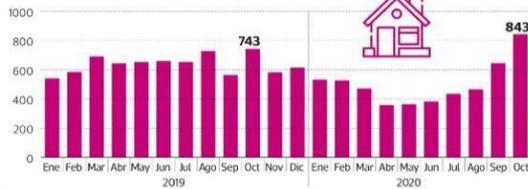
En Sotheby's indican que en Colina los precios continúan creyendo, “considerando que en los últimos dos años ha habido una variación cercana al 5%”, cuenta Felipe Ulloa. “Se estima que para el 2021-2022, las alzas sean por sobre los últimos 2 años, considerando la demanda creciente que ha tenido esta zona, tomando los factores de desarrollo, teletrabajo y búsqueda de las familias por espacios más grandes”, indica.

Sergio Correa detalla que hasta ahora el alza en el precio de las viviendas es marginal. “Estamos hablando de menos del 1% en 12 meses” dice, pero, aclara, eso sucede “porque el último año ha sido particularmente difícil, con estallido social y pandemia, lo que hizo bajar en un momento el valor, baja que recién se está recuperando”.

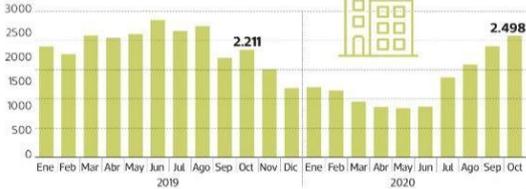
Añade que todo indica que el incremento deberá ser sostenido en el tiempo, “toda vez que el teletrabajo llegó para quedarse la demanda por casas irá en aumento”, recalca. “Esto repercutirá necesariamente en el valor del suelo en la periferia, que, dependiendo de la ubicación, puede partir en 1 UF/m<sup>2</sup> y en algunos casos llegar a 5 UF/m<sup>2</sup>”, proyecta. ●

MERCADO INMOBILIARIO

Ventas de casas, en unidades



Ventas de departamentos, en unidades



FUENTE: Tootoc.com

• PULSO

# Venta de viviendas alcanza en octubre su mayor nivel en 2020 y se prevé recuperación

En octubre, la venta de viviendas creció 13,2% anual según cifras de Tootoc.com. Para el cuarto trimestre se anticipa un fuerte aumento por la materialización de compras postergadas por las restricciones de la pandemia.

CARLA CABELLO

En octubre, la venta de viviendas en la Región Metropolitana alcanzó su nivel más alto este año. La comercialización de propiedades creció 13,2% en comparación con octubre de 2019, según cifras de la plataforma Tootoc.com.

Este resultado se explica por el aumento tanto en la venta de departamentos, como en la de casas. En concreto, se vendieron 2.498 departamentos y 843 casas, alcanzando estas últimas el nivel más alto de venta en dos años.

En ese contexto, además, las cifras de ventas registraron un aumento anual de 28,9% en octubre, totalizando 13,7 millones de UF.

Si se comparan estas cifras con lo vendido en septiembre, el alza es de 14,1%, donde los departamentos crecieron 9,4% y las casas, 30,7%.

“Los números de octubre confirman las perspectivas de recuperación que observamos hace ya algunos meses, con un ritmo mensual de venta de 22% sobre el promedio de los últimos años, y llama la atención cómo han ido consolidando algunas tendencias. De hecho, el significativo crecimiento anual en las millones de UF responde al aumento de participación de unidades más



• **¿Qué ha pasado?** En octubre, la comercialización de propiedades creció 13,2% en relación al mismo mes de 2019, según cifras de la plataforma Tootoc.com.

• **¿Por qué ha pasado?** Se vendieron 2.498 departamentos y 844 casas, alcanzando estas últimas el nivel más alto de venta en dos años.

• **¿Qué se proyecta?** En Colliers estiman que en el cuarto trimestre la venta de departamentos podría crecer hasta 45% anual y 34% la comercialización de casas. Esto, porque se reactivarían compras postergadas por la pandemia.

grandes en casas y departamentos, como también al incremento en el precio por metro cuadrado en el caso de casas”, sostiene Daniel Serrey, gerente de Estudios de Tootoc.com.

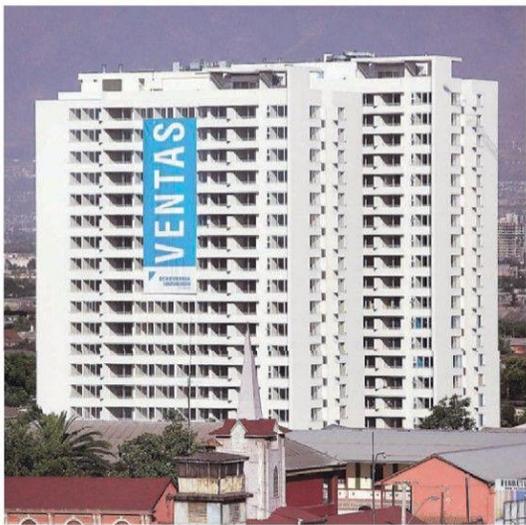
Según el reporte de la plataforma de gestión inmobiliaria, las ventas de departamentos en octubre se concentraron en Ñuñoa (16,1%), Santiago (12,1%) y La Florida (11,5%). Las casas que se

vendieron en el período —cifra que representa un aumento de 57,3% respecto del ritmo mensual de 2019— se concentraron en Colina (19,2%), Lampa (17,4%) y Padre Hurtado (16,8%).

En cuanto a la velocidad de venta de las viviendas, al cierre de octubre se necesitaban 22,4 meses para agotar el stock de departamentos disponibles y 9,5 meses para casas. En departamentos, en las comunas de Santiago y Vitacura, los meses para agotar stock llegan a 34,1, mientras que en casas, en las comunas de Puente Alto y Peñalolén, a 16,5 y 14,4 meses, respectivamente.

“En el mercado de casas está creciendo la participación de unidades más grandes, pues las que tienen más de 70 m2 abarcan el 52,6% de las ventas. Las casas con menos de 70 m2, por el contrario, disminuyen su participación en venta a 29,5%, cayendo más de 25 puntos porcentuales respecto de hace un año. El impulso renovado de este mercado se tradujo en el mejor mes en ventas promedio por proyecto desde 2015”, explica Serrey.

