



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
DE
VALENCIA

Escuela Técnica Superior de Ingenieros de
Camino, Canales y Puertos



MASTER EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN INGENIERÍA CIVIL

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE
EMPRESA CONSTRUCTORA EN CHILE**

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

POR: NICOLÁS PABLO CORVALÁN GARAY

DIRECTOR: JOSÉ VIZCAÍNO

CODIRECTOR: JOAQUÍN CATALÁ ALIS

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	11
1.1	Introducción	11
1.2	Motivación de la idea	14
1.3	Descripción del Trabajo final de master	15
2	Objetivos	16
3	Metodología de Trabajo	17
4	Alcances.....	19
5	Análisis externo del negocio.....	20
5.1	Estudio de Mercado	20
5.1.1	Entorno económico del País.....	20
5.1.2	Entorno Construcción En Chile	29
5.1.3	Sector de la edificación inmobiliaria	33
5.1.4	Oportunidad de negocio	43
5.2	Definición de Empresa	47
5.2.1	Definición	47
5.2.2	Misión.....	48
5.2.3	Visión.....	48
5.2.4	Objetivos estratégicos.....	48
5.2.5	Objetivos Financieros	48
5.2.6	Organización y recursos.	49
5.2.7	Forma Jurídica.	54
5.3	Análisis estratégico de la empresa.....	58
5.4	Análisis de Cinco fuerzas de Porter.....	59
5.4.1	Definición de Análisis	59
5.4.2	Aplicación de análisis a empresa.....	62
5.5	Análisis del entorno PESTEL.	65
5.6	Autoanálisis.....	67
5.7	Análisis DAFO	69
	El análisis DAFO es una.....	69
5.7.1	Análisis Interno.....	69
5.7.2	Análisis Externo.	70
5.8	Análisis CAME.....	72
5.8.1	Aspectos a Corregir	72

5.8.2	Aspectos a Afrontar	73
5.8.3	Aspectos a mantener.	74
5.8.4	Aspectos a Explotar	75
5.9	Análisis CAME cruzado	76
5.9.1	Estrategia Defensiva:.....	76
5.9.2	Estrategia ofensiva:	78
5.9.3	Estrategia de Reorientación:	79
5.9.4	Estrategia de supervivencia:	80
5.10	Mapa de Empatía	83
5.10.1	Definición	83
5.10.2	Aplicación del modelo	83
6	Plan de Marketing	93
6.1	Estrategia marketing mix	93
6.1.1	Estrategia de marketing mix.....	95
7	Plan de operaciones	100
7.1	Disponibilidad de instalaciones.....	100
7.1.1	Descripción general.....	100
7.1.2	Características de las instalaciones	100
7.2	Disponibilidad de Recursos (Herramientas y Maquinarias).....	101
7.3	Compras.	102
7.4	Planificación de toda la actividad y logística.....	105
7.4.1	Remodelación de viviendas y oficinas.....	105
7.4.2	Rehabilitación de viviendas y oficinas.....	109
7.4.3	Mantenimiento de viviendas y oficinas	114
8	Evaluación Plan económico, Financiero y Viabilidad Futura.....	117
8.1	Evaluación Plan económico y financiero.....	117
8.1.1	Plan de Inversiones	117
	Tabla 8.1: Inmobiliario intangible	119
8.2	Plan de financiación.	119
8.3	Previsión de gastos.....	122
8.4	Previsión de Tesorería.....	129
	Tabla 8.2: Previsión de Tesorería de la empresa para 5 años.....	129
8.5	Cuenta de Pérdidas y ganancias.....	130
	Tabla 8.3: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa para 5 años.....	130
8.6	Análisis de Inversión.....	131

Tabla 8.4: VAR y TIR (Rentabilidad y viabilidad).....	132
9 Conclusión	133
10 Referencias.....	137

Título: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA CONSTRUCTORA EN CHILE.	
Autor: Nicolás Pablo Corvalán Garay	
Resumen Ejecutivo	
Planteamiento del problema a resolver	<p>Dada la oportunidad de negocio debido al crecimiento regional y nacional, en Chile, del rubro de la rehabilitación, restauración y mantención de viviendas, el cual sorprende a un mercado poco preparado para enfrentar a este rubro, concentrado en un minoría de empresas con procesos de construcción e institucionales tradicionales y poco innovadores, genera un escenario propicio para la propuesta de un plan de negocio competitivo que pueda abordar las verdaderas necesidades del cliente, tratando de entregar un servicio de acuerdo a sus necesidades y proponiendo ventajas constructivas que optimice las características de la vivienda, logrando poseer un servicio o producto de un coste equilibrado y con características que resuelvan las necesidades cotidianas del cliente.</p> <p>En este nicho se ha fomentado realizar este Plan de Negocio para creación de empresa constructora en Chile.</p>
Objetivos	<p>Objetivo Principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan de negocio para una empresa constructora con un enfoque en tres principales focos, rehabilitación, remodelación y mantención de viviendas. Además sus procesos de gestión y constructivos estarán conforme a los principio de la economía circular, a la filosofía LEAN Construction. <p>Objetivos Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar situación economía y de la construcción, especialmente la edificación Chilena durante los últimos 10 años. • Análisis y sectorización de posibles mercados para la integración de la empresa. • Estudio y creación de la estrategia de la empresa y su forma jurídica, en base a sus funcionamiento. • Análisis de recursos internos y externo de la empresa • Creación de procesos de gestión interna en base a la filosofía LEAN Construction. • Creación de procedimientos de trabajo en base a la filosófica de la economía circular en la construcción. • Análisis y Evaluar la situación económica y financiera de la nuestra empresa • Análisis y Evaluar la viabilidad de nuestra empresa en el mercado
Estructura organizativa	<p>El presente TFM se ha estructurado fundamentalmente en dos etapas. La primera etapa consiste en un análisis del mercado, tanto Chileno, regional y de la construcción definiendo la situación de una posible nueva empresa en el mercado, obteniendo retribución del mercado y de los posibles cliente. La segunda etapa consiste en la creación de un modelo de negocio, generando un plan de marketing, de operaciones, un análisis de finanzas y cuenta de resultados, para finalizar en la factibilidad y variabilidad de este plan de negocio.</p>

<p>Método</p>	<p>Para alcanzar con éxito los objetivos planteado y llevar a un Buen fin la investigación, se creará una metodología de trabajo la cual conlleva los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación y revisión de bibliografía nacional e internacional de caso de emprendimientos similares, adoptando una estrategia correcta para la creación de un plan de negocio. 2. Revisión y estudio de la economía nacional y mercado de la construcción, focalizándose en el sector inmobiliario, de la zona central del país. 3. Proceso declarativo de la empresa, dejando explicito la empresa que se construirá. 4. Proceso analítico, definiendo la estrategia de la empresa. 5. Modelo de negocio y gestión, creando un plan de marketing, de operaciones, definiendo el funcionamiento de la empresa. 6. Análisis Financiero, económico y de viabilidad de la empresa en el mercado. 7. Conclusiones y proyecciones de la empresa.
<p>Cumplimientos de objetivos</p>	<p>Se ha cumplido con el objetivo principal de la investigación y sus objetivos secundarios por la siguientes razones:</p> <p>Objetivo Principal: Se ha logrado crear un plan de negocio para la creación de una empresa constructora, capaz de enfrentarse al mercado, el cual, se encuentra en proceso de implementación.</p> <p>Objetivo Secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizó un análisis de la situación económica y de la construcción en Chile según lo planteado en el objetivo • Se realizó y se sectorizó en la zona de implementación del plan de negocio, eligiendo la región de Valparaíso por sus características arquitectónicas y su amplio mercado. • Se logró analizar las mejores estrategias para enfrentar el mercado, como también se definió la figura jurídica más conveniente para esta empresa, eligiendo una Spa, dada a sus características para los tres socios. • Se logró cumplir con un análisis de los recursos y proyectar con estos la viabilidad del plan de negocio, el cual resulta bastante prometedor. • Se realizó el análisis económico y financiero del plan de negocio, dejando proyectado los gastos, costes, recursos humanos, insumos e infraestructura que se utilizará para llevar a cabo este plan de negocio. • Por último se realizó el análisis de viabilidad futura a 5 años del plan de negocio, según la hipótesis planteada de gastos, coste, recursos humanos, insumos e infraestructura, obteniendo una proyección aceptable para aventurarse con la creación de esta empresa constructora.

Contribuciones	<p>Entre las contribuciones aportadas por el TFM, se destaca el análisis al sector de la construcción en Chile, respectivamente al rubro de la rehabilitación de viviendas, especialmente a los sectores patrimoniales del país.</p> <p>Por otro lado, el plan de negocio ha resultado un éxito, debido al encontrar una oportunidad de negocio poco explotada e infravalorada, con un potencial enorme y capaz de realizar un aporte a los barrios y sectores olvidados de la Ciudad de Valparaíso.</p>
Recomendaciones	<p>Se recomienda proponer este modelo de plan de negocio para la creación de empresas constructoras PYMES regionales, otorgarles una ayuda, para canalizar su negocio, evaluando el mercado y los clientes, tratando de reducir la incertidumbre que genera este rubro.</p>
Limitaciones	<p>Dada a la poca masificación del reciclaje en Chile, especialmente en rubro de la construcción, el concepto de utilizar materiales reciclados y reciclar los desechos es un coste que no está concientizado por el cliente, por lo cual, se necesita avanzar en este tema, como sociedad, para incorporar procedimientos constructivos acorde a esto, pero de igual manera esta empresa posee este objetivo a medida que evoluciona.</p>

Resumen Ejecutivo

La elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa en el rubro de la construcción, siempre es un desafío, más en nuestro país, el cual posee un sector de la construcción compacto y pequeño, con un mercado tradicional y con una demanda estándar. Por lo cual la creación de una empresa capaz de enfocarse a las necesidades del cliente y sobresalir del promedio es un objetivo primordial, para todo emprendedor, ya que las oportunidades actuales en el mercado de la vivienda están en aumento dada a la creciente demanda de los rubros de la reconstrucción, rehabilitación y mantención de las edificaciones, gracias a los planes de recuperación de los sectores patrimoniales de las principales ciudades del país.

Por ende la creación de un plan de negocio para una empresa constructora, enfocada a estos tres rubros calza con el momento actual y a las oportunidades que el mercado ofrece para la integración de las nuevas empresas, especialmente en el sector de la construcción inmobiliaria, teniendo en cuenta las políticas públicas e iniciativas privadas, que puedan ayudar a la formación y desarrollo de PYMES, como pocas empresas profesionales para el desarrollo de dichas actividades en rubros, tales como: restauración, refacción y mantenimiento continuo de las edificaciones.

Si bien es una forma tradicional de creación de empresa, la forma de operar de la empresa será distintiva. Esta trabajará en base a los estándares de calidad y de satisfacción del cliente como pilar principal, cómo también incorporará la filosofía LEAN CONSTRUCTION a sus trabajos, desde la etapa de licitación hasta el término de la obra, optimizando la planificación, gestión, utilización y mayor rendimiento de recursos.

Por último la empresa constructora, tendrá un enfoque verde, incorporando en sus procesos constructivos la selección, almacenamiento y reutilización, dando un énfasis mayor al reciclaje.

Palabras Claves: Plan de Negocio, PYMES, Rehabilitación, mantención y remodelación de viviendas.

Abstract.

The preparation of a business plan for the creation of a company in the field of construction, is always a challenge, more in our country, which has a compact and small construction sector, with a traditional market and with a demand standard. Therefore, the creation of a company capable of focusing on the needs of the client and exceeding the average is a prime objective for every entrepreneur, since the current opportunities in the housing market are increasing given the growing demand of the areas of reconstruction, rehabilitation and maintenance of buildings, thanks to the recovery plans of the patrimonial sectors of the main cities of the country.

Therefore, the creation of a business plan for a construction company, focused on these three areas, fits in with the current situation and the opportunities that the market offers for the integration of new companies, especially in the real estate construction sector, taking into account account public policies and private initiatives, which can help the formation and development of SMEs, as few professional companies for the development of such activities in areas, such as: restoration, renovation and continuous maintenance of buildings.

Although it is a traditional form of business creation, the way of operating the company will be distinctive. It will work based on quality standards and customer satisfaction as a mainstay, and will also incorporate the LEAN CONSTRUCTION philosophy into its work, from the bidding stage to the completion of the work, optimizing planning, management, utilization and greater resource performance.

Finally, the construction company will have a green approach, incorporating in its construction processes the selection, storage and reuse, giving greater emphasis to recycling.

Keywords: Business Plan, SMEs, Rehabilitation, maintenance and remodeling of homes.



Resum

L'elaboració d'un pla de negocis per a la creació d'una empresa en el roig de la construcció, sempre és un desafiament, més al nostre país, el qual posseïx un sector de la construcció compacte i xicotet, amb un mercat tradicional i amb una demanda estàndard. Per la qual cosa la creació d'una empresa capaç d'enfocar-se a les necessitats del client i sobreixir de la mitjana és un objectiu primordial, per a tot emprenedor, ja que les oportunitats actuals en el mercat de la vivenda estan en augment donada a la creixent demanda dels rojos de la reconstrucció, rehabilitació i mantenció de les edificacions, gràcies als plans de recuperació dels sectors patrimonials de la principals ciutats del país.

Per tant la creació d'un pla de negoci per a una empresa constructora, enfocada a estos tres rojos calça amb el moment actual i a les oportunitats que el mercat oferix per a la integració de les noves empreses, especialment en el sector de la construcció immobiliària, tenint en compte les polítiques públiques i iniciatives privades, que puguen ajudar a la formació i desenrotllament de PIMES, com poques empreses professionals per al desenrotllament de les dites activitats en rojos, com ara: restauració, refacció i manteniment continu de les edificacions

Si bé és una forma tradicional de creació d'empresa, la forma d'operar de l'empresa serà distintiva. Esta treballarà basant-se en els estàndards de qualitat i de satisfacció del client com a pilar principal, com també incorporarà la filosofia LLIGEN CONTRUCTION als seus treballs, des de l'etapa de licitació fins al terme de l'obra, optimitzant la planificació, gestió, utilització i major rendiment de recursos

Finalment l'empresa constructora, tindrà un enfocament verd, incorporant en els seus processos constructius la selecció, emmagatzemament i reutilització, donant un èmfasi major al reciclatge

Paraules Claus: Pla de Negoci, PIMES, Rehabilitació, mantenció i remodelació de vivendes

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Durante el último tiempo, Chile se ha caracterizado de poseer una economía fuerte y en constante crecimiento, en contraste a los países vecinos de Latinoamérica. Esto se ve reflejado en los tratados de libre comercio, efectuados con grandes potencias e importantes inversiones de privados extranjeros, motivados por el manejo económicos de los gobiernos Chilenos y sus medidas de incentivo al invertir de manera segura en el país (Kincade, Labra and Lubiano, 2011).