“Además, el precio promedio sigue su tendencia al alza desde marzo 2020, lo que se debe a la participación de unidades más grandes y de una significativa alza de la



Venta de casas alcanzó en octubre nivel más alto en dos años.

CIFRAS DESTACADAS

**3.341**

viviendas se comercializaron en octubre según cifras de Tootoc.com.

**14,1%**

aumentó la venta de viviendas en octubre si se compara con lo comercializado en septiembre pasado.

**22,4**

son los meses que se necesitaban en octubre para agotar el stock de departamentos disponibles.

UF por m2”, añade.

En el caso de los departamentos, el metro cuadrado subió de 64,3 UF en octubre de 2019 a 65,2 en octubre de 2020. En casas, el metro cuadrado pasó de 41,1 UF en octubre de 2019 a 48,5 UF en octubre de 2020.

**PROYECCIONES.** Juan Hornauer, gerente del área de Estudios de Colliers International, dice que sus proyecciones “indican que el cuarto trimestre mostrará una importante recuperación de los niveles de ventas de viviendas nuevas, debido en parte a la materialización de compras de departamentos y casas que habían sido postergadas, en algunos casos, por más de un año o que no se habían concretado por las restricciones asociadas a la pandemia”.

En concreto, Hornauer comenta que las cifras muestran que en el caso de los departamentos, el alza se

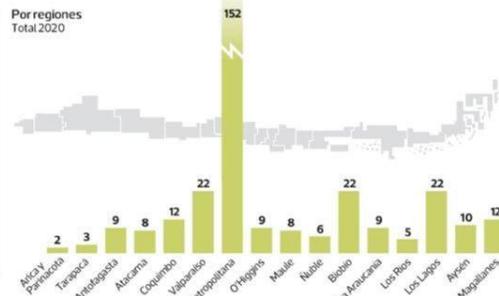
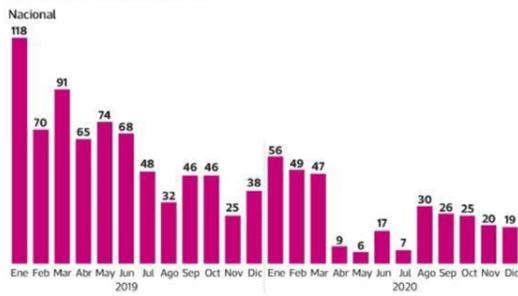
ría en torno a 45% en comparación al cuarto trimestre 2019 y 7% mayor que lo registrado el último trimestre de 2018. Añade que “al mirar el acumulado anual, los bajos niveles de venta registrados en el resto del año, incidiría que las ventas totales de departamentos en el 2020 sean 41% más bajas que en el año anterior”.

En el mercado de casas, dice, se estima que las ventas del cuarto trimestre subirían 34% en comparación al cuarto trimestre de 2019. “La venta anual acumulada de casas del 2020 sería 30% menor que lo registrado en 2019”, estima. ●



Las casas que se vendieron, cifra que representa un aumento de 57,3% respecto del ritmo mensual de 2020, se concentraron en Colina y Lampa.

INICIO DE PROYECTOS NUEVOS



# Inicio de proyectos de construcción cae 57% este año, pero se anticipa reactivación

Según iConstruye, este ejercicio comenzaron 311 obras a nivel nacional, versus 721 en 2019. Las inmobiliarias prevén retomar en 2021 los proyectos que fueron postergados.

CARLA CABELLO

–Primero el estallido social, luego la pandemia del Covid-19. Estos dos hechos llevaron a las compañías del rubro a revisar sus presupuestos elaborados para este año y a congelar el inicio de proyectos nuevos.

Según datos de iConstruye –plataforma digital ligada a la Cámara Chilena de la Construcción–, el inicio de proyectos nuevos cayó 56,8% en 2020 en relación con 2019, con un total de 311 iniciativas comenzando obras a nivel nacional, versus 721 el año anterior. La incertidumbre, las limitaciones de circulación desde o hacia las faenas, las caídas en las ventas, repercutió en el inicio de proyectos de construcción.

Entre los meses de abril y julio, es decir, durante el peak de la pandemia, apenas 39 proyectos partieron su construcción, mientras que en igual lapso del año anterior fueron 255. Tras el desconfinamiento de algunas comunas, en agosto, la actividad comenzó a reactivarse, sin embargo, las cifras todavía están muy por debajo de las de 2019. En octubre de este año 25 iniciativas comenzaron a ser construidas, 20 en noviembre y 19 en diciembre.

Del total de proyectos que partieron este año, 34% corresponden a departamentos y 32% a iniciativas de in-



• **¿Qué ha pasado?** Según iConstruye, el inicio de proyectos nuevos cayó 56,8% en 2020 en relación a 2019. Este año, un total de 311 iniciativas comenzaron obras a nivel nacional, versus 721 el año anterior.

• **¿Por qué ha pasado?** La incertidumbre, las limitaciones de circulación desde o hacia las faenas, las caídas en las ventas, repercutió en el inicio de proyectos de construcción.

• **¿Qué se proyecta para 2021?** Que la cifra vaya aumentando en la medida que haya más certezas con respecto a la pandemia. Se podría ver la cantidad de obras nuevas llegando al nivel de 40 a 50 al mes hacia el tercer o cuarto trimestre del año.

fraestructura (portuaria, sanitaria, vial, minería y salud). Obras de tipo comercial y casas, concentraron el 18% y 15%, respectivamente. Por otra parte, la mayoría de los proyectos –152– se encuentran en la Región Metropolitana.

“No recordamos un periodo en el que la construcción se haya visto tan afectada y con un impacto tan grande en el inicio de obras nuevas como lo ha sido este año. En los últimos 5 años nunca sucedió algo parecido, y si quisiéramos buscar eventos con gran impacto en la industria tendríamos que remontarnos a la crisis del 2008-2009, donde sí bien hubo una baja en la inversión jamás al nivel de llevar casi a cero el inicio de proyectos nuevos”, dice Pedro Pablo Mir, gerente de estrategia y desarrollo de iConstruye.

“Con el establecimiento de los protocolos sanitarios y el aprendizaje de cómo operar en la nueva normalidad, creemos que el año debería partir con un volumen similar al que observamos estos últimos 3 meses, del orden de 20 a 30 obras nuevas al mes. Esperamos que este número vaya aumentando en la medida que haya más certezas con respecto a la pandemia –segunda ola, vacuna, etc– que entreguen una mayor tranquilidad de

**Los peores meses**  
En abril la actividad se frenó en seco. Ese mes 9 proyectos partieron y en mayo apenas 6 obras.



FUENTE: iConstruye

- PULSO

CIFRAS DESTACADAS

**311**

iniciativas comenzaron obras a nivel nacional, versus 721 el año anterior.

**152**

proyectos nuevos, de un total de 311 que partieron este año, están ubicados en la Región Metropolitana.

**34,1%**

de los proyectos nuevos iniciados este año son de departamentos, un total de 106 iniciativas.

irán revisando mes a mes debido a la incertidumbre producto de la pandemia.

Pablo Arensen, socio de Exxacon, también señala que algunos de sus proyectos que se retrasaron en 2020 quedarán para 2021. Explica que “el año que viene tiene buenas expectativas tanto a nivel local como internacional, particularmente en las ubicaciones y mercados donde estamos desarrollando nuestros proyectos”.

Por otra parte, Roberto Bascuñán, gerente general de Inmobiliaria Norte Verde, comenta que este año su apuesta fue no detenerse, seguir activos y ajustar su plan de negocios, pero manteniendo inversiones estratégicas a pesar de la baja en ventas al comienzo de la pandemia. Por ello, sostiene que en 2020 iniciaron 6 proyectos y en 2021 comenzarán otras 6 iniciativas en las comunas de Santiago y en Coquimbo.

En línea similar, Rodrigo González, gerente general de Grupo Urbes, señala que su perspectiva para 2021 es más optimista, por lo que aumentarán significativamente su cartera nuevos proyectos, “con un total de cuatro edificios residenciales en la Región Metropolitana, con una inversión aproximada de US\$120 millones”.

## ANEXO 2. Cambios en tendencia habitacionales por la pandemia.

UDD, Telefónica y Cisco analizaron movimientos de teléfonos celulares entre marzo y noviembre del año pasado:

# Estudio calcula que unos 381 mil santiaguinos dejaron la capital en 2020 por la pandemia

Las regiones de Valparaíso y O'Higgins son los principales destinos de este particular éxodo. Expertos concuerdan en que el teletrabajo facilitó la migración interna.

JUDITH HERRERA C.

"Santiago como que me empezó a hostigar. En mi edificio había muchas peleas y eso empezó a colapsar con la pandemia". Así explica Valeria Videla Mardones (31) por qué decidió mudarse desde la Región Metropolitana a la de O'Higgins.

La comunicadora audiovisual había centrado su carrera en la publicidad, pero desde el inicio de la crisis social, en octubre de 2019, su situación en la capital comenzó a empeorar, lo que se agudizó en marzo con el aterrizaje del coronavirus en Chile. El elevado costo de su departamento en Providencia era una de las complicaciones.

Cuenta que el desgaste emocional "fue lo que me terminó agotando. Y ahí dije, 'bueno, tengo un poco de ahorro' y no quería ocuparlo pagando el arriendo, porque el departamento no era mío. Como mi familia se había comprado un terreno en la Sexta Región y ellos ya estaban viviendo ahí, preferí aportar con mis ahorros y hacerme una cabaña allá, pasar la pandemia lejos e ir a trabajar a Santiago, porque me queda solo a dos horas".

Su historia no es única. Las cuarentenas del covid-19 y su impacto en las actividades económicas han amplificado en mu-



### Los desplazamientos



Fuente: Universidad del Desarrollo

EL MERCURIO

**Rancagua.** Según la investigación, la Región de O'Higgins es la segunda zona receptora de desplazamientos de santiaguinos durante la pandemia. Los especialistas dicen que se trata de lugares en los que el costo de la vida es inferior al de la capital.

**“El estudio está motivado por entender cómo se está comportando la gente con la pandemia. Nos llamaba la atención comprender esta tendencia de ida”.**

FERNANDO ROJAS  
DECANO DE INGENIERÍA DE LA UDD

**“La pandemia ha sido un detonador. Hemos desarrollado contactos (...) para trabajar y estudiar de manera remota que dan la facilidad”.**

ÓSCAR FIGUEROA  
URBANISTA DE LA UDD

chocaron las externalidades negativas de vivir en la capital. ¿Cuántas personas se están yendo? Al comparar datos de marzo y noviembre de 2020, un estudio del Instituto de Data Science de la U. del Desarrollo (UDD), Telefónica y Cisco concluye que la Región Metropolitana (RM) perdió un 4,7% de sus habitantes, lo que equivale a unas 381 mil personas, considerando una población de 8,1 millones, según las proyecciones del Censo 2017.

### La nueva tendencia

La proporción de esta "fuga" es similar a la registrada en Nueva York—una de las ciudades de Estados Unidos más castigadas por la primera ola de la pandemia—, donde el 5% de sus habitantes prefirió trasladarse a otras zonas al comenzar la emergencia, según una investigación publicada en The New York Times.

El estudio de la UDD usó datos anonimizados de telefonía

Esto revaloriza las ciudades de tamaño medio. Es interesante, pensando que también hay un valor de calidad de vida".

Añade que "nos llamó mucho la atención la diversidad de comunas de origen y destino, pues están Las Condes y Providencia pero también Maipú y Puente Alto; y en el caso del destino no todos se fueron a la playa. Llama la atención que O'Higgins sea el segundo, por ejemplo".