Esto se ha reflejado en el sector de la construcción, que durante los últimos años ha mantenido un constante crecimiento, con tasas muy buenas, especialmente entre el 2011 y 2014, en cuyos años el sector supero el crecimiento histórico, con una inversión de 626 MM UF (Informe MACH N°47, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Noviembre 2017), una participación del 7,6 % PIB (Banco Central de Chile, 2017), generando 675.000 empleos, lo que correspondía a un 93% de ocupación dentro del sector específico. Actualmente no poseemos el crecimiento explosivo de hace unos años atrás, sino que más bien un crecimiento menor, manteniendo el posicionamiento en el PIB, generando 696.000 empleos, con una ocupación del 90% en el sector (Informe MACH N°47, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Noviembre 2017). Si bien se observa una baja considerable en la economía afectando la empleabilidad, la construcción como actividad económica es una de los pilares que sostiene actualmente nuestra economía.

Este debilitamiento y los vaivenes que ha sufrido el sector son producidos por su alta correlación con la evolución de la economía y por su alta sensibilidad ante la política públicas y a la disponibilidad de capital y financiamiento, si bien, el sector es voluble nunca pierde atractivo, todo lo contrario, gracias al dinamismo y a la capacidad de generar nuevos nichos de negocio, sigue siendo bastante tentador.

Ahora bien centrándonos en uno de los subsectores más importantes de la construcción, como lo es la actividad inmobiliaria que supone un importante aporte al ciclo económico, debido a la amplia variedad de rubros que involucra; desde provisión

de materiales hasta servicios financieros (Informe MACH N°35, Macroeconomía y Construcción, Cámara Chilena de la Construcción, Abril 2012), Dada a la importancia que posee este subsector, el Estado y los inversores privados impulsan políticas para estimularlo permanentemente favoreciendo bastante este subsector. Actualmente dado al momento que atraviesa el mercado inmobiliario, con la caída y poca recuperación en venta de viviendas nuevas en el gran Santiago y en las principales regiones del país, y a las nuevas tendencias de restaurar barrios antiguos de viviendas, reconvirtiéndolos en barrios empresariales, de oficinas, simplemente que alojan a los adultos jóvenes solteros independientes en las principales ciudad, generando una oportunidad de mercado para pequeñas y medianas empresas capaces de mostrar un producto en base a la restauración, remodelación o rehabilitación de viviendas, según los gustos de los clientes.

Esta nueva arista que se ha desarrollado, gracias a la mayor conciencia por los espacios antiguos, su recuperación y su nuevo uso ha causado un nuevo mercado, el cual no tarda en explotar. Este mercado posee unas barreras bajas de entrada y se caracteriza por la imaginación, innovación y creación, por lo cual como empresa entendemos distinguirse, diferenciándose de las demás es sumamente importante. El cómo llevar al público objetivo, fabricar un producto competitivo y posicionarse en el mercado es el objetivo principal de esta empresa, por lo cual el plan de negocio se orienta hacia ese norte, tratando de utilizar los menores recursos económicos, optimizando procesos constructivos rutinarios, pero no analizados, otorgando la mayor satisfacción al cliente.

Paralelamente el gobierno Chileno, adelantándose a las necesidades del mercado y buscando impulsar a las PYMES, de acuerdo a las ventajas económicas y la inversión privada constante, inició la creación de programas de innovación tecnología y científica, bajo la premisa del emprendimiento en áreas como la construcción, ventas, agricultura, pesca, hotelería y cocina. Por su parte los privadas detectaron un posible rentable negocio, otorgando asesoría a los nuevos empresarios, por un sistema de incubadoras de negocios para PYMES, ayudando no solo la creación, si no que sus mantención en el tiempo bajo el alero de instituciones especializadas en las diversas áreas. (Banco Central de Chile, 2016). Estos esfuerzos en conjunto público-privado, han

generado un potenciamiento en la industria de pequeñas y medianas empresas, ayudando a un movimiento de la economía mayor en dichos sectores.

Centrándonos en el rubro inmobiliario los esfuerzos realizados por Chile han logrado el posicionamiento de las empresas pequeñas y medianas, tanto en mercados tradicionales (remodelación, servicio, subcontratos de construcción, etc.), como específicos (asesores Last Planner, BIM, diseño e ingeniería en madera, etc.), incluso, llegando a trabajar en plataformas virtuales con empresas extranjeras. Los avances alcanzados y las capacitaciones de los profesionales, han generado un crecimiento en la creación de empresas, especialmente en este rubro, si bien, un gran número de estas empresas se consolidan y pueden avanzar en el mercado, existe un porcentaje no menor, que no logran sobreponerse a la competencia y quiebra en los primeros años.

La diferencia entre el fracaso y el progreso y posterior la consolidación de una empresa, se refleja en el manejo de diferentes factores, elementales para integrar un mercado competitivo. Esto factores pueden ser internos (empresa) y externos (mercado), controlables y no controlables, por lo cual se debe estudiar a la perfección para generar una toma de decisiones acertada, especialmente en el área de la construcción, donde la logística, planificación, conocimiento del mercado, sostenimiento de inversión, marketing, satisfacción al cliente e innovación, son sumamente importante, debido al alto ritmo competitivo y al bajo margen de error que poseen las empresas actualmente.

De acuerdo al momento actual y a las oportunidades que el mercado ofrece para la integración de las nuevas empresas, especialmente en el sector de la construcción inmobiliaria, teniendo en cuenta las políticas públicas e iniciativas privadas, que puedan ayudar a la formación y desarrollo de una PYME, en rubros poco explotados, es una excelente oportunidad para ingresar al rubro inmobiliario y cubrir las nuevas necesidades que el mercado impone.

1.2 Motivación de la idea

Al desarrollar mis estudios de pre-grado, como Ingeniero Constructor, y especializarme en el control y planificación de obras, he logrado dimensionar los cambios en el mercado, y especialmente en mi país, Chile. Dado el mercado actual, en Chile, desde hace una década, la construcción, se orienta a una mayor subcontratación, disminuyendo el número de trabajadores propios, acotando sus gastos generales y aumentando su eficiencia, obligando a ser más competitivas las empresas, de acuerdo al mercado actual.

Estos cambios se han gestado junto al incentivo del gobierno en la creación de nuevos emprendimiento, fortaleciendo la industria de las PYMES en el sector de la construcción y generando un movimiento de la economía impensado hacia una década atrás.

Si bien se han creado oportunidades para desarrollar un emprendimiento personal, esto está acompañado con un gran desafío, ya que el mundo de los “negocios”, especialmente el de la construcción, es competitivo y cambiante, ya que la influencia de los países más desarrollados son cada vez más grandes y el cliente es cada vez más exigente, por lo cual, la capacidad de evolucionar y entregar un producto nuevo, innovador y mejor es primordial.

Mi motivación para desarrollar un “Plan de negocios para la creación de una empresa constructora en Chile”, radica en el momento actual de la construcción, especialmente el sector inmobiliario, el cual tiene potencial para nuevos “océanos azules”, dada la evolución del mercado, para esto es necesario poner en práctica los conocimientos adquiridos en el área de la innovación, emprendedurismo, habilidades directivas y evaluación de empresa, con el fin de generar una empresa perdurable y competitiva, capaz de sobreponerse a los cambios del mercado.

1.3 Descripción del Trabajo final de master

El proyecto consiste en diseñar un plan de negocios para crear un servicio de construcción, específicamente, rehabilitación, remodelación y reconstrucción de viviendas. Este plan considerará definir los siguientes tópicos: modelo de negocio, procedimientos de gestión interna y de trabajo, plan de recursos humanos, plan de operaciones, difusión y venta (marketing) y proyección de la empresa durante un periodo de tiempo. Dichos tópicos serán en base a las fases de análisis e investigación de planes de negocios aplicados a empresas del rubro.

Este proyecto pretende enfocarse en el sector inmobiliario, tanto con inversión pública como privada, ya que, como es de conocimiento general el sector inmobiliario concentra un 34% (cámara Chilena 2017) de la inversión de la construcción en Chile, y se focaliza en su mayoría en las regiones centrales del país, en donde la mayor necesidad de viviendas es requerida, dada a su población, que es un 46% del total del país. Además según el creciente movimiento de la población hacia los polos de producción, estudio o turismo, en el caso de los extranjeros, han generado un nicho en el mercado inmobiliario, capaz de ser abordado por PYMES de la construcción.

2 Objetivos

El principal objetivo de este proyecto es la creación de un plan de negocio para una empresa constructora con un enfoque en tres principales focos, rehabilitación, remodelación y mantenimiento de viviendas. Además sus procesos de gestión y constructivos estarán conforme a los principio de la economía circular, a la filosofía LEAN Construction. Para llevar a cabo dicho objetivo es necesario crear una metodología de planificación y gestión de proyecto, que integre un análisis entorno país, competencias actuales, sectorización del mercado, análisis del producto y procesos de la empresa, análisis económico financiero, proyecciones futuras, entre otros.

Para llevar a cabo el objetivo general, se realizará mediante la complementación de los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar situación economía y de la construcción, especialmente la edificación Chilena durante los últimos 10 años.
2. Análisis y sectorización de posibles mercados para la integración de la empresa.
3. Estudio y creación de la estrategia de la empresa y su forma jurídica, en base a sus funcionamiento.
4. Análisis de recursos internos y externo de la empresa
5. Creación de procesos de gestión interna en base a la filosofía LEAN Construction.
6. Creación de procedimientos de trabajo en base a la filosófica de la economía circular en la construcción.
7. Análisis y Evaluar la situación económica y financiera de la nuestra empresa
8. Análisis y Evaluar la viabilidad de nuestra empresa en el mercado

3 Metodología de Trabajo

Para alcanzar con éxito los objetivos planteado y llevar a un Buen fin la investigación, se creará una metodología de trabajo la cual conlleva los siguientes pasos:

8. Recopilación y revisión de bibliografía nacional e internacional de caso de emprendimientos similares, adoptando una estrategia correcta para la creación de un plan de negocio.
9. Revisión y estudio de la economía nacional y mercado de la construcción, focalizándose en el sector inmobiliario, de la zona central del país.
10. Proceso declarativo de la empresa, dejando explícito la empresa que se construirá.
11. Proceso analítico, definiendo la estrategia de la empresa.
12. Modelo de negocio y gestión, creando un plan de marketing, de operaciones, definiendo el funcionamiento de la empresa.
13. Análisis Financiero, económico y de viabilidad de la empresa en el mercado.
14. Conclusiones y proyecciones de la empresa.

Para el primer punto se realizará la recopilación, revisión y análisis de la información nacional e internacional, enfocadas en planes de negocios para empresas constructoras en el ámbito de la edificación. Esto se realizará a través de la búsqueda de fuentes bibliográficas sobre el caso de estudio.

Para el segundo punto, se realizará una recopilación, revisión y análisis de la información nacional, referidos a los indicadores del banco central, el ministerio de hacienda, el ministerio de obras público, cuentas nacionales, informes MACH, indicadores de la cámara chilena de la construcción, indicadores de inversores privados, informes de estadísticas del INE y análisis del mercado y economía de las universidades.

Para el tercer punto, se dejará explícito la empresa que se construirá, revisando el medio interno, cuyo fin es determinar capacidades y competencias propias, conocer cuál es la orientación y mirada del negocio a futuro, con lo que se podrá construir una

Misión, Visión y valores de la organización, elementos que facilitarán establecer las directrices futuras, como también, serán la base para el conjunto de procesos de optimización y principios de economía circular que será el sello individual de la empresa (Torres, 2013).

Para el cuarto punto, con la información de la empresa, se definirá la estrategia en base a los análisis DAFO, CAME, análisis del entorno y tipo de producto y organización y recursos humanos disponibles. Se desarrollará una estrategia que dará una dirección definida al negocio, proponiendo una gestión del cambio dinámico, con una adaptabilidad al nuevo ciclo de la construcción con ventajas competitivas desde sus procesos hasta sus productos (Torres, 2013).

Para el quinto punto, se enfocará en el plan de producción y operaciones, se desarrollará un análisis de los recursos reales disponibles (instalaciones, recursos humanos, maquinaria, herramientas y otros), se definirá la política de compras y la planificación de todas las actividades y su logística, según la sectorización del mercado. Además se realizará un plan de marketing, demarcando el público objetivo, delimitando los alcances de los servicios, los precios, la distribución y la promoción del producto y la empresa.

Para el sexto punto, se realizará un plan económico- financiero, se realizará una proyección para el primer año de funcionamiento de la empresa, realizando un estudio de los gastos e ingresos de las actividades económicas. Como también se estudiará una proyección al corto plazo estimando el comportamiento del mercado Chileno.

Como séptimo punto, se realizará un Manual de calidad para la empresa, utilizándose como base la normativa de la ISO 9001, otorgando un estándar de calidad proceso de la empresa y a los productos que ella otorga.

El octavo y último punto, se determinarán las conclusiones, mostrando los resultados obtenidos y las perspectivas respecto a la implementación del plan de negocio de la empresa.

4 Alcances.

Para las fases de análisis de entorno y de estudio de mercado sólo se considerará, mayormente, el sector inmobiliario, especialmente el mercado de la región metropolitana y de la quinta región, debido a que este es el mercado objetivo de la empresa por sus características de inversionistas y consumidores. Además, debido al tiempo de desarrollo del proyecto, el sondeo se realizará en base a los datos obtenidos por las entidades estatales y privadas del sector. Los datos serán apoyados por opiniones de expertos, que aportarán a la investigación y según corresponda, validar o reformar hipótesis del negocio, más que considerar una muestra fiel del mercado.

El trabajo de fin de máster pretende definir un negocio y luego estructurar el plan de negocio, junto a su correspondiente evaluación económica. Se desarrollará una implementación inicial de la empresa, iniciando actividades y aplicando lo desarrollado en el plan de negocio.

5 Análisis externo del negocio

5.1 Estudio de Mercado

De modo de reducir la incertidumbre y desarrollar la implantación de una empresa correctamente debemos conocer el mercado en el cual actuará la empresa. Se analizará el momento actual del País, como también el desarrollo durante los últimos años observando la estabilidad que posee este.

Con anterioridad definimos los enfoques de la empresa, Por tanto, en primer lugar se realizará un estudio del sector de la construcción durante los últimos años y luego, se reparará el estado del mercado constructor, específicamente, el sector inmobiliario, ya que es el sector específico donde la empresa entrará.

5.1.1 Entorno económico del País

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$ 4 por día) se redujo del 26 a 7,9 por ciento.