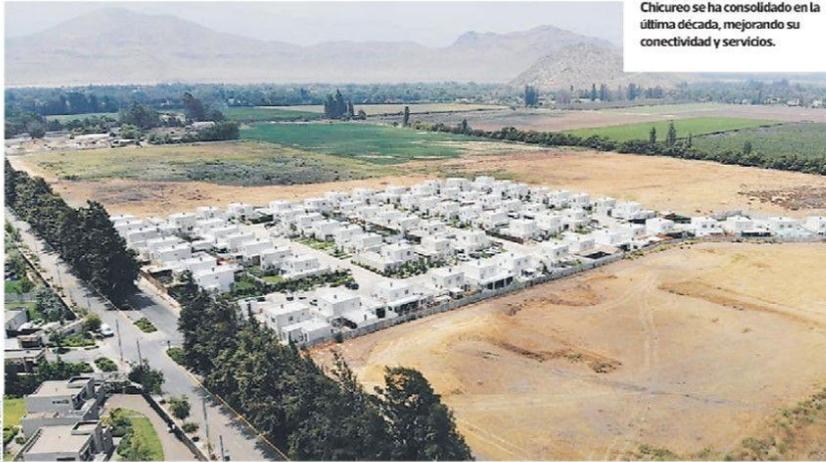
Para Óscar Figueroa, investigador del Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la U. Católica, la pandemia es un "detonador" de factores y de variables que permitieron las salidas como el teletrabajo.

"La pandemia ha sido lo que nada un detonador. Hemos desarrollado contactos a larga distancia para trabajar y estudiar de manera remota que dan la facilidad para que uno esté donde quiera viviendo y pueda hacerlo", afirma. Plantea que "el costo de la vida fuera de Santiago es más bajo y es un aliciente. Si me voy a Rancagua o a Valparaíso, mi vida saldrá más barata y es un ahorro".

Coincide el urbanista de la Mayor Gerardo Ureta, que añade que, generalmente, en regiones "los precios de las propiedades son más baratos y el teletrabajo ha permitido desplazarse (...)". "Hay un tema de salud mental de si voy a estar encerrado, no voy a querer estarlo en Santiago si puedo hacerlo también en una playa o campo".

Eso sí, los expertos concuerdan en que hay una oportunidad para elevar el estándar de vida fuera de la capital. "Las regiones pueden mejorar (...) Si más gente se va a vivir allá, se va a producir más, porque se necesitará más infraestructura, servicios, trabajos", plantea Figueroa.

"Es una oportunidad para que se desarrollen, para abrir centros laborales, potenciar la descentralización", afirma Ureta.



Chicureo se ha consolidado en la última década, mejorando su conectividad y servicios.

Batuco también está mostrando interés para los que buscan casas y espacios libres.



# El auge de las zonas periféricas de Santiago

## la nueva tendencia inmobiliaria que generó la pandemia

Un reportaje de CAROLINA PIZARRO

Lugares como Colina, Batuco, Calera de Tango, Pirque y Pudahuel son las nuevas áreas que están en la mira de quienes quieren escapar del encierro de vivir el confinamiento en departamentos. En los últimos meses se han duplicado las consultas y las ventas se han elevado en más de 40%.

Paola está empeñada en vender su departamento en la zona de El Llano, en San Miguel, para comprar una parcela en Calera de Tango. Ella junto a su marido son un matrimonio joven y sin hijos, que producto de la pandemia se aburririeron del encierro y quieren vivir en la periferia de la Región Metropolitana con patio, piscina y un buen espacio para la entretención. Paola es parte de la nueva tendencia que se está dando en el país: buscar casas en las zonas alejadas de Santiago, pero con buena conectividad. Zonas como Chicureo, Batuco, Lampa, Pudahuel, Calera de Tango e incluso Curacaví son las nuevas localidades que están impulsando las ventas de casas nuevas y que están sosteniendo al sector inmobiliario. La tendencia se viene dando desde octubre del año pasado, cuenta Pe-



• **¿Qué está pasando? La pandemia generó un aumento en las consultas para la búsqueda de casas en zonas alejadas de la Región Metropolitana.**

• **¿Cuáles son los lugares que se están potenciando? Se trata de localidades que están en la periferia como Colina, Pirque, Batuco, Calera de Tango, Pudahuel e incluso Curacaví.**

• **¿Cuál es el perfil de los nuevos compradores? Son matrimonios jóvenes sin hijos o con hijos que están recién en la etapa de crecimiento. También matrimonios mayores que buscan más áreas verdes para vivir.**

ter Keller, director de Engel & Volkers a cargo de Chicureo, gracias a la lejanía y tranquilidad que tiene Colina, pero se comenzó a dar con más fuerza durante los meses de mayor confinamiento, destaca. "Las consultas se han duplicado en la zona de Chicureo y las ventas se han incrementado en 30%", explica Keller.

En Chile Sotheby's International Realty, corredora de propiedades que abrió recientemente una sala de ventas en Chicureo, indican que el auge se dio con fuerza entre octubre y noviembre pasado, registrando un peak que hoy los tienen con una lista de espera para los interesados en arriendos. "Simplemente no hay casas en arriendo", explica Felipe Ulloa, socio director de Chile Sotheby's International Realty.

Añade que ha registrado un aumento del 45% aproximadamente

en venta de propiedades en Colina (especialmente en el sector Chicureo), alza que se ha reflejado en los últimos dos meses en comparación con el mismo periodo del año 2019. Tendencia que se da para propiedades de entre los 9 mil y 15 mil UF, destaca.

Para Sebastián Aguayo, analista del área Estudios de Colliers, Lampa es la zona que destaca en la venta de casas, la que presenta un crecimiento interanual de 9% desde año 2017, ubicándose en 42 UF/m<sup>2</sup>. Lo siguen las comunas de Colina y Pudahuel, las que, a pesar de reducir el crecimiento en sus precios, registran aumentos anuales de 1% y valores actuales de 61 UF/m<sup>2</sup> y 49 UF/m<sup>2</sup>, respectivamente.

En ProUrb Gestión Inmobiliaria también están viendo un aumento en la demanda de casas en la periferia

de Santiago. "En zonas como Chicureo, Calera de Tango, Pirque, Huin y Paine tenemos cerca de 20% más de búsquedas respecto del año anterior, lo que atribuimos al efecto pandemia", detalla Víctor Damás, gerente general de la firma.

### Escapar del encierro

En Colliers explican que, gracias a la crisis sanitaria generada por el coronavirus, se generó un mayor interés por vivir en casas más que en departamentos. "Hoy tener espacios más amplios y un mayor contacto con la naturaleza es la nueva tendencia, condiciones que en las comunas interiores de la Región Metropolitana son muy difíciles de cumplir, ya sea por falta de espacio o por el valor del suelo. Por otra parte, nos acostumbramos al teletrabajo y muchas empresas se dieron cuenta de que pueden funcionar igual o mejor de manera virtual. Entonces, muchos que antes no hubieran evaluado vivir en la periferia por la cantidad de tiempo que se pierde en los traslados, hoy lo ven de otra manera", explica Sergio Correa, gerente de Terrenos de Colliers Internacional.

Reinaldo Gleisner, Consultor Brokerage de la consultora internacional indica que la angustia por el confinamiento, la desesperación de la falta de espacio personal y familiar, y la impensada opción del teletrabajo masivo, "permite hacer realidad el sueño de una vida más tranquila, por menos desplazamientos y con más espacio propio". Por eso, "toma fuerza la antigua añoranza de la vida de barrio, con interacción real con los vecinos, la convivencia intergeneracional y cierta integración social. Es la expresión de una necesidad vital de más espacio y mayor tiempo libre", describe.

"La gente está interesada en casas de espacios amplios. Valoran mucho la espacialidad tanto al interior

Investigación elaborada por las universidades Central y Diego Portales sobre las percepciones de Santiago:

# Estudio revela que al 65% de los santiaguinos le gustaría mudarse de la zona donde reside

Además, valoran más a sus barrios que a la ciudad, lo que para los expertos se debe a un sentido de cercanía. De hecho, una mayoría cree que la capital va por "mal camino", apreciación que ha empeorado desde 2013.

JUDITH HERRERA C.

Apreciar el barrio donde se vive no siempre se traduce en un cariño por la ciudad, especialmente si se trata de Santiago. Es que las percepciones de problemas, el sentido de pertenencia y la cercanía con familiares y amigos inciden en las diferentes opiniones que genera el residir en la capital.

Así lo deja en evidencia el estudio "Santiago cómo vamos", elaborado por las universidades Diego Portales (UDP) y Central. Dicha investigación, cuya primera versión se realizó en 2013, tiene su origen en una red que también incluye la participación de urbes como Bogotá, Lima o Medellín, junto a otras.

La última edición se realizó entre septiembre y octubre en más de 40 comunas de la Región Metropolitana, donde más de 1.700 mayores de edad fueron entrevistados.

El estudio está compuesto de ocho capítulos. Los que se presentan acá corresponden a los enfocados en las percepciones y relaciones del barrio y la ciudad.

## Deterioro en percepción

Según el sondeo, el 65% afirma que le gustaría mudarse de donde vive, porcentaje que se desglosa así: 22,5% que dice que le gustaría, pero que no que tiene alternativa; 11,7% al le gustaría cambiarse de comuna; 23,2%, mudarse de ciudad; y 7,4%, de barrio dentro de la comuna. Solo el 32,8% dice estar bien donde vive (ver infografía).

"Es el necesario deseo que tiene la gente, la familia, de buscar un espacio mejor, una vivienda mejor, y ahí radica quizás el hecho de querer mudarse a otro lugar. No solo es que estén tan mal las cosas, sino que querer una mejor calidad de vida", plantea Rodrigo de la Riva, gerente de Customer Experience (Experiencia del Cliente) de Activa Research, cuya unidad técnica colaboró en la investigación. En el caso de la pregunta que

## Los principales resultados

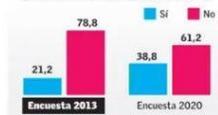
Cifras en porcentaje (%)

### Percepción y expectativas

Si tuviera que describir en una sola palabra a su barrio, comuna y a Santiago, ¿cuál sería?



¿Estaría dispuesto a pagar algún tipo de impuesto que sirviese específicamente para resolver problemas de su comuna?



### Relaciones

Pensando en los próximos cinco años ¿le gustaría mudarse de su lugar actual de residencia?



De la lista que se presenta a continuación, ¿cuáles son los tres principales aspectos de su decisión de vivir donde está actualmente o mudarse?



Fuente: "Santiago cómo vamos", U. Central y UDP

“La ciudad para las personas parece más lejana y les permite desprenderse de esta. A la ciudad no se le perdonan las cosas malas”.

GENARO CUADROS

DIRECTOR DEL LABORATORIO CIUDAD Y TERRITORIO DE LA UDP

“Mientras más se aleja de su barrio cercano, la gente va valorando menos su territorio (...). El barrio es el que se ve bueno y tranquilo para la mayoría”.

RODRIGO DE LA RIVA

GERENTE DE CUSTOMER EXPERIENCE DE ACTIVA RESEARCH

vas para la urbe en sí. “La palabra que mejor identifica el barrio para los santiaguinos es la mención de tranquilo y eso da una idea de proximidad que es muy relevante. Que el crecimiento en los barrios es en un ambiente conocido, entonces no importa el nivel de dificultad; tienen claro que podría tener problemas, pero esta es una apreciación que se hace desde lo conocido”, dice Cuadros.

Por el contrario, “la ciudad para las personas parece más lejana, y les permite desprenderse de esta. A la ciudad no se le perdonan las cosas malas”.

Además, el estudio consultó si los capitalinos estarían dispuestos a pagar más impuestos para mejorar sus comunas, con un 38,8% a favor, cifra que sube en comparación a 2013, cuando era un 21,2%. “A medida que los problemas van agudizándose, aparece una herramienta económica (...). Las autoridades locales podrían encontrar en los propios ciudadanos la posibilidad de invertir”, concluye Cuadros.

le da el nombre al estudio y que buscó conocer si el barrio, la comuna o Santiago iban por "buen o mal camino", los resultados evalúan mejor los barrios (36%). La ciudad solo alcanza un 18,6% de "buen camino", una caída significativa respecto de 2013

cuando llegaba a 44,1%. Genaro Cuadros, urbanista y director del Laboratorio Ciudad y Territorio de la UDP, quien participó de la investigación, plantea que este resultado para la capital "es preocupante, considerando que en la encuesta anterior, (hace) menos

de ocho años, esto era diferente. Se produjo un deterioro en la percepción sobre la calidad de Santiago”.