Ahora bien, nuestro crecimiento acelerado se debe a los lazos formados con grandes potencias y mercados internacionales que invierten en el crecimiento de nuestro país e importan nuestros recursos provenientes de nuestra minería, agricultura, pesca y servicios. Si bien esto nos genera un beneficio, también nos genera una carga, ya que si una economía cae en crisis, nuestro mercado caerá con él. Ejemplo de esto son las crisis que nos han afectado en estos 20 años, empezando con la crisis asiática, la cual genero una deceleración de un 4% de nuestro PIB y deteniendo nuestras exportaciones mineras, mientras el gigante asiático se estabilizará. Para la siguiente crisis, desarrollada en E.E.U.U, por la burbuja inmobiliaria del 2007, nos derivó en una involución de nuestro PIB cercana al 3 %, disminuyendo nuestra demanda interna, exportaciones e importaciones y volcando a nuestro país en un escenario lleno de



especulaciones, disminuyendo el financiamiento privado de los inversionistas extranjeros dada la contingencia internacional de aquella época.

Al superar estas crisis, Chile entró en un periodo de crecimiento elevado que se mantuvo hasta finales del 2013, en donde nuestra economía gozaba entre un 6,1% y 4,0% de crecimiento anual del PIB y una demanda acorde a este. Sin embargo, este periodo de bonanza no es perpetuo, ya que hace un par de años se viene observando una baja en el crecimiento de un 4,0% en 2013 a 1,6% de en 2016, como se muestra en las figuras N°1 y N°2, debido principalmente a una fuerte caída de los precios del cobre, incertidumbre de los inversionistas y agotamiento del fondo de estabilización estatal. Dichos factores, repercutido negativamente sobre la inversión privada, las exportaciones, las importaciones y el consumo total, disminuyendo nuestra demanda interna, lo cual ha generado un escenario de resguardo conforme a una posible crisis que afecte negativamente a todos los sectores del país.

Sí bien, en este contexto, el futuro inmediato no posee un buen pronóstico, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento al emprendimiento independiente de las PYMES, ya que el empleo asalariado ha perdido impulso.



Gasto del PIB
Crecimiento Real Anual, %

Especificación	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda interna	9,4	7,2	3,6	-0,4	2,0	1,1
Consumo total	7,2	5,7	4,3	3,0	2,4	2,8
Consumo de hogares e IPSFL	8,2	6,1	4,6	2,7	2,0	2,4
Bienes durables	18,3	12,2	10,1	-2,9	-0,8	4,4
Bienes no durables	7,8	5,6	4,6	4,1	1,8	1,8
Formación bruta de capital fijo	16,1	11,3	3,3	-4,8	-0,8	-0,8
Exportaciones de bienes y servicios	5,5	0,4	3,3	0,3	-1,8	-0,1
Importaciones de bienes y servicios	15,2	5,2	2,0	-6,6	-2,7	-1,6
Producto Interno Bruto	6,1	5,3	4,0	1,9	2,3	1,6

Tabla 5.1: Gasto PIB Anual Chile año 2017

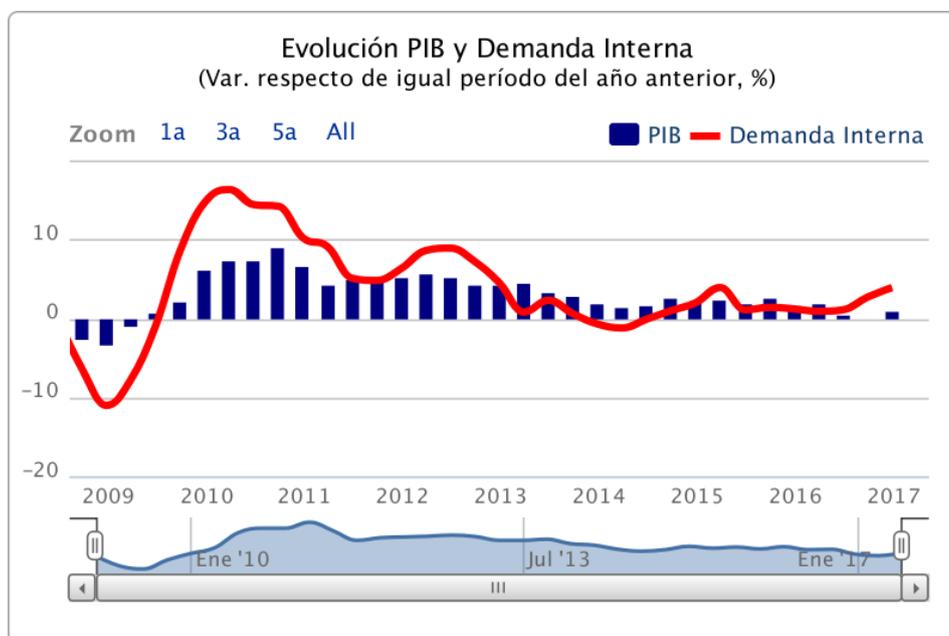


Figura 5.1: Evolución PIB y Demanda Interna Chile entre 2009 y 2017

Si bien, el progreso económico de Chile es gracia a su orden y estabilidad como país, a su interés de ampliar los lazos con sus vecinos y cruzar fronteras para exportar sus productos, esto no se podría lograr, sino fuera por las sus regiones, pequeños motores que impulsan las diferentes industrias que conforman la economía del país.

La Inversión en las regiones, y descentralización de estas es un tema reciente, ya que desde el año 1990 a la fecha se ha incentivado de manera real, gracias a la creación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNRD) que sumados a los ingresos que poseen los gobiernos regionales conforman el presupuesto de las regiones. En estos últimos años se ha acrecentado de forma exponencial, generando un 2200% de aumento desde 1990 a la fecha, como se muestra en la siguiente figura, recopilada del informe MACH-46 del año 2017.

Evolución de la inversión regional

Millones de pesos

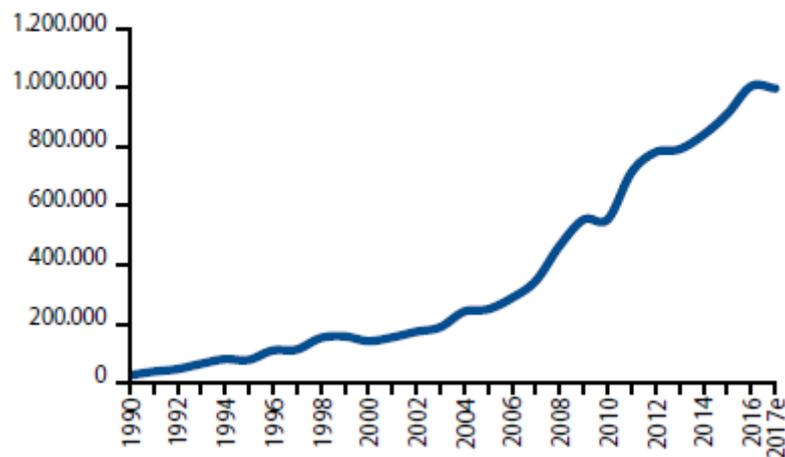


Figura 5.2: Inversión Regional Chilena desde 1990 hasta 2017

Las regiones anteriormente mencionadas son en total 15, abarcando el norte desértico y minero hasta el extremo sur patagónico-antártico del país. Cada una de estas posee un sector fuerte dentro de su economía, debido a su propia geografía, industria o servicios entregados.

En la siguiente figura se muestran las actividades económicas más representativas de las regiones, en ella se puede observar el porcentaje de incidencia que poseen en la generación de recursos para su sector, como también se observa la importancia que posee la construcción transversalmente en todo el país.

Principales actividades de la XV Regiones y Región Metropolitana en Chile

Número	Región	1° actividad	% PIB	2° actividad	% PIB	3° actividad	% PIB
XV	Arica y Parinacota	Comercio y Turismo	13,30%	Indus. Manufacturera	9,70%	Transporte y comunicación	8,20%
I	Tarapacá	Minería	44,80%	Comercio y Turismo	14,10%	Construcción	8,10%
II	Antofagasta	Minería	56,30%	Construcción	18,40%	Transporte y comunicación	4,90%
III	Atacama	Minería	44,30%	Construcción	23,60%	Comercio y Turismo	5,60%
IV	Coquimbo	Minería	35%	Construcción	9,80%	Comercio y Turismo	8,90%
V	Valparaíso	Indus. Manufacturera	18,30%	Minería	13,60%	Transporte y comunicación	12,80%
RMS	R.Metropolitana	Servicios Financieros	35,80%	Comercio y Turismo	14,90%	Indus. Manufacturera	11,50%
VI	R.O'Higgins	Minería	23,70%	Agropecuaria silvícola	13,20%	Indus. Manufacturera	13,10%
VII	R. Maule	Indus. Manufacturera	15,20%	Agropecuaria silvícola	12,70%	Construcción	10,10%
VIII	R. Biobío	Indus. Manufacturera	23,10%	Electricidad, gas y agua	9%	Construcción	8,50%
IX	R. Araucanía	Comercio y Turismo	11,50%	Indus. Manufacturera	11,30%	Construcción	10,30%
XIV	R. Los Ríos	Indus. Manufacturera	24,30%	Agropecuaria silvícola	16,70%	Comercio y Turismo	11,50%
X	R. Los Lagos	Indus. Manufacturera	17,80%	Comercio y Turismo	9,70%	Transporte y comunicación	9,20%
XI	R. Aysén	Minería	14,10%	Construcción	13,80%	Pesca	13,50%
XII	R. Magallanes y Antártica	Minería	15,50%	Construcción	12,70%	Comercio y Turismo	11,50%

Elaboración Propia: Fuente Banco Central Chileno y Análisis de laCCHC

Tabla 5.2: Principales actividades económicas Chilenas año 2017

De acuerdo al análisis del PIB de cada región del país, presentado por el banco central y en la cámara chilena de la construcción en el año 2017, representado en la figura anterior, la construcción se manifiesta, potentemente, en todo el país, dependiendo de las necesidades, producción y proyección de la región, por ejemplo, en la zona norte, desde la primera a la cuarta región, la minería domina los ingresos y está acompañada por la construcción, en dos ámbitos fundamentales, por un lado la edificación, para brindar de viviendas a la población trabajadora, que en su mayoría, no reside permanentemente en la región y por otra parte, las obras mineras, tanto de

operación, mantención, protección y expansión, que se encuentran enlazadas con las obras civiles, montaje, viales e hidráulicas, dándole a ambos ámbitos continuidad y aportando un progreso para la comunidad y al desarrollo del país.

En el centro del país, específicamente en las regiones V, RMS; VI, VII, la minería sólo se acentúa en la VI región, en las otras, la industria, el comercio y el turismo impulsan las economías. En este último punto es esencial detenerse, ya que en estas regiones se concentra la mayor cantidad de población y es en donde la tendencia se inclina a la reutilización de edificios antiguos, mantención y remodelación de los espacios, dándole una utilidad más orgánica, lumínica y eficiente de viviendas, espacios públicos y de trabajo. Por otro lado, la creciente población demanda una constante inversión en obras públicas de toda índole (hospitales, centros de educación, infraestructura vial, etc.), otorgando un gran protagonismo a la construcción, ya sea directa o indirectamente participa como motor económico de estas regiones.

En la zona sur y extremo sur, la concentración demográfica por región es menor y la economía gira primordialmente en la industria manufacturera y forestal, la pesca, pequeña minería y ganadería, por tanto el rubro de la construcción posee un enfoque diferente, al de las otras regiones. En estas se focaliza la construcción de naves industriales, obras hidráulicas, caminos rurales y obras eléctricas (represas, hidroeléctricas, líneas de transmisión, etc.). En el sector habitacional, las viviendas poseen una característica común, dado el inhóspito clima que las rodea. La construcción en madera, la eficiencia energética, la luminosidad y el aprovechamiento de espacios cubiertos son la primordialidad en esta zona, siendo la construcción de mediana y baja altura la predominante en todas estas regiones, debido a su demografía y espaciosas ciudades.

Las regiones han sido afectadas de diferente manera en estos últimos años, debido a la desaceleración que el país enfrenta, afectando mayormente a los sectores de exportación y gran minería. En la siguiente figura, muestra el análisis, desde el punto de vista del aporte anual de cada región (PIB MILL Peso Chilenos), y el debilitamiento de estas durante estos últimos años. Este análisis realizado por el banco central, reafirma la importancia y dependencia de algunas actividades económicas para las



regiones, cuestión preocupante, debida a que algunas de ellas están sujetas a factores externos (Minería, exportación, agricultura, etc), poco controlables por el país y muy volubles, a la especulación del mercado internacional de las grandes naciones.

Producto Interno Bruto Por Regiones, Anual (PIB)					
Región	Nombre	PIB 2013	PIB 2014	PIB 2015	PIB 2016
XV	Arica y Parinacota	969	1039	1146	1222
I	Tarapacá	3214	3476	3422	3539
II	Antofagasta	13843	15092	14539	14485
III	Atacama	3736	3511	3213	3512
IV	Coquimbo	3990	4248	4298	4538
V	Valparaíso	11379	12131	13259	14116
RM	Metropolitana Santiago	57907	61667	66614	70960
VI	Libertador O'Higgins	6109	6731	7303	7548
VII	Maule	4232	4626	5352	5558
VIII	Biobio	9735	10908	11953	12600
IX	Araucania	3315	3536	4026	4366
XIV	Los Rios	1732	1939	2128	2256
X	Los Lagos	3827	4609	4867	5225
XI	Aysén Calos Ibáñez	728	1020	975	1116
XII	Magallanes y Antartica	1398	1552	1617	1754
Subtotal Regionalizado		126114	136085	144710	152795
Extraregional		74	85	120	121
IVA, derechos de importación		11689	12686	13806	14312
PIB TOTAL		137876	148855	158637	167227
Elaboración Propia, Datos Banco Central					

Tabla 5.3: Evolución PIB regional del 2013 al 2016

Las regiones más afectadas durante los años 2014, 2015 y 2016, fueron las ubicadas en el norte del país, reflejando una baja en su producto interno bruto, debido a sus propias actividades económicas, siendo la minería la más afectada con una baja porcentual de un 2,9.