### Menciones

La encuesta logró conocer las apreciaciones negativas y posi-

vas que tienen los capitalinos respecto de sus barrios, comunas y ciudad, mostrando una gran diferencia en la valoración entre los primeros y la última: mientras un 61,9% describe de buena manera a sus barrios, el 64,4% tiene menciones negati-

## ANEXO 3. Cambios de tendencia del consumidor en sus viviendas.

Nuevas preferencias de los consumidores tras experiencia de la pandemia:

# Habitantes del norte y sur del país que buscan una vivienda quieren agrandar la cocina y terraza o patio

Así lo revela una encuesta a más de 400 personas que cotizaron una propiedad en Antofagasta, Coquimbo, Temuco, Chillán y Concepción.

MARCO GUTIÉRREZ V.

Un futuro desafiante para las inmobiliarias en materia de arquitectura y oferta se abre tras las nuevas preferencias de los consumidores luego de la pandemia.

La mayoría de las personas de regiones diferentes a la Metropolitana que hoy están buscando adquirir una vivienda quiere agrandar la cocina y terraza o patio, producto de que durante el confinamiento y los cambios en estilo de vida por el teletrabajo o estudio a distancia se dieron cuenta de que necesitan espacios más amplios.

Así lo revela una encuesta a más de 400 individuos, quienes han cotizado recientemente unidades residenciales en Antofagasta, Coquimbo, Temuco, Chillán y Concepción, la cual fue realizada por el portal de propiedades Enlace Inmobiliario e Inmobiliaria FG.

En Coquimbo, ante la pregunta respecto de qué recinto optarían por agrandar, el 29% se inclinó por la cocina, mientras que en Chillán la cifra llegó al 28% de las preferencias. Esta alternativa



La cocina ha sido uno de los recintos que se han "estresado" por mayor uso en cuarentenas. Lo mismo ocurre con el baño en viviendas con varios habitantes.

en Temuco llegó al 27%, en Concepción al 22% y en Antofagasta solo al 8%. Esa cifra en la ciudad nortina se explica porque muchas de las personas que buscan una vivienda allí son solteros o están por motivos laborales, comenta Isabel Palma, gerenta comercial de Inmobiliaria FG.

Al momento de referirse a la terraza o patio, sobre el 23% —en promedio— de las respuestas se inclina por espacios más amplios. En tanto, cuando

se les consulta a las personas respecto de qué recinto les gustaría añadir, asoma entre las principales respuestas un baño —con preferencias del 23% a 36%— y otro dormitorio.

“Lo que pasó en todas las regiones es que a medida que las personas se fueron confinando, las casas se estresaron y la cocina, que es donde se juntan, les quedó chica o incómoda. Muchos empezaron a usar intensivamente las cocinas y vieron las

debilidades”, indica Palma.

La ejecutiva admite que los desarrolladores deben revisar sus futuros proyectos y tendrán que analizar cómo incorporar las nuevas demandas. Estima que irían en retirada los departamentos con terrazas donde no entra una silla o mesa, aunque sean pequeñas. Asimismo, indica que durante las cuarentenas las viviendas de un solo baño se vieron colapsadas porque sus habitantes estaban todo el día por lo que debe ser un tema a evaluar por las inmobiliarias.

La encuesta también señala que entre quienes cotizaron una vivienda y están teletrabajando, el 25% efectúa esta labor en el dormitorio principal e igual cifra (25%) en el comedor.

En otro tema, la gran mayoría de los consumidores —cerca de dos tercios— no compraría una vivienda de manera remota sin haber visto personalmente un piloto. Esto sería un avance —dice Palma—, pues antes era casi el 100% que se oponía a esta modalidad a distancia. La certificación de algún organismo público ayudaría a optar por una adquisición remota, según la encuesta.

# Mayor eficiencia de los espacios en las viviendas predominará este año

ANGÉLICA BAÑADOS

Una mayor preponderancia de los arriendos, el uso más eficiente de los espacios —sobre todo en los departamentos—, así como la expansión de la inversión inmobiliaria por inversionistas institucionales y el desarrollo de edificación en altura con mayor cuidado en el contexto urbano, son algunas de las tendencias que se darán este año, según la opinión de expertos.

Dada la pandemia y la mayor complejidad por parte de la gente para acceder a un financiamiento de largo plazo, Marcela Martínez Barriga, presidenta de ACOP, sostiene que este año el mercado del arriendo será el gran beneficiado. “Ya lo observamos el 2020 con una mayor movilidad en este segmento”.

Prevé, además, que los precios se mantendrán dentro de los niveles actuales, ya que deberían comenzar a formalizarse las promesas de compraventa cerradas durante los últimos meses del año pasado. “Sumado a ello, se espera que el segundo retiro del 10% adelante las decisiones de compra de viviendas, sobre todo en el segmento de la población entre 30 a 35 años, que deseen capitalizar sus ahorros”.

Por su parte, Reinaldo Gleisner, vicepresidente de Colliers International, destaca que en una situación de mucha oferta, existe espacio importante para la expansión de la inversión inmobiliaria por inversionistas institucionales, en el modelo de renta familiar. “Es probable que la demanda por compra de departamentos, ante la imposibilidad de asumir compromisos financieros fuertes y de largo plazo, se vuelque al arriendo”.

Teodosio Cayo, gerente general de Arenas&Cayo, cree que los cambios a nivel legislativo en relación a desalijos y cobro de servicios, aplicable durante el estado

DEBIDO A LA INCERTIDUMBRE QUE SIGUE GENERANDO LA PANDEMIA, EL TELETRABAJO ES HOY UNA OPCIÓN REALISTA PARA UN SEGMENTO CRECIENTE DE FAMILIAS. Y ES POR ELLO QUE EL HOME OFFICE YA TIENE SU “LUGAR” DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS O LAS CASAS.



DISTRIBUCIÓN.— Suplir la falta de espacio y generar ambientes acogedores es un desarrollo de larga data en ciudades de alta densidad.

de excepción constitucional de catástrofe en todo el territorio nacional, seguirá afectando el inicio de inversiones en renta hipotecaria habitacional, “que se visualiza como una alternativa que competirá con pequeños inversionistas, especialmente por la escala y servicios complementarios que este tipo de productos se está proyectando en el mercado nacional”.

## MAYOR EFICIENCIA

El mejoramiento de la eficiencia del espacio interior, sobre todo en los departamentos, con mejores y más muebles, partiendo por lo más simple como camas abatibles para aumentar el uso del dormitorio y muros desplazables

## LOCALES COMERCIALES

Teodosio Cayo destaca que en el caso de los locales comerciales, se observa el resurgimiento de locales de barrio, particularmente para abastecimiento de carácter menor. “El aumento de venta por internet afectará en forma importante a locales en centros comerciales que pasarán mayoritariamente de ser puntos de venta a puntos de entrega con ventas en línea. También se visualiza un fortalecimiento de puntos de distribución —bodega— menor para distribución intermedia, con alta robotización en centros de acopio para los próximos años”.

para generar espacios más grandes y más acogedores, es una tendencia que se verá este año, destaca Gleisner. “Ello por el aumento de costo para el usuario, sea dueño o arrendatario”.

No obstante, visualiza un repunte en el desarrollo de casas como consecuencia del teletrabajo, una opción realista para un segmento creciente

de familias. “Este desarrollo será consecuencia de áreas configuradas con conceptos integrales para generar los polos de servicios, educación y esparcimiento, en un contexto de mayor énfasis en áreas verdes”.

También destaca que habrá un desarrollo de edificación en altura con mayor cuidado en el contexto urbano y consideración al entorno mediato. “Es claro que las mejores condiciones tienen un costo, que, salvo un apoyo externo, deberá ser absorbido por los propios compradores”.

## DESAFÍO PAÍS

Suponiendo que el país va a volver a una cierta “normalidad”, Javier Hurtado, gerente de Estudios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), opina que el mercado inmobiliario en 2021 debería lamentablemente enfrentar las mismas tensiones que lo han marcado en los últimos años.

“Esto es, por un lado, una creciente demanda por viviendas —como lo refleja el aumento del déficit habitacional y de fenómenos como el hacinamiento y los campamentos— por otro, cada vez menores posibilidades para satisfacer esta demanda dadas las restricciones al desarrollo de proyectos habitacionales, principalmente en altura, que se definen a nivel comunal”, precisa.

En este sentido, asegura que un desafío urgente que tenemos como sociedad es consensuar estrategias para un desarrollo urbano equilibrado, que concilie la calidad de vida de las personas con la posibilidad de generar una amplia oferta habitacional para todos los segmentos de la población.

Al respecto, Gleisner agrega que subyace en el mediano plazo la creciente escasez de terrenos aptos para densificación. “En la medida que no existan iniciativas de fomentos tendientes a corregir la evicción, la ciudad se volverá cada vez más segregada. Estimamos que la segregación es un elemento explosivo en el mediano plazo, por la dificultad física de compartir escuelas, colegios entre diferentes segmentos sociales”.

A modo general, Cayo especifica que la tendencia observada muestra cambios moderados pero tendientes al alza, particularmente en el mercado habitacional, no así en el mercado de oficina, donde se observa un aumento del stock y una menor tasa de ocupación, atendido el cambio de comportamiento de trabajo (home office).

## ANEXO 4. Quiebres de stock por alta demanda de materiales de construcción.



Se registra déficit de madera, clavos, mallas y perfiles de hierro, y yeso-cartón, entre otros. FOTO ANDRÉS FORTZ

# Mercado alerta por escasez de materiales para la construcción ante fuerte aumento de demanda

Tras el retiro del 10% se produjeron alzas en las ventas de entre un 25% y 30%. Aunque existe un déficit importante, la situación aún no es crítica dicen operadores del sector. La menor oferta se explica por ajuste en los inventarios de proveedores, atraso en las entregas y el impacto de las cuarentenas en las importaciones.

**CARLA CABELLO**

–Una escasez de materiales para la construcción se está viendo en el mercado nacional. Así lo advierten compañías que comercializan estos productos. El déficit lo atribuyen principalmente a la menor oferta y a la mayor demanda.

Luego del estallido social en octubre de 2019 –mes en que las firmas por lo general diseñan sus presupuestos–, y posteriormente producto de la pandemia, muchos proveedores ajustaron sus inventarios y no tomaron mayores posiciones de aumento de stock a futuro, debido a la fuerte caída en ventas que se proyectaba

para este año. Pero desde la industria también mencionan otros factores que se suman al impacto de la pandemia en las importaciones, como problemas en fabricación y atraso de entregas.

Nicolás Errázuriz, gerente general corporativo de iConstruye –plataforma ligada a la Cámara Chilena de la Construcción–, cuenta que “según podemos observar a través de nuestros proveedores, existe un déficit importante de materiales” y que “el más crítico es la madera, ya que aumentó su demanda en forma importante los últimos meses y su oferta se vio debilitada los últimos años, en lo inter-

no por incendios y conflictos en el sur del país, y en lo externo por la demanda mundial”.

Errázuriz detalla que “hoy los materiales más escasos son la madera en bruto dimensionada, que se utiliza en la instalación de faenas, y los tableros y placas de madera para los moldajes. También se suman, en menor medida, los clavos, mallas y perfiles de hierro en algunas dimensiones, yeso-cartón, adhesivos, entre otros, principalmente por problemas en su fabricación, traducido en el atraso de las entregas y el impacto de las cuarentenas en las importaciones”. Según las

estimaciones de la industria, el stock podría regularizarse recién a partir del segundo o tercer trimestre de 2021, indica.

El gerente general de la red de ferreterías MTS, Pablo Montané, también reconoce que “el nivel de desabastecimiento hoy es importante, pero no es crítico”. Explica que esto se da luego que en los meses de abril, mayo y junio se observaron caídas en las ventas del orden del 15%. Sin embargo, en los meses de julio, agosto y septiembre, en medio del proceso de desconfinamiento y el retiro del 10% de las AFP, las ventas comienzan a recuperarse con alzas

### CIFRAS DESTACADAS

## 15%

aproximadamente bajaron las ventas en los meses de abril, mayo y junio, según MTS.

## 2021

En el segundo o tercer trimestre del próximo año estima la industria que podría regularizarse recién el stock.

## 5%

de crecimiento anual tiene la industria de mejoramiento del hogar y la construcción en un año normal.

temporales. En mi opinión, la escasez va a continuar, va a venir acompañada de aumentos de precios y todos van a estar cautelosos porque el mundo está hablando de que va a venir un segundo brote”, añade.