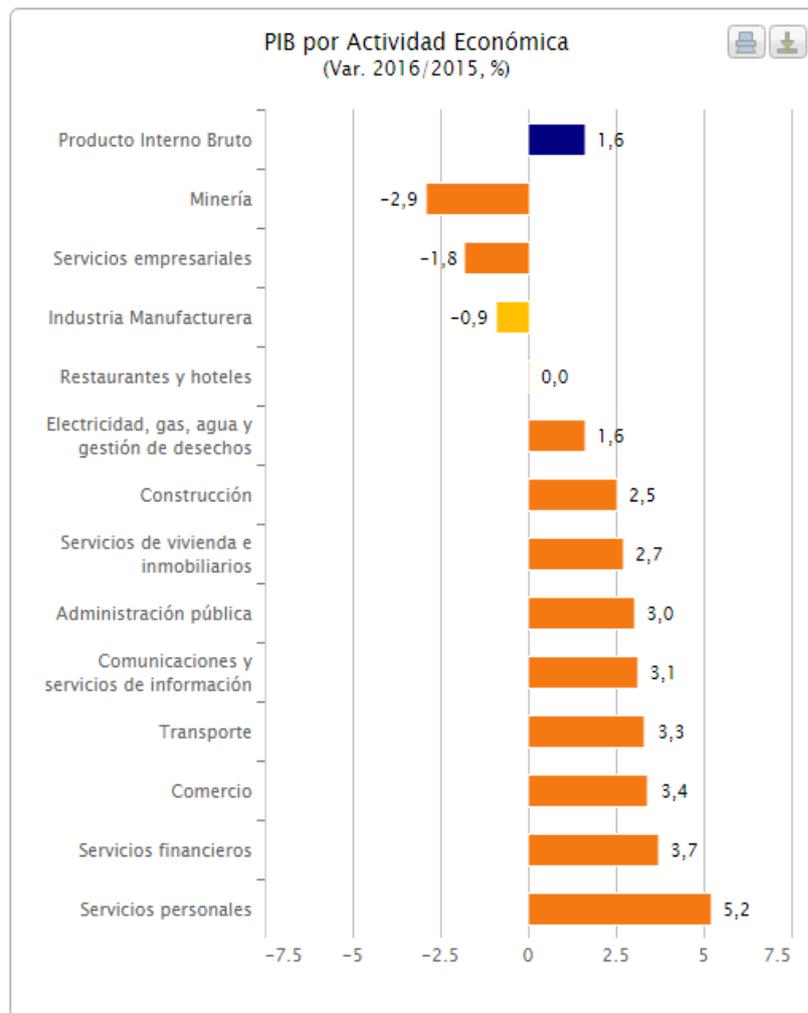
Para el caso particular de las regiones centrales, el debilitamiento ha sido menor y más controlado, debido a la variabilidad de actividades económicas que poseen, siendo el comercio, con un 3,4 % de crecimiento, las comunicaciones, con un 3,1% y los servicios financieros concentrados en esas regiones, con un 3,7%, los pilares en estos últimos años.

Ahora bien, la construcción, representada mayormente por las obras públicas, ha obtenido un aumento de un 2,5 %, solamente durante el año 2016, siendo un año de menor demanda por viviendas nuevas, menor aprobación de créditos inmobiliarios y



menor inversi3n privada en este rubro. Esto ùltimo preocupa a los principales estatutos econ3micos del paìs, ya que la situaci3n actual, acarrea un aumento explosivo de los valores de las viviendas en las principales ciudades, generando un endeudamiento mayor y a largo plazo en la poblaci3n, que en su mayorìa no alcanza cubrir mensualmente este gasto, por lo cual, provoca un sistema de endeudamiento toxico, acrecentando problemas de morosidad e incertidumbre a la hora de aprobaci3n de un crèdito bancario.

En la siguiente figura, otorgada por la SOFOFA, muestra las principales actividades econ3micas del paìs, su desarrollo y su tendencia durante el año 2016.



Fuente: SOFOFA con cifras del Banco Central de Chile.

Figura 5.3: Actividades econ3micas regionales y su tendencia del 2015 al 2016.



PIB por Actividad Económica
(Crecimiento Real Anual, %)
Cifras encadenadas con canasta de referencia al 2013

Especificación	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuaria-Ganadera	9,5	-7,4	2,5	-3,8	9,8	4,5
Pesca	22,8	19,3	-13,9	24,7	-8,3	-1,1
Minería	-4,8	4,1	5,9	2,3	0,0	-2,8
Minería del Cobre	-5,8	4,3	6,4	2,7	0,1	-2,7
Otras Actividades Mineras	7,1	2,5	1,7	-1,3	-1,8	-5,3
Industria Manufacturera	7,9	3,3	2,0	-0,3	0,2	-0,9
Alimentos, bebidas y tabaco	9,8	5,3	-0,1	-0,3	0,7	-1,8
Textil, Prendas de Vestir, Cuero y Calzado	9,3	10,3	4,5	-8,4	7,6	3,4
Maderas y Muebles	11,6	-2,7	4,7	3,7	1,1	1,1
Celulosa, Papel e Imprentas	10,8	-1,5	5,4	1,0	-2,7	-1,5
Química, petróleo, caucho y plástico	0,5	2,3	5,6	5,6	2,3	-1,5
Minerales No Metálicos y Metálicos Básicos	16,3	-1,1	6,6	-5,3	-4,7	-0,7
Prod. Metálicos, Maquinaria, Equipo y resto	5,3	5,5	-1,3	-6,8	-2,5	1,3
Electricidad, Gas y Agua	11,7	8,5	6,1	3,8	3,5	1,8
Construcción	5,3	7,2	5,0	-1,9	3,9	2,5
Comercio, restaurantes y hoteles	12,9	7,4	7,7	2,8	2,4	2,8
Transporte	8,7	5,6	3,0	3,0	3,7	3,3
Comunicaciones	4,5	5,3	2,1	2,5	6,1	3,1
Servicios financieros y empresariales	9,2	6,9	3,6	1,4	2,5	-0,1
Servicios de Vivienda	4,6	3,1	3,7	4,2	2,2	2,7
Servicios Personales	7,5	6,2	1,8	3,5	1,8	5,2
Administración Pública	1,3	3,8	4,1	2,7	3,9	3,0
Impuesto al Valor Agregado	8,9	7,4	4,6	2,3	1,7	1,7
Derechos de Importación	13,3	7,0	0,7	-4,8	-0,4	-1,8
Producto Interno Bruto	6,1	5,3	4,0	1,9	2,3	1,8

Tabla 5.4: Evolución de actividades económicas regionales del 2011 al 2016

De acuerdo a los anteriores análisis expuesto por el banco central, la cámara chilena de la construcción y la SOFOFA que muestran el debilitamiento en las actividades económicas regionales y en el entorno país, es un acierto, que el gobierno de Chile haya optado por una política contra-cíclica, aguantando los envistes del mercado internacional, inyectando capital para el desarrollo público durante los años de “crisis”. Sin embargo, el balance del gobierno central pasó, en un corto periodo de tiempo, de un superávit del 0,6 por ciento del PIB en 2012 a un déficit del 2,8 por ciento en 2016. Internamente, el bajo crecimiento económico, los menores precios del cobre, el bajo consumo y el excesivo endeudamiento individual afectaron negativamente los ingresos fiscales, dejando con el déficit actual al país. En el frente externo, a pesar de la

reducción del precio del cobre, el déficit en cuenta corriente se ha reducido de un 4,2 por ciento del PIB en 2013 a 1,4 por ciento en 2016 debido a la contracción de la inversión privada y la reducción de los retornos de las inversiones extranjeras, dejando un escenario de incertidumbre para la proyección de los próximos años.

Si bien, el escenario no es alentador, se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoren de la mano del aumento del precio del cobre, las exportaciones agrícolas, el turismo y el comercio. Así mismo, se espera que el déficit fiscal se reduzca gradualmente, dado que la política fiscal está muy bien anclada en la regla del balance estructural, y además porque se espera que los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y la mejora del precio del cobre. El déficit en cuenta corriente también caería paulatinamente debido a que la mejora en los precios internacionales del cobre aumentaría las exportaciones, compensando por el posible incremento en las importaciones que pueda generar una posible recuperación de la inversión privada.

5.1.2 Entorno Construcción En Chile

La construcción en Chile se caracteriza por ser uno de los pilares de nuestro dinámico mercado, que a través del tiempo ha evolucionado de acuerdo a los requerimientos de los consumidores, adoptando nuevas tecnologías, que ayudan cada vez más a realizar los trabajos de manera más eficiente, disminuyendo los costos, utilizando de mejor manera los recursos materiales y disminuyendo los tiempos de ejecución.

Actualmente este rubro, en conjunto con la minería se encuentran en la vanguardia tecnológica, gracia a la constante interacción con los países más desarrollado, generando nuevos nichos que buscan perfeccionar los procesos constructivos y la proyección de la obra con sistema de planificación más eficientes y reales, que incluyen a todos los colaboradores que efectuarán trabajos. Estos avances gigantescos que han sido efectuados en un lapsus de tiempo no mayor a 20 años, se instauran cada vez más rápidamente en esta actividad económica, que además de preocuparse del producto, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, el medio ambiente, los

desechos, reutilización de materiales e industria nacional, como también de un utilización eficiente de la energía.

Actualmente, la construcción posee una importancia porcentual de un 7% en el PIB nacional, como se muestra en la siguiente figúraselo por debajo de actividades como la minería, la industria o el comercio-turismo, las cuales poseen una mayor importancia porcentual.

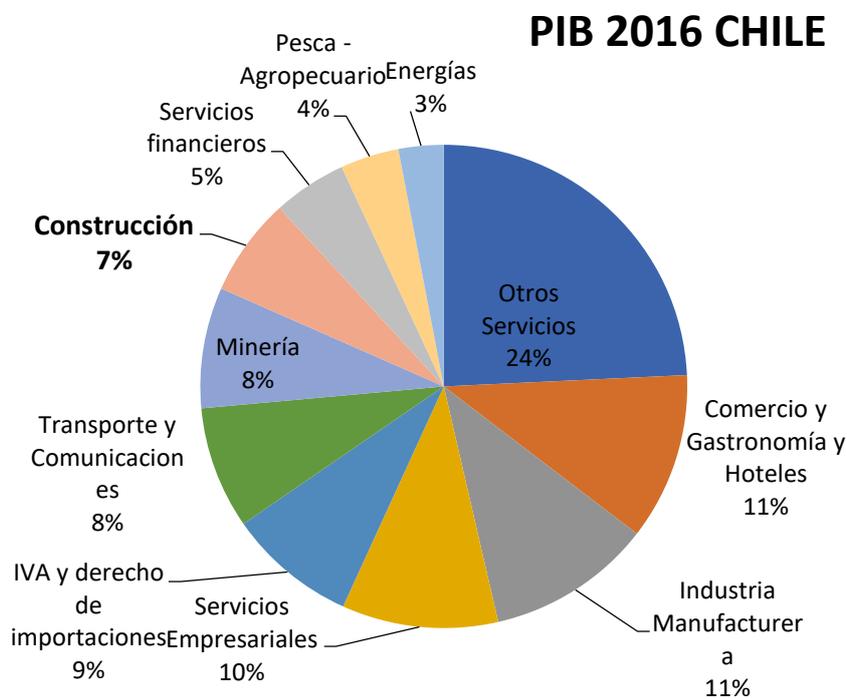


Figura 5.4: PIB sectores de importancia Chile 2016

Si bien la construcción no es una actividad económica aislada, todo lo contrario, es una actividad que funciona con la interacción con otros sectores, ya que se beneficia de ellos con la obtención de materiales, la venta de sus productos o el financiamiento de ellos, como también aporta a la producción y ejecución de otras actividades, fomentando el progreso minero, el turismo, la industria nacional, etc. Esta característica de este sector y de nuestro mercado lleva a involucrar una gran cantidad de recursos, tecnología y fundamentalmente recursos humanos, este último, esta actividad posee una gran importancia, ya que en nuestro país es uno de los motores de



empleo, de manera transversal en todas las regiones. Por lo cual, cuando este sector se ve afectado, las cifras de desempleo recaen de manera importante y especialmente en los sectores o quintiles más vulnerables de nuestra población. En la siguiente figura se ven los porcentajes de nuevos trabajadores que ingresan a la actividad, en comparación a la actividad minera.

Región	Nacional		Construcción	
	IIIT 2016	Prom*	IIIT 2016	Prom*
Total nacional	6,8	6,7	9,3	8,9
Arica y Parinacota	5,1	6,2	9,2	10,4
Tarapacá	8,0	5,9	17,5	9,8
Antofagasta	8,4	6,3	15,9	9,5
Atacama	7,7	6,2	17,5	10,0
Coquimbo	8,2	7,1	7,8	10,6
Valparaíso	6,8	7,6	10,3	9,7
Metropolitana	6,9	6,7	8,7	8,5
O'Higgins	7,0	5,8	7,7	8,0
Maule	5,0	6,0	7,1	8,6
Bío-bío	7,7	8,0	10,9	11,4
La Araucanía	7,0	7,1	7,4	8,6
Los Ríos	4,8	5,9	11,1	7,6
Los Lagos	3,1	4,1	6,0	5,9
Aysén	3,1	4,1	3,9	6,3
Magallanes	4,4	3,9	10,1	5,2

(*) Promedio desde el año 2010 al último trimestre móvil.
Fuente: CChC en base a INE.

Tabla 5.5: Porcentajes de desempleo en sector de Construcción

Al momento de subdividir el sector de la construcción, se pueden encontrar varios subsectores, pero sólo dos están sobre el resto, estos subsectores poseen la mayor cantidad de generación de empleos (mano de obra), ganancias y mayor inversión de la índole privado y público, estos sectores son la edificación (inmobiliario), y las obras civiles, representadas por las infraestructuras en el país. Ambos sectores de la construcción son bastante amplios, como por ejemplos, el sector de la edificación posee desde la construcción, restauración, mantención y optimización de viviendas, hasta la venta, comercialización y servicios post-venta de ellas, generando una abanico de recursos humanos calificados, semi-calificados y no calificados que se desarrollan en el sector bastante grande, por lo cual directa e indirectamente este rubro afecta a la



economía del lugar. Ahora bien, si nos referimos a las obras civiles, las cuales se proyectan muchas veces entre regiones, uniéndolas entre sí, el resultado es diferente, ya que la cantidad de mano de obra es menor, pero la maquinaria, vehículos y materiales es ampliamente mayor a el otro sector.

El efecto que produce la actividad de la construcción en cada región, en la generación empleo, como lo muestra en la anterior figura, es mayor que otras actividades, como lo es la minería, la cual produce mayores ingresos, pero por causa de su elevado nivel de exigencia para la contratación, alto grado de automatización y sus sistema de subcontratación elevado, requiere un número menor de mano de obra fija en sus proyectos.

Dada la importancia que posee esta actividad, tanto para los empleos, el funcionamiento de otras actividades económicas y el progreso de Chile, que el actual escenario de bajo crecimiento económico, aumento de déficit e incertidumbre de los inversores, han afectado directamente a la construcción, ya que el mercado se encuentra debilitado, ya sea por la baja inversión pública, que afecta directamente a el rubro de obras civiles con mayor fuerza, como también, el descenso en la inversión privada, debido a la baja venta de inmuebles nuevos, dando a conocer los problemas del sobreendeudamiento individual, la falta de créditos de financiamiento y poca credibilidad a las constructoras, debido a las fallas producidas en las viviendas nuevas afectadas por los terremotos.