Dado que se estima que este aumento de la demanda sea temporal, es que Montané señala que por parte de proveedores “tampoco veo que vaya a haber una disposición a levantar stock y generar una artificialidad que va a significar un sobrestock, bajas de precios y luego volver a tomar todas las medidas de restricción que pueden venir por medidas sanitarias”.

Desde Sodimac cuentan que también han tenido “crecimientos muy importantes en ventas durante los últimos meses en todas las categorías” y que además ven “un aumento significativo en la rapidez de la venta”.

Frente a ello, puntualizan que “vemos en general buena respuesta de nuestros proveedores para afrontar la creciente demanda, aunque en el caso de la madera el stock es inferior a otros años por la menor producción ante los incendios de 2017, el aumento de consumo de mercados extranjeros, donde parte de los productos nacionales se exporta, y la fuerte demanda interna”.

Consultado Easy sobre si ven mayores restricciones de oferta de materiales de la construcción, respondieron que “pese al alza en la demanda de productos, pese a contadas excepciones en que el stock se ha visto afectado, hemos podido responder bien a nuestros clientes en todas las tiendas”.

Los materiales más escasos son la madera en bruto dimensionada que se utiliza en la instalación de faenas, y los tableros y placas de madera para los moldajes.

Dicen que algunos artículos en particular se venden apenas ingresan.



### Las claves

#### 1 ¿Qué ha pasado?

Una escasez de materiales para la construcción se está viendo en el mercado nacional. El déficit lo atribuyen principalmente a la menor oferta y mayor demanda.

#### 2 ¿Por qué ha pasado?

Desde la industria mencionan entre los factores que explican esta escasez de materiales el impacto de la pandemia en importaciones, problemas en fabricación y atraso de entregas.

#### 3 ¿Qué se prevé?

Según las estimaciones de la industria, el stock podría regularizarse recién a partir del segundo o tercer trimestre de 2021.

Monto semanal adquirido por constructoras supera los niveles previos a la pandemia, según datos de Iconstruye

# Construcción: compra de materiales para obras llega a récord en 2020 y presiona stocks

En septiembre y octubre partieron, desde cero, 51 nuevas obras. De todos modos, en el gremio del sector afirman que el empleo aún no recupera lo perdido por el covid-19.

MARCO GUTIÉRREZ V.

La actividad de la construcción retomó niveles similares e incluso superiores a los meses previos a la pandemia y las cuarentenas. El desconfinamiento de la Región Metropolitana es el principal factor que ha generado que las empresas del rubro reanuden de forma creciente sus faenas.

Uno de los indicadores que destaca es el monto de compras de materiales de parte de las constructoras, que en las últimas dos semanas alcanzó un promedio de casi \$50.500 millones semanales, la cifra más alta de 2020, incluso más que las registradas antes de las medidas sanitarias por el covid-19. Además, muy por sobre el mínimo de \$18.000 millones anotados en una semana de julio pasado, según datos de Iconstruye, plataforma digital ligada a la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

Las órdenes de compra de los proyectos en marcha totalizaron 26.643 la semana pasada, cantidad similar a la que se advertía en el primer trimestre de este año. En tanto, entre septiembre y octubre partieron 51 proyectos nuevos—desde cero—, cifra superior a las del lapso abril-julio, cuando la pandemia azotó con



Madera, fierro, cemento, tabiquería y áridos, entre otros, son las categorías que registran una fuerte demanda actualmente, tanto ligada al mejoramiento del hogar como a obras de la construcción.

mayor fuerza al país (ver infografía). Sin embargo, este ítem aún está lejos del ritmo del primer trimestre, cuando en total comenzaron 152 iniciativas, con un promedio de 30,6 mensual.

El gerente de Estrategia y Desarrollo de Iconstruye, Pedro Pablo Mir, comenta que el desconfinamiento ayudó a la reactivación de los proyectos que habían paralizado sus obras. También fue un impulso—dice— el anuncio del Gobierno respecto de que las faenas en zonas bajo

cuarentenas podrán funcionar.

El gerente de Estudios CChC, Javier Hurtado, observa un repunte de la actividad de la construcción; sin embargo, advierte que el empleo sectorial aún no recupera lo que perdió por la pandemia. Señala que en el último trimestre (julio-septiembre), según datos del INE, solo se recobraron unos 26 mil puestos en este rubro, de un total de 300 mil afectados por la crisis sanitaria. Sostiene que algunas obras pueden haber reiniciado sus labores

con menos personal, buscando una "mayor productividad".

## Inventarios

Hurtado señala que, en general, no se advierte una escasez de materiales para la construcción, aunque indica que podrían existir "problemas puntuales".

Sin embargo, quienes comercializan estos productos sí han visto presionados sus stocks. El gerente general de la red de ferreterías MTS, Pablo Montané,

Ingreso mensual de obras nuevas de construcción



Fuente: Iconstruye

EL MERCURIO

afirma que "hay desabastecimiento y una tendencia natural al alza en los precios".

Los stocks bajos, explica Montané, tienen su origen en el estallido de octubre de 2019. Tras la crisis social, el sector se proyectó para un 2020 "conservador", dice. Aunque el primer trimestre fue "razonable"—afirma—, luego vino la pandemia que motivó nuevos ajustes de inventarios.

Durante las cuarentenas, el sector ferretero siguió operando y registrando una importante demanda de productos para mejoramiento del hogar. Luego del desconfinamiento y la reactivación de las obras de la construcción, este rubro ha crecido 30% anual en los últimos tres meses, estima Montané. "El desabastecimiento no llega a ser crítico, pero podríamos estar creciendo más", sostiene.

En Sodimac indican que el

sector de los materiales para la construcción "ha crecido muy fuertemente" en los últimos meses, relacionado con el mejoramiento de los hogares y la reanudación de las obras. La firma asegura que ve "un buen nivel de stock", pero en el caso de la madera es inferior, añade, por la potente demanda y menor producción por los incendios.

Cbb—Cementos Bío Bío— comenta que desde que se inició la pandemia tomaron todas las medidas necesarias para contar con stock suficiente para atender a sus clientes tanto de cementos como de hormigones. La empresa sostiene que posee los inventarios para abordar la actual demanda del mercado y destaca que cuenta con yacimientos propios para obtener los insumos necesarios—e instalaciones—destinados a la fabricación de cemento.