Sin embargo, esta crisis, no ha menoscabado a nuestra economía, ya que según el último informe del banco BBVA y la cámara Chilena de la construcción, banco central y el ministerio de hacienda, han dado a conocer que la evolución de los emprendedores y las PYMES han generado un motor económico importante para el sector. Esto se ve representado a la habilidad de que han tenido de leer de mejor manera la mercado, en el caso puntual de la edificación, pues las necesidades y los gustos han cambiado, ahora cada vez valoran más la originalidad, la modernidad, simpleza y ahorro de las viviendas, al momento de adquirir una. Este efecto fue detectado por el análisis del Servicio de impuestos internos, la cámara Chilena de construcción y el portal

inmobiliario nacional, debido a la alta demanda de mantención, remodelación y modernización de viviendas que se ha desarrollado en las principales regiones del país.

Con todo esto, la construcción como actividad económica, posee una mejor proyección para el 2018, ya que en cuanto a la infraestructura, se espera un aumento en la inversión pública promedio de un 2,7%, respectivo al año anterior. Además se proyecta una mayor inversión por parte privada, debido al gobierno entrante, que goza de una mayor confianza empresarial.

En el caso del rubro habitacional, se proyecta una inversión mayor en un 1,8% al año anterior, coincidiendo estos resultados con la caída del gasto real presupuestado en vivienda pública y el moderado crecimiento de la inversión de la vivienda privada.

Si bien este escenario de relativo optimismo prevaleciente en lo más reciente por el mercado, todavía no se ha traspasado a la fase de toma de decisiones por parte de las empresas, tal como se evidencia en los registros de la inversión esperada en construcción de la última versión del catastro de proyectos de la corporación de bienes de capital. En este sentido, la evolución futura de la inversión en la construcción podrá dar sorpresas tanto al alza como a la baja, según se fortalezca o no el escenario económico y sectorial implícito en la expectativas del mercado, que por ahora parecen fuertemente condicionadas al el gobierno entrante.

5.1.3 Sector de la edificación inmobiliaria

El mercado de la construcción, específicamente el sector inmobiliario en Chile, es uno de los más avanzados en Latinoamérica, debido a la propia inversión realizada, tanto de los privados, como del sector público, buscando satisfacer de mejor manera a los consumidores, que cada vez son más exigentes. Si bien, este mercado actualmente ha logrado alcanzar un grado de evolución similar a los estándares de la Unión Europea, ha sido posible, gracias, a la constante superación de obstáculos, ya que durante los años anteriores se han superado difíciles crisis económicas que han afectado enormemente a este sector.

Antes de exponer el estado del sector en la actualidad, se requiere analizar las tres últimas crisis que han ayudado a evolucionar a este mercado.

5.1.3.1 Crisis asiática.

Esta crisis iniciada por la caída de la divisa tailandesa, que provocó un efecto dominó en Asia, haciendo colapsarse la economía de esos países y debilitando fuertemente a uno de nuestros socios importadores como lo es China, dado a su rol como comprador de nuestro mineral (Cobre y acero), desencadenó una sobreproducción de nuestras exportaciones, dando inicio a una recesión en Chile.

El país intentaba sobrevivir a esta debacle mundial, disminuyendo gastos armamentistas, recortando los presupuestos para inversión pública, en donde se ve drásticamente afectado los ministerios de obras públicas. Sosteniendo un crecimiento hasta el año 1997 de un 7 % del PIB y tras los acontecimientos bajando a un 3,3 %, los inversionistas privados no tuvieron elección sino de declinar sus inversiones y esperar hasta que el país se estabilice.

Dado a esto uno de los pilares más sensibles y a su vez principal de la economía Chilena, La construcción inmobiliaria se ve resentida enormemente y posee una contracción de hasta un 9,7 %, decae enormemente la compra de bienes inmuebles nuevos en los principales polos de población y los créditos bancarios hipotecarios disminuyen drásticamente. Además el desempleo sube al 10,7 %, socavando la confianza actual de los chilenos, que ahora tendrán que soportar más de dos años para recuperarse de buena manera.

En la siguiente figura se puede observar como afectó al sector de la construcción esta crisis, en donde se puede observar una caída estrepitosa de la inversión en el sector de la construcción, especialmente en las obras públicas y por consiguiente en la inversión privada, debido a la fuerte alza de los precios de los materiales importados, la maquinaria y la baja de las exportaciones de nuestra mejor fuente de ingresos de la época, el cobre.

El sector de construcci3n sufri3 por un par de a3os esta crisis, debido a que el mercado en general se resinti3, en culpa por lo poco preparados que estaba el estado. Sin embargo el sector inmobiliario (viviendas residenciales), fue posible repuntar durante los a3os pr3ximos, debido a los planes de inversi3n que otorgo el estado para abordar la creciente cesant3a en las principales ciudades del pa3s. Estos planes consist3an en la construcci3n de viviendas sociales y sectores p3blicos (parques), que mejoraban el vivir de la poblaci3n m3s vulnerable.

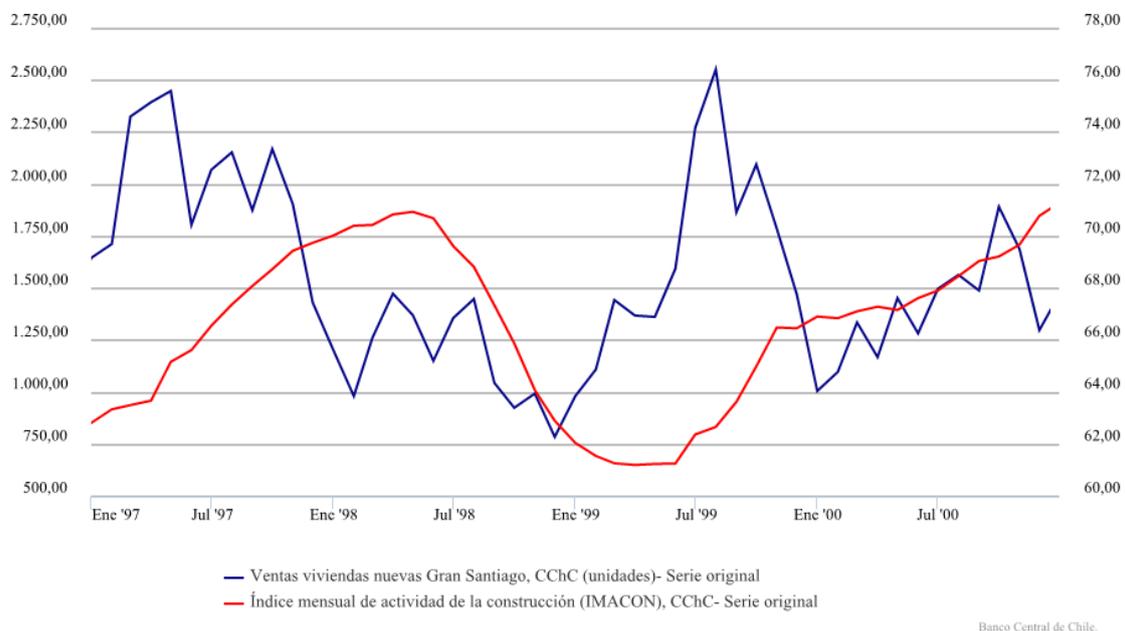


Figura 5.5: Ventas de viviendas (Santiago) v/s Índice mensual de actividad de construcci3n del a3o 1997 al a3o 2000.

Si bien, est3 crisis pudo ser abordada de mejor manera, se aprendi3 la lecci3n, haciendo m3s fuerte la econom3a del pa3s, logrando tener un fondo de estabilizaci3n de econom3a m3s importante, ya que para la crisis fue fundamental con sus \$15.000M, que ayudo a sostener a la econom3a del pa3s evitando una inflaci3n importante y estancar el desempleo. Esto fue visto por los inversionistas internacionales de buena manera, ya que durante los a3os 1999 y 2000, aumento la inversi3n privada, ayudando a la recuperaci3n.

5.1.3.2 Crisis suprime

Esta crisis inicia con la inestabilidad económica de Estado Unidos, provocada por el problema inmobiliario y la apertura de la economía China con sus bajos precios y masivos productos.

Si bien esta crisis internacionalmente radicaba en tres aspectos financieros (bancos con poco capital, toma de grandes riesgos y excesiva dependencia del financiamiento mayorista), que ayudaron a decaer las economías más fuertes del mundo y a generar una incertidumbre a los inversores privados y sicosis en poblaciones, precisamente en Estados Unidos, no tuvo inmediatamente repercusión en Chile, si no fue más bien una crónica de muerte anunciada.

El impacto se notó en tres aspectos:

1. Primero, en una caída en el precio de nuestros principales productos de exportación.
2. Segundo, en el mayor costo y menor disponibilidad del financiamiento externo.
3. Tercero, en el deterioro en las expectativas de los consumidores y las empresas, que incidirá en la desaceleración del crecimiento del gasto interno, las ventas y el empleo.

Si bien el escenario es negativo, Chile ya posee una experiencia en crisis, por lo cual se enfrentó de mejor manera, ya que el gobierno preparó la situación, siendo prudente el ciclo expansivo y dejando al banco central con niveles de reservas internacionales record. Las empresas privadas se posicionan sólidamente en el mercado. Previendo una crisis y disminuyen la inversión, pero el gobierno inicia el plan contra cíclico aumentando la inversión en infraestructura pública para hacer frente a el mal escenario. Además Chile refleja el menor riesgo de inversión para capital extranjero en América Latina.

Si bien la situación externa es agobiante para nuestros vecinos, con la baja del petróleo, para Chile es positivo, ya que disminuye la inflación en el territorio nacional, generando un alivio al impacto del alza de los precios en los más pobres y dará espacio

para bajar las tasas de interés revirtiendo parcialmente los efectos del deterioro en la situación.

En el caso del sector de la construcción de edificación, se ve afectada por la baja inversión en proyectos inmobiliarios, se contrae la construcción en un 7,91%, siendo preocupante las disminuciones de una 22% el despacho de materiales y en un 17,7% la venta de los proveedores. Debido a la incertidumbre internacional y el mal escenario de nuestros vecinos, los proyectos se estancan produciendo una baja de una 5,5 % en el empleo en la construcción y situando las ventas en un mal momento por la menor financiación de los bancos.

Como se muestra en la gráfica se puede denotar, como afectó esta crisis a la construcción directamente en Chile, que gracias a la inversión del gobierno el sector en general pudo salir, relativamente fácil, de un mal escenario, pero el sector inmobiliario, específicamente, la edificación residencial en la capital chilena, que concentra casi el 38% de la población total, se desploma con la poca inversión privada y el estancamiento de los proyectos que se tenían proyectado para ese año.

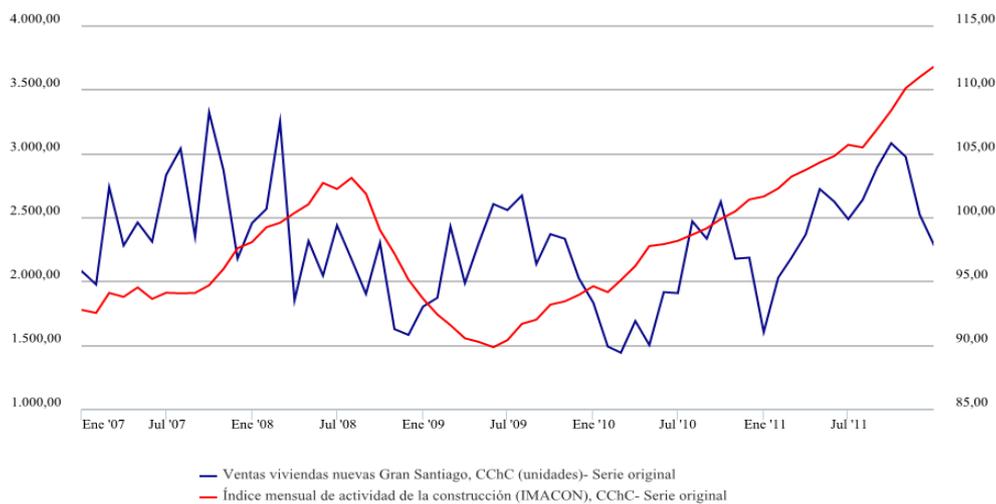


Figura 5.6: Ventas de viviendas (Santiago) v/s Índice mensual de actividad de construcción del año 2007 al año 2011.

5.1.3.3 Escenario actual (crisis actual):

Hace ya un par de años el mercado inmobiliario muestra indicios de una contracción, debido al momento que enfrenta el país, con una crisis a cuestas y una incertidumbre de la inversión privada. Esto inicio con la baja de las exportaciones a China, afectando a uno de los sectores que poseía un 18 % del PIB de Chile relegando a un 8% actual, es natural pensar, que el gobierno, en este caso, inicie una fuerte inversión para reanimar el mercado, pero para este caso, con nuestro fondo de emergencia debilitado, se ha optado por retraer la inversión y aguantar un tiempo, esperando un recuperación, paulatina.

En el sector de la construcción, específicamente en el mercado inmobiliario, la desaceleración y la disminución de empleos es una realidad, ya que en los tres primeros cuartos del año en curso, la comercialización de viviendas nuevas exhibió un significativo deterioro en su evolución respecto del año previo. De esta manera, la venta de viviendas retrocedió 35,6% en comparación con el mismo periodo de 2015, afectando de manera similar a los mercados de departamentos (-37,9%) y de casas (-29%). Las 38.400 unidades comercializadas entre enero y septiembre se comparan con otras fases negativas para el sector, como son el periodo post-terremoto de 2010, la crisis *subprime* en 2008 y la crisis asiática en 1998.

Los cambios normativos vigentes desde que comenzó el año (reforma tributaria y normativa de provisiones bancarias), junto con un débil crecimiento de la actividad económica, han provocado un notable freno en la demanda por vivienda.

Es así como las cifras trimestrales de venta se han ubicado durante el año por debajo de sus respectivos promedios históricos (10.000 departamentos y 5.000 casas).

En términos monetarios, el monto total transado a septiembre del 2017 exhibió, igualmente, una caída de 34,1% en comparación con su símil de 2015. Este hecho fue común tanto en el mercado de departamentos como en el de casas. En el primer caso, el valor de las ventas comercializadas entre enero y septiembre descendió 36% anual,



mientras que para casas la caída fue de 29,4%. De esta manera, se registraron niveles propios de años críticos para el sector, como los mencionados anteriormente.

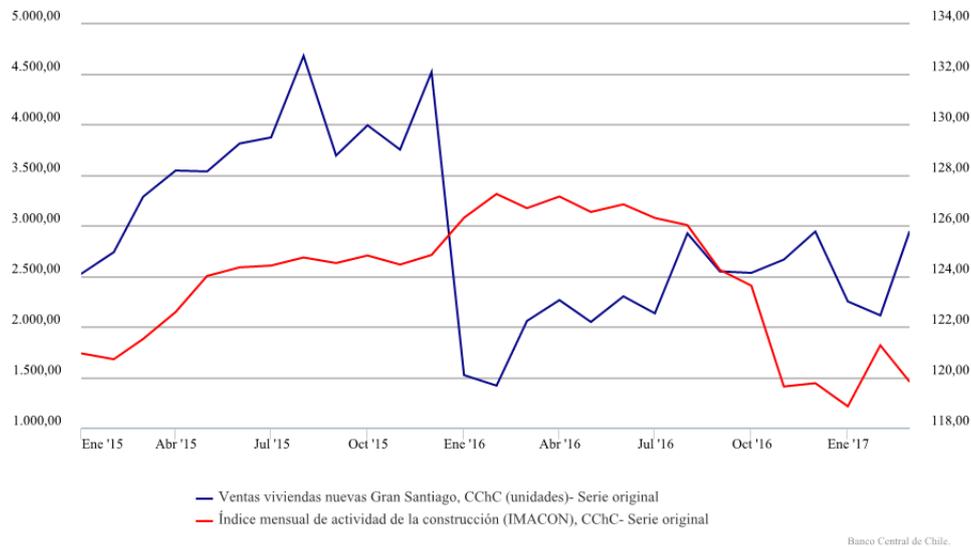


Figura 5.7: Ventas de viviendas (Santiago) v/s Índice mensual de actividad de construcción del año 2015 al año 2017.

Enfocándonos en nuestro mercados posibles (Región metropolitana y Quinta región), actualmente la venta de residencia, ya sea, viviendas o departamentos ha decaído en un 39,4%, ha llevado a reajustar lo valores de estos bienes inmuebles, como también segmentarlos por valor monetario. Dada esta segmentación el tramo monetario de 3000 a 4000 UF (Unidad de Fomento), han mantenido su venta y las del tramo anterior de 2000 UF a 3000 UF, han aumentado en 3 puntos porcentuales las ventas en comparación al año anterior, solo las viviendas (departamentos o casas), menores a 2000 UF, han decaído estrepitosamente en sus ventas. A su vez los condominios residenciales con viviendas de 70 m2 a 90m2 han aumentado en 13 puntos porcentuales sus ventas, dando a conocer que la población está optando por este tipo de residencias a la hora de adquirir una residencia, ya sea por su ventaja de calidad de vida, seguridad y estatus social.



Figura 5.8: Ventas de departamentos y casas (Santiago) 2016.

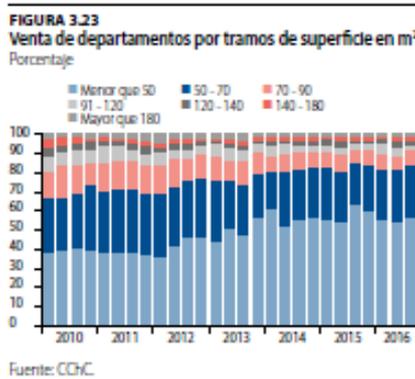
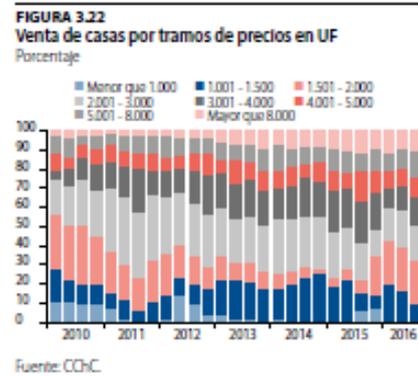
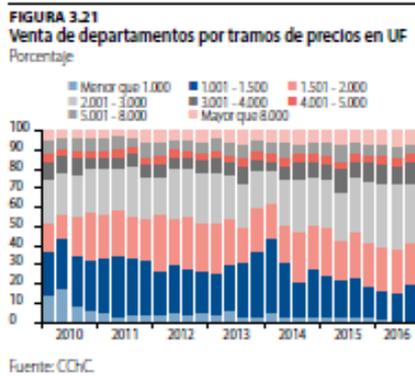


Figura 5.9: Ventas de departamentos y casas (Santiago) por UF y por M2 2016.

Ahora bien, para realizar un análisis un poco más preciso, se ha estimado el equilibrio del mercado inmobiliario en la región metropolitana. Se entiende que un mercado se encuentra en equilibrio cuando la cantidad demandada es igual a la cantidad ofertada, Es así como se determina el precio y la cantidad de equilibrio, de manera que se vacía

el mercado. En el sector inmobiliario, se considera si el mercado está equilibrado cuando coinciden el número de vendedores y compradores.

Para estimar el equilibrio, se toma en cuenta la velocidad de venta, dada por los meses que toma vender un bien inmueble residencial. Dicha variable establece la relación directa entre oferta y demanda, como también representa una medida en tiempo para vaciar el mercado.

Actualmente el mercado está gravemente lleno, debido a los factores de cambio de normativa y coyunturas económicas. Estos se puede observar, ya que las residencias en Santiago deben oscilar en 9 meses su venta para que el mercado se encuentre en equilibrio y los departamentos en 21 meses. Por lo cual según la cámara de la construcción chilena toma vital importancia el rubro de la mantención, refracción y remodelación de vienes residenciales, debido a que los chilenos estn prefiriendo reacomodar viviendas de segunda mano, hacer reparaciones a la vivienda que ya poseen antes que adquirir una nueva.

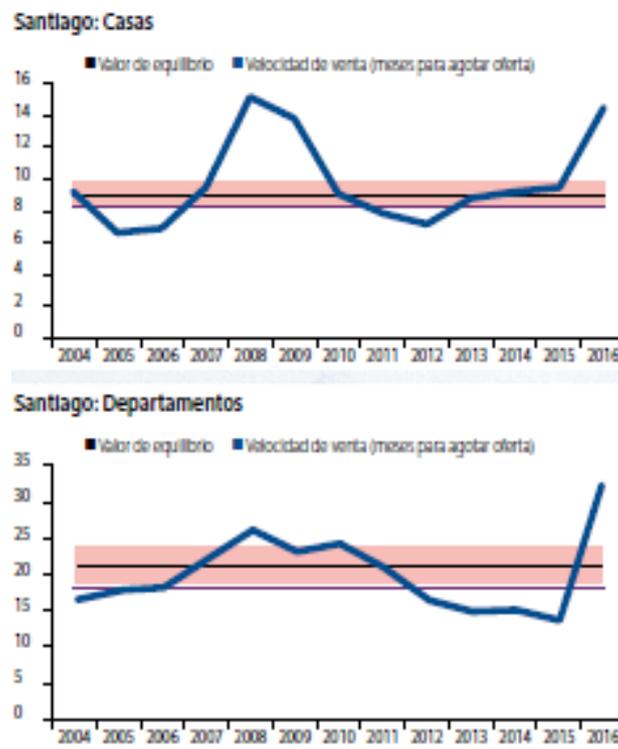


Figura 5.10: Equilibrio del mercado inmobiliario (Santiago) 2016.



Ahora bien, Las empresas consultadas del subsector Inmobiliario preservan el estado pesimista de sus expectativas de corto plazo, registrando 34 puntos (esto es 4 puntos menos que lo observado un año atrás). En el mediano plazo, las perspectivas se mantienen en un régimen pesimista (42 puntos), coherente con un entorno de contracción de las ventas inmobiliarias y condiciones más restrictivas de acceso al crédito. Junto a lo anterior, destaca que un 67% de los empresarios del subsector declaró que su inversión disminuiría en algún grado durante 2017.

Respecto de las variables que incidirían en mayor medida en el desempeño de las empresas del rubro Inmobiliario, la gran mayoría de los encuestados, según la cámara chilena de la construcción, declara que será la Demanda, seguido por las condiciones de Acceso al Crédito. Estos mismos fueron los factores que más preocupan a los empresarios del subsector en un horizonte de mediano plazo.

Si bien el escenario se ve gris pasando a negro, dada a la baja de credibilidad de los empresarios privados y el debilitamiento de nuestro fondo de inversión estatal, la nueva administración entrante este 2018, puede revertir este mal estado del sector, dándole un énfasis a la inversión segura en edificación y aumentando la inversión estatal en infraestructura pública de necesidades primarias, generando un empujón al crecimiento nacional.

5.1.4 Oportunidad de negocio

Visto desde la posibilidad de crear algo, es un hecho que todos podemos hacer, pero muy pocos nos dedicamos a hacerlo. La creación de una empresa en la actualidad es un proceso común y “casi” rutinario, ya que la demanda de nuestros mercados requiere mayores proveedores de productos que puedan cubrir las necesidades de los clientes. Si bien, el concepto de consumo no ha cambiado durante las últimas décadas, el mercado ha evolucionado de manera considerable, siendo la competencia, la innovación y por conclusión la evolución, la arista de la piedra angular de toda empresa, que quiera establecerse en el mercado y perdurar en él.

Enfocándonos en el ámbito de la construcción, sector, que tiene una vertiginosa evolución en base al aprovechamiento de los recursos al máximo, otorgando un margen de utilidades mayor, inserto en una competencia que cada vez disminuye este margen de utilidades, es primordial pensar en poseer una “carta bajo la manga”, es decir, un posibilidad de negocio poco explotada o en el mejor de los casos, no descubierta, y abordarla de manera única en el mercado. Esto es cada vez más difícil, ya que las metas de las grandes empresas se enfocan en esto, dedicando recursos importantes en encontrar estos “océanos azules”, que podrán dar una solvencia y aventajar por sobre a la competencia. Ahora bien, esto no es nuevo, ya que desde hace algunos años se viene practicando de manera inconsciente o a sabiendas, por lo cual, cada vez se descubren nuevos océanos azules que sorprenden a los consumidores. Un ejemplo claro es la industria de materiales, la cual cada día se perfecciona en otorgar un producto mejor a menor costo, otorgando beneficios específicos o simplemente desplazando un material anterior, ejemplo revestimiento de edificios, elemento confórmate de la edificación que ha variado bajo a los requerimiento, en primera instancia estéticos, luego térmicos-aislantes, acústicos y ya recientemente, eficientemente energéticos, reciclados y con una baja huella de carbono al momento de su utilización.

Este efecto de evolución constante, también afecta a las empresas, y especialmente a las pequeñas y medianas, ya que son ellas propiamente tal, las que deben buscar nichos donde puedan desarrollarse en el mercado y perdurara hasta su madurez.

Si bien, esto es un hecho, en Chile, esta evolución lleva adoptándose durante los últimos 20 años, ya que anteriormente la construcción tradicional, estándar y regular era una de las preferidas del público objetivo. Dicho salto hacia la evolución comenzó en base a la globalización, a la mayor competencia entre las empresas y a la masiva llegada de diferentes materiales, alternativas a los ya existentes en ese entonces. Dada estas nuevas alternativas, las empresas consolidadas pudieron enfrentar esta evolución en base a sus departamentos de investigación e innovación, pero las pequeñas y medianas (PYMES), debieron adaptarse, buscando los nuevos requerimientos que las grandes empresas no podían realizar, ya que sus gastos generales, sistemas burocráticos y poca cercanía con los clientes se los impiden. Al saber esta imposibilidad de las grandes empresas constructoras Chilenas, las PYMES han desarrollado un servicio integral de atención a las necesidades de los clientes, tanto como asesorías en reparaciones, rehabilitación de casas unifamiliares, mantención de pequeñas oficinas, diseño de espacios en programa de modelación, otorgando una mayor eficiencia lumínica y energética, como también el aprovechamiento de energías limpias a pequeña escala con termos de almacenamiento, paneles fotovoltaicos y aerogeneradores aprovechando los recursos naturales de la zona emplazada la construcción. Estas soluciones han llevado al subsector de la edificación a integrar a las pequeñas y medianas empresas, supliendo un mercado poco explotado y con gran campo para su desarrollo.

Uno de estos mercados poco explotados es la rehabilitación, remodelación y mantención de viviendas, proceso recurrente, ya que se realiza desde incontables años atrás, pero la reutilización de viviendas para espacios de reuniones, hospedaje, viviendas comunitarias en base a lotes o espacios de recreación es un concepto que apareció recientemente en nuestro país, por ende es una oportunidad de trasladar este negocio, que se ha gestado primordialmente en el turismo extranjero, movimiento estudiantil a las grandes ciudades y movimiento de trabajadores a los

polos productivos del país, a la construcción especializada, capaz de otorgarle un valor diferenciador a la competencia.

Ahora bien, ¿Cómo se observó la necesidad de abordar esa idea?, en primera instancia con el análisis del mercado nacional, la economía y su proyección para los siguientes años, permitieron visualizar un contracción con la venta de viviendas nuevas, debido al alza de éstas y al menor financiamiento (créditos), como también el aumento de población en las grandes ciudades del país y en los polos turísticos, aumentando el alquiler de viviendas de forma exponencial durante estos últimos años, como también un equilibrio en la creación de empresas en el sector de la construcción, especialmente en los rubros saturados (obras menores), dando a conocer el descontento de los consumidores por productos estándar o tradicionales. Estos aspectos han llevado a los clientes a preferir comprar o alquilar una vivienda que posee características tecnológicas, que brinden una eficiencia energética, lumínica, con características de seguridad, y que otorgue una diferenciación según los gustos de los clientes, en vez de lo tradicional. Por estas razones los campos anteriormente mencionados aplican para crear viviendas de bajo costo, acomodadas a los clientes, tecnológicas, singulares y emplazadas en sector en rehabilitación.

Las ciudades elegidas para el funcionamiento de la empresa son, Valparaíso y Santiago, ambas poseen sectores turísticos, estudiantiles y gozan de polos de producción cercanas a ellas, por lo cual califican como ciudades dormitorio.

Los inicios de la empresa se proyecta en Valparaíso, ciudad que posee las características de tener viviendas a menor valor, barrios en rehabilitación, ya que es una ciudad Patrimonio de la humanidad, por lo cual recibe una cantidad masiva de turistas de todo el mundo, todas las épocas del año y bohemia en esencia, lo que nos ayuda en el movimiento constante de población nacional.

En segunda instancia se prevé una expansión a Santiago, ciudad que posee las características de ser la capital del país, siendo el principal foco de trabajo, estudio y comercio de Chile, lo que hace que sea una ciudad en constante cambio y movilidad de población. Al poseer una superficie limitada, su crecimiento se ha realizado hacia las



periferias, por lo cual los barrios antiguos, se han quedado en segundo plano, oportunidad que hace ya una par de años ha sido abordada por la población joven, rehabilitando los espacios públicos y viejos edificios de zonas centrales para viviendas en comunidades con patios centrales o lotes cerrados en edificios remodelados. Por sus características es una ciudad que se debe poseer experiencia competitiva, ya que otras PYMES presentan un producto similar de nuestra empresa, pero por el tamaño del mercado, posee una gran posibilidad de prosperar.

5.2 Definición de Empresa

5.2.1 Definición

Nuestra empresa, cuyo rango de acción se encuentra en Chile, precisamente en la quinta región, comuna de Valparaíso, motor turístico y estudiantil de Chile, se enfoca en explotar estas actividades económicas, abarcando tres campos de acción; primero la reparación de viviendas, enfocados a la estructura; segundo en la remodelación, enfocándonos en los espacios, nuevos materiales, luminosidad y estilo de la vivienda; por último en la mantención en el tiempo de estas viviendas, trabajo poco abordado por las empresas constructoras.

La estructura del servicio consiste en un asesoramiento desde la primera etapa de nuestros trabajos, guiándolo para la toma de decisiones, de acuerdo a la gama de posibilidades predeterminadas por el cliente y finalizando con un producto de acuerdo a las necesidades y gustos del consumidor.

A su vez, la empresa desea diferenciarse sobre las otras, con un modelo de gestión interna en base a la calidad, gracias los planes de calidad realizados para cada cliente o proyecto. Por otro lado, los procesos constructivos que integran la elaboración en los tres campos de acción son puestos en marcha sacando su mayor potencial y eficiencia, disminuyendo las pérdidas y costos, debido a la utilizando la filosofía LEAN Construction, planificando las etapas de los proyectos y sus intermediarios.

Por último, se otorgar el valor agregado al sistema y a la comunidad, trabajando con materiales provenientes del reciclado, elaborados en la zona o en las cercanías, incentivando el mercado sectorial, como también realizando una separación, orden y reciclaje de los materiales, sobrantes, desechos o defectuosos del proyecto.

5.2.2 Misión

Aportar el mejor servicio de construcción enfocado en satisfacer las necesidades de rehabilitación, remodelación y mantención de viviendas en la Quinta región de Chile, entregando una excelente calidad, de una manera eficiente, personalizada y versátil, generando valor a nuestros clientes y trabajadores.

5.2.3 Visión

Ser una empresa líder en los servicios de rehabilitación, remodelación y mantención de viviendas en la Quinta región de Chile, con una política de mejora continua de nuestros procesos para entregar soluciones de alta calidad, personalizadas y eficientes a nuestros clientes.

5.2.4 Objetivos estratégicos

- Posicionamiento como empresa en el mercado Chileno de la construcción
- Mejora continua de procesos para garantizar un alto estándar de productos
- Adaptabilidad al cambio según las necesidades de los clientes
- Utilización de
- El Valor añadido de la empresa sea productos de alta calidad, eficientes y personalizados para cada cliente satisfaciendo sus necesidades de manera continua.

5.2.5 Objetivos Financieros

- Optimizar la estructura de los costos de la empresa, dando eficiencia a nuestro modelo financiero.
- Reducción de costos y aumento de utilidades en base a la reutilización de recursos y a su reciclaje
- Reducción de costos en base a la buena planificación con las herramientas de la filosofía Lean Construcción

5.2.6 Organización y recursos.

A continuación se plantea la estrategia en cuanto a organización y recursos.

5.2.6.1 Organización.

Para la organización inicial se define un Gerente General de la empresa el que en su inicio será el responsable de la dirección de ésta y de la gestión comercial. Bajo su direccionamiento se encontrará un Administrador de Operaciones el que supervisará la ejecución de las obras. A su cargo tendrá capataces, quienes supervisarán en terreno cada obra.

En la figura de a continuación se presenta el organigrama.

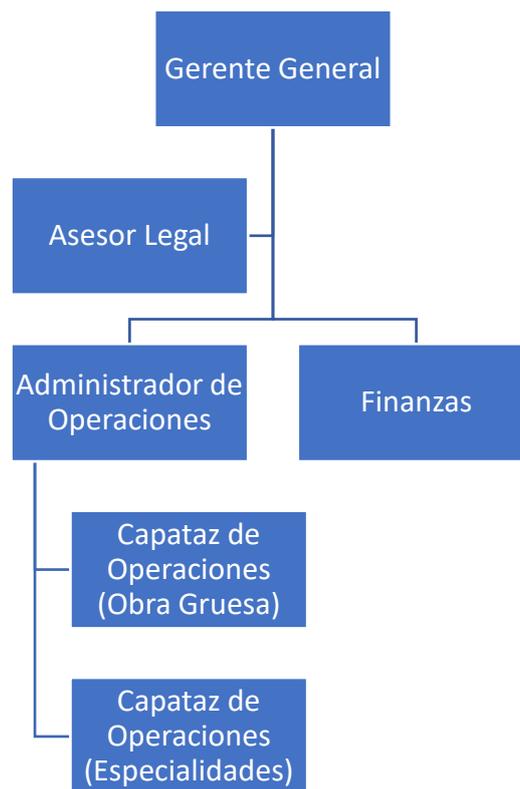


Figura 5.11: Organigrama de la empresa.

La empresa se conforma por tres socios, de una inversión igualitaria y con diferentes capacidades profesionales, capaces de abarcar las tres grandes áreas que necesita esta organización para funcionar. Estas áreas se definen en Dirección de empresa, Finanzas



y Ejecución. En el organigrama se anexaron un asesor legal y dos capataces, los cuales sólo funcionarán según el volumen de producción y venta que posea la empresa, ya que pueden ser suplidos por los tres profesionales centrales de la empresa.

5.2.6.2 Recursos.

5.2.6.2.1 Recursos Humanos

Gerente General: Para este caso será un profesional del área de la construcción, con experiencia en dirección de empresas. Sus funciones serán las siguientes:

- Planificación y proyección de empresa a corto y largo plazo.
- Interacción con clientes y captación de nuevos clientes.
- Negociación con proveedores y subcontratistas.
- Creación de networking con empresas y/o especialistas.
- Encargado de optimización de procesos.
- Encargado de Marketing de la empresa.

Administrador de operaciones: Profesional del área de la construcción, con experiencia en administración de obras y control de personal. Sus funciones serán las siguientes:

- Control y planificación de ejecución de obra.
- Encargado de ejecución de obra.
- Encargado de Calidad en la ejecución.
- Encargado de Gestiones con las entidades públicas o privadas (Electricidad, agua potable, alcantarillado, telefonía, internet, etc.).
- Administración de recursos humanos (control de personal, rendimientos, etc.).
- Encargado de servicio Post-venta.

Finanzas: Profesional del área de negocios, experiencia en contabilidad, finanzas y administración de recursos en una empresa. Este profesional se encuentra ligado al área de la construcción. Sus funciones son las siguientes:

- Control financiero de la empresa
- Control de Gastos e inversiones de la empresa.

- Control de Compras y adquisiciones.
- Seguimiento y proyección de venta de la empresa.
- Contabilidad legal de la empresa (sueldos, impuestos, etc.)

Ahora bien, sin olvidar que nuestro sello, como empresa, es destacar nuestro trabajo personalizado, dejando un estampa de alta calidad, confianza, responsabilidad y soluciones acorde a las necesidades del cliente, nuestro trabajadores deben poseer una alta capacitación y experiencia en el rubro, asegurando nuestro estándar por sobre toda las cosas, para lograr encontrar ese tipo de mano de obra, se considera que es fundamental generar una base de datos de trabajadores con experiencia y/o conocimientos técnicos suficientes para realizar tareas según el estándar definido. Para lograr esto se definen las siguientes acciones a realizar:

- Convenios de colaboración con institutos técnicos para la contratación de personal.
- Convenios con empresas como Homecenter Sodimac para contratar trabajadores (Homecenter Sodimac es una empresa tipo Leroy Merlin que es reconocida por formar maestros que pueden realizar trabajos de certificados).
- Contratar trabajadores que puedan demostrar conocimiento mediante algún certificado (Curso de la Cámara Chilena de la Construcción, Maestro Certificado por Homecenter, Título Técnico, etc).
- Mantener un sistema de evaluación de desempeño que sirva para poder evaluar el desempeño de cada trabajador y poder entregarle feedback respecto a las expectativas de la empresa.
- Mantener un sistema de remuneraciones variable que vaya acorde a los resultados de la empresa y a la evaluación por parte de los clientes.

5.2.6.2.2 Tecnologías

En la empresa se utilizarán las siguientes tecnologías y metodologías para asegurar el cumplimiento de objetivos:

- **Lean Construction**

Para todo el funcionamiento de la empresa se utilizará la filosofía Lean Construction.

Los objetivos son:

- Entregar el valor esperado al cliente.
- Aumentar constantemente la productividad, eficiencia y eficacia de los procesos manteniendo un sistema de mejoramiento continuo.
- Eliminar los desperdicios de los procesos.
- Estandarizar procesos.

5.2.6.2.3 Materiales

Para el caso de los materiales de construcción necesarios, se realizarán contratos marco o convenios con proveedores buscando un sistema que nos permita tener bajos niveles de stock y precios competitivos manteniendo relaciones de confianza con proveedores. Para esto se define como puntos centrales:

- Por parte de la empresa
 - Confiabilidad y prontitud de los pagos.
 - Volumen de compra interesante.
- Por parte del proveedor
 - Mantener precios competitivos.
 - Confiabilidad en la entrega de materiales.
 - Confiabilidad en la calidad de materiales.

5.2.6.2.4 Sistema de Gestión de Calidad

Con la aplicación de Lean Construcción se establecerán estándares de trabajo y procedimientos que se utilizarán a su vez como sistema de gestión de la calidad, certificando la empresa con la norma ISO 9001.

5.2.7 Forma Jurídica.

Para crear una empresa necesario realizar un análisis de las sociedades que se permiten crear en Chile, sus características, tipos de cláusulas, obligaciones y limitaciones, por lo cual se realizó un cuadro comparativo de las sociedades actuales, para su elección. A continuación se muestran las cuatro sociedades más comunes en Chile:

Sociedades en Chile	EIRL	SRL	SA	SpA
Preferida Por	Empresario que busca iniciar un negocio sin socios, tomando todas las decisiones. Usual PYMEs y MicroPYMES. Máximo (1) empresario persona natural. (No más socios)	Socios con relación de confianza que buscan pocas formalidades y gestión simplificada. Usual empresas familiares, profesionales y servicios. Mínimo dos (2) socios.	Accionistas que buscan protección de sus inversiones y control de administración. Tipo convertido en un estándar para negocios de alto capital. Mínimo dos (2) accionistas.	Emprendedores que buscan gestión flexible (adaptable a SRL o S.A.) y capital dividido en acciones de fácil venta. Usual innovación y StartUPs. Mínimo un (1) accionista.
Cantidad Objetos Sociales	La EIRL puede tener sólo un (1) giro.	La SRL puede tener varios giros o actividades.	La S.A. puede tener varios giros o actividades.	La SpA puede tener varios giros o actividades.
Respuesta por deudas EIRL	Empresario responde hasta monto de su aporte. No con su patrimonio personal. Salvo responsabilidad penal y obligaciones contraídas fuera del giro.	Los socios responden hasta el monto de sus aportes. No con su patrimonio personal. Ello salvo responsabilidad penal.	Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes. No con su patrimonio personal. Ello salvo responsabilidad penal.	Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes. No con su patrimonio personal. Ello salvo responsabilidad penal.
Tributación de la EIRL	Tributa Impuesto Anual de 1ª Categoría Tasa 22,5% hasta 27% en 2018. Diferencia con	Tributa Impuesto Anual de 1ª Categoría Tasa 22,5% hasta 27% en 2018. Diferencia	Tributa Impuesto Anual de 1ª Categoría Tasa 22,5% hasta 27% en 2018. Diferencia	Tributa Impuesto Anual de 1ª Categoría Tasa 22,5% hasta 27% en 2018. Diferencia con



	personas naturales que tributan escala progresiva de hasta 40%. La EIRL tiene ventaja de contabilidad simplificada.	con personas naturales que tributan escala progresiva hasta 40%. Tasa se calcula sobre renta imponible y contabilidad completa.	con personas naturales que tributan escala progresiva de hasta 40%. Tasa se calcula sobre renta imponible y contabilidad completa.	personas naturales que tributan escala progresiva de hasta 40%. Tasa se calcula sobre renta imponible y contabilidad completa.
Tributación empresario EIRL	Domiciliado o residente en Chile tributa Impuesto Global Complementario.	Domiciliado o residente en Chile Tributa Impuesto Global Complementario.	Domiciliado o residente en Chile Tributa Impuesto Global Complementario.	Domiciliado o residente en Chile Tributa Impuesto Global Complementario.
Constitución EIRL	Sólo 1 persona natural. No admite más socios. La constitución de una EIRL puede ser por Sistema 24Hrs. o escritura pública	2 o más personas naturales o jurídicas. Máximo 50 socios. Constitución por Sistema 24Hrs. o escritura pública	2 o más personas naturales o jurídicas. Constitución sólo por escritura pública.	1 o más personas naturales o jurídicas. Máximo 499 ó 99 con 10% del capital. Escritura pública o privada con firmas autorizadas por Notario
Administración EIRL	Por Empresario EIRL o gerente (s) designado (s) por éste	Uno o más socios de la SRL o tercero (s) administrador (s) designado (s) en constitución. Decisiones no delegadas en administrador (s) deben ser tomadas por unanimidad de socios.	Directorio S.A. elegidos por Junta de Accionistas. Gerente (s) designado (s) por Directorio. Decisiones importantes conforme a la Ley de S.A. son tomadas por mayoría accionistas en junta.	Uno o más administradores (como una SRL) o directorio (como en una S.A.)
Mantenimiento EIRL	Documentación contable y tributaria. Ventaja contabilidad simplificada	Documentación contable y tributaria de la SRL	Documentación contable y tributaria de la S.A. Sesiones Directorio. Juntas de Accionistas. Registro de Accionistas.	Documentación contable y tributaria de la SpA, Registro de Accionistas. Al menos 1 junta de accionistas al año. Si se ha elegido directorio debe dejarse acta

				de sesiones.
Venta derecho EIRL	No permite el ingreso de socios	Venta de derechos requiere acuerdo unánime de todos los socios. Transferencia de derechos limitada. El socio que quiere salir de la SRL vendiendo su parte no es enteramente libre de hacerlo.	Venta de acciones no requiere autorización del resto de accionistas. El accionista que quiera vender sus acciones es libre de hacerlo, salvo que suscriba un pacto de accionistas que límite estas transferencias.	Venta de acciones no requiere autorización del resto de los accionistas. El accionista que quiera vender es libre de hacerlo, salvo que suscriba un pacto de accionistas que límite estas transferencias.

Tabla 5.6: Sociedades para empresa en Chile.

Sabiendo las características de cada sociedad que existe en Chile, adoptaremos la opción de crear la empresa bajo a la Sociedad SpA (Sociedad por Acciones), ya que por las siguientes ventajas, como se observó en el cuadro anterior, esta sociedad es realmente útil para la creación de PYMES, en el sector de la construcción.

En resumen, las ventajas mostradas en la siguiente tabla no incentivan a la elección de crear la empresa bajo a una sociedad SpA.



Ítem	Ventaja
1	Se conforma por 1 o más socio de igual o diferente ingresos
2	Posibilidad de agregar a nuevos socios sin modificar el estatuto de la sociedad
3	Accionista segmentados (se elige cuales socios tienen voto y los otros sólo poseen participación en utilidades)
4	Carece de grandes formalidades para su creación (incentivo estatal empresa en 48 horas)
5	Los accionistas son libres de vender o ceder sus acciones (diferencia principal con las sociedades de responsabilidad limitada SRL).
6	Limitación de los socios, es decir, el accionista como persona natural responde solamente por el aporte realizado en capital, no con su patrimonio personal.
7	Puede optar por no establecer directorios, ni junta de accionista como en el caso de las Sociedades Anónimas (los cuales se deben reunir una vez al año para aprobar el balance del año pasado).

Tabla 5.7: Ventajas sociedad SpA.

5.3 Anàlisis estratègic de la empresa.

Se desenvoluparà un anàlisis estratègic clàssic per a la empresa, donant a conèixer nostres oportunitats i amenaces en el mercat de la construcció, específicament en el món de les PYMES Constructoras que entreguen serveis, en un principi, en la ciutat de Valparaíso. A més se realitzarà un anàlisis intern buscant nostres fortalezas i debilitats que posem com organització. A més se realitzarà un anàlisis de mapeo de empatia amb els possibles clients, lo qual no guiarà per a les veritables necessitats de productes o serveis que ells requereixen segùn els segments d'edades.

Al posseir els anàlisis oportunitats, amenaces, fortalezas i debilitats, se realitzarà una matriu DAFO amb esta informació per a després realitzar el anàlisis CAME buscant la estrategia per a corregir les debilitats, afrontar amenaces, mantenir les fortalezas i explotar les oportunitats.

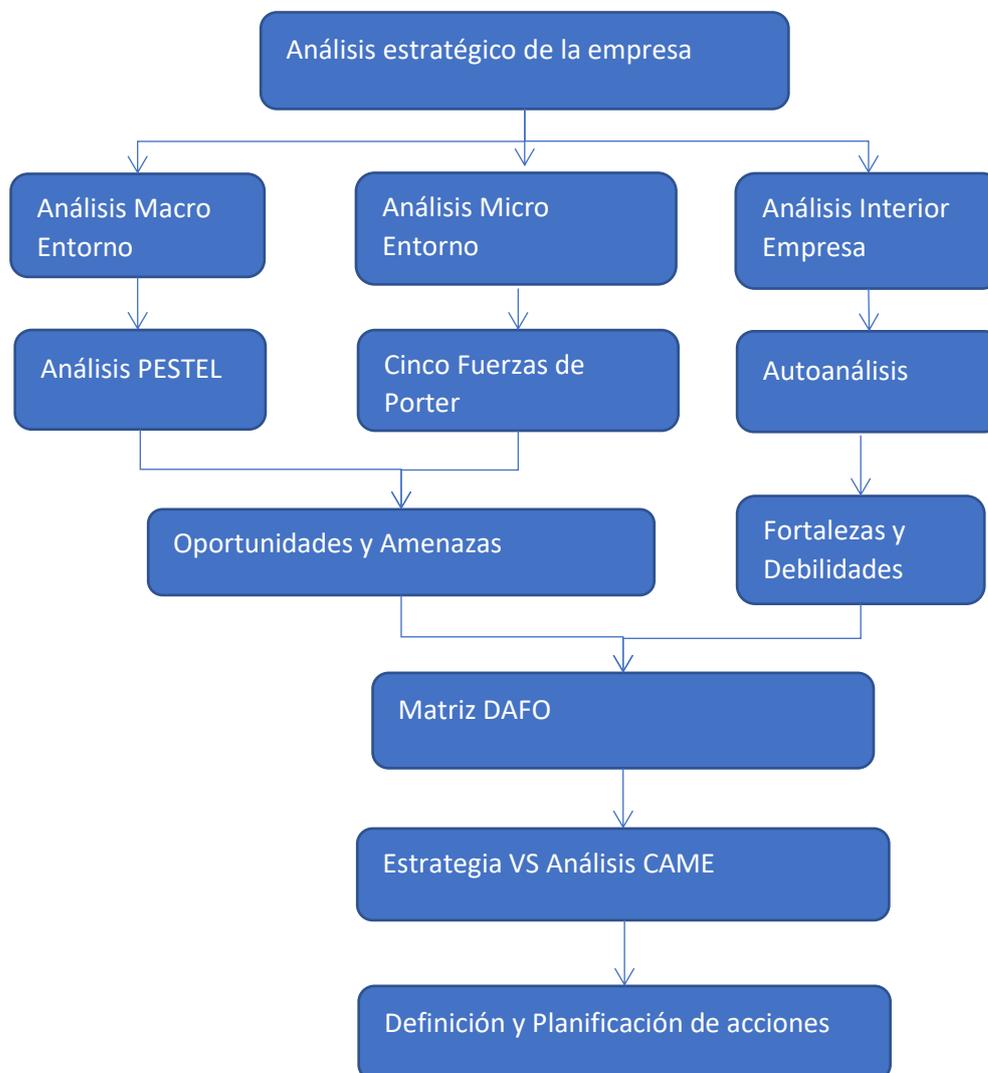


Figura 5.12: Anàlisis estratègic de la empresa.

5.4 Análisis de Cinco fuerzas de Porter.

5.4.1 Definición de Análisis

El modelo de las 5 fuerzas de M.Porter es una herramienta de gestión, que permite analizar una empresa o sector, a través de la identificación y análisis de estas 5 fuerzas.

El funcionamiento de esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella. Además es posible realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategia destinada a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas latentes en el sector.

Dentro de los objetivos propuestos por este modelo, es iniciar con un desarrollo de la visión de la empresa, dando paso a la estrategia necesaria para cumplir dicha visión.

Centrándonos en las 5 fuerzas, según porter, el dividir un sector en estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de un sector, un análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Estas cinco fuerzas se encuentran representadas en las siguientes figuras.ddd



Figura 5.13: Cinco fuerzas de M. Porter.



1.- Poder de Negociación de los proveedores: Los Clientes tienen la potestad de elegir otro producto o servicios de la competencia. Esta situación se hace posible, en el caso que varios proveedores existan.

Los clientes tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para presionar y acordar el precio máximo a pagar por productos o servicios, exigiendo aumentar características del producto (calidad, plazos de entrega, etc), lo que repercute en la reducción de las utilidades.

2.- Poder de negociaciones de los clientes: La necesidad que poseemos de los proveedores es innegable, como también el poder de negociación que estos poseen, especialmente si el proveedor tiene una característica indispensable para nuestro producto. Este poder de negociación disminuye cuando el proveedor posee un servicio o producto estándar, que con facilidad se puede reemplazar.

En este poder se mide la posibilidad de la variación de precio de nuestros proveedores, como también los plazos de entrega, forma de pago o incluso el cambio de estándar de calidad.

Los factores a tener en cuenta son: Volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización entre los proveedores, la importancia del producto visto por el proveedor o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

3.- Amenaza de nuevos competidores: Por competidores, se tomaran las empresas con características o productos similares al nuestro. Cuando una empresa puede ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresa a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. A su vez el problema no sólo radica en entrar, sino que también en salir, ya que si estas barreras salida son altas, generara un arma de doble filo, aumentando las perdidas progresivamente e imposibilitando una salida rápida del mercado.

4.- Amenaza de producto sustituto: Dicho poder, se refiere al producto o servicio sustituto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro. La amenaza surge



cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, dado a un precio menor o calidad mayor. Los factores que afectan esta situación son; la disponibilidad (stock), publicidad del producto, lealtad de los clientes, la facilidad del cambio y el coste que este posee.

En esta instancia, se ve mermado el precio del producto, ya que es comparado directamente con el sustituto, siendo un factor relevante al momento de elegir que producto comprar.

5.- La intensidad entre competidores: Quinto factor y suma de las 4 fuerzas distintas. Este proporciona a la organización la información necesaria para establecer su estrategia de posicionamiento en el mercado. Este factor será mucho menor y la complejidad de llevar a cabo una empresa algo menor, sí se dan las siguientes características:

- El número de competidores es pequeño
- El incentivo para posicionarse en el mercado es pequeño, porque el mercado está creciendo y hay espacio para todos, hay oportunidades para diferenciarse, los costes de salida son bajos y demanda no es cíclica y más o menos se sostiene.

5.4.2 Aplicación de análisis a empresa

Este análisis, en base a las cinco fuerzas que postula M. Porter, se planteará de manera gráfica por medio del esquema sugerido por la bibliografía, y a continuación se explicarán las estrategias a seguir para afrontar las cinco fuerzas.

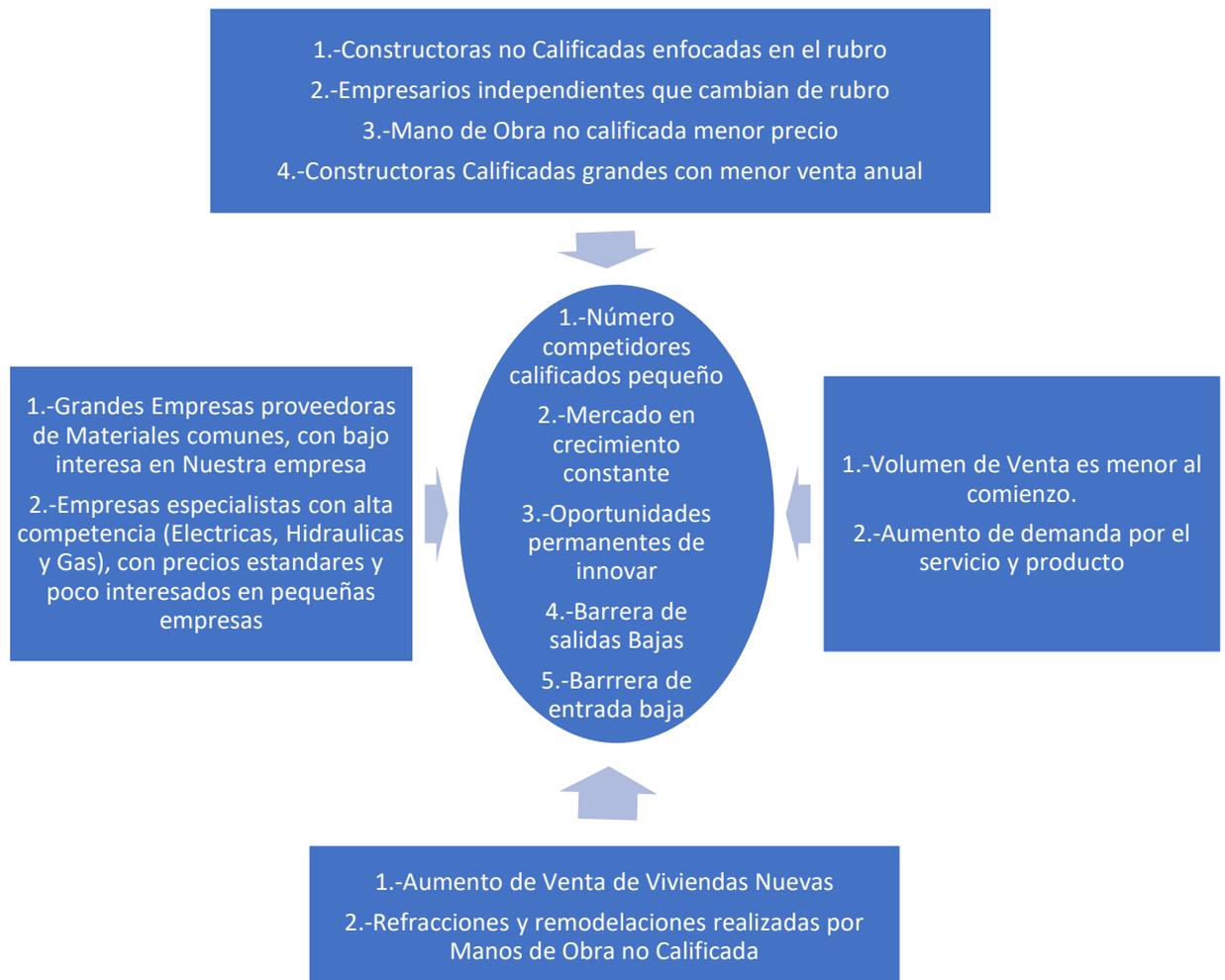


Figura 5.14: Cinco fuerzas de M. Porter. Personalizado de la empresa.

En base a este análisis, vemos donde nos situamos actualmente en el mercado de la construcción, y por el momento, estamos dentro de los escalafones menores, pero dado que este subsector, posee unas barreras de entradas bajas, es fácil acceder, por lo cual acceder y diferenciarnos rápidamente no es imposible, gracias a una estrategia de mejora continua y eficiente de nuestros procesos con las herramientas del Lean

Construction, específicamente, con una buena planificación usando el método del último planificador, evaluando nuestros procesos con un mapeo de flujo de valor, segmentando las actividades que agregan valor o no en nuestra ejecución, en ellas se analizarán el flujo de materiales, de información, sus relaciones, el trato con el cliente y con los proveedores. Además nuestro sello de calidad debe verse reflejado tanto el producto como el en funcionamiento de la empresa, por lo cual adoptaremos un modelo bajo las 5S referidas al mantenimiento integral de la empresa, enfocada al entorno de trabajo por parte de todos (Massachusetts Institute Of Technology 2012). Este modelo busca mejorar la calidad, eliminar los tiempos muertos y reducir los costos.

Por último y no menos importante, la filosofía de la empresa es una mejora continua, por lo cual el método Kaizen PDCA, se instaurará de manera que la empresa funcione, para alcanzar mejores logros cada día y soluciones a los problemas que se nos susciten.

Estas estrategias buscan competir por medio a la diferenciación y no a una guerra de precios, ya que en ese campo es muy difícil ganar a las empresas no calificadas.

Fuerza M. Porter	Realidad Empresa	Estrategia a evaluar en CAME
Poder de negociación de los Proveedores	1.-Grandes Empresas que proveen Materiales Comunes de Construcción, no interesadas en empresas pequeñas. 2.-Empresas Especialistas con alta competencia y demanda, con precios estándares y poco interesados en empresas pequeñas.	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con proveedores de materiales comunes más pequeños y zonales. • Alianzas estratégicas con empresas especialista más pequeñas.
Poder de Negociación de los	1.-Volumen de Venta es menor al comienzo. 2.-Aumento de demanda por el	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los canales de mayor posicionamiento en la zona. • Enfocarse en una alta calidad del producto

Cientes	servicio y producto.	y personalizar el servicio <ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas perdurables con clientes.
Amenaza nuevos competidores	<p>1.-Constructoras no Calificadas enfocadas en el rubro.</p> <p>2.-Empresarios independientes que cambian de rubro.</p> <p>3.-Mano de Obra no calificada menor precio.</p> <p>4.-Constructoras Calificadas grandes con menor venta anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la calidad del producto y/o reducir sus costos (Lean Construction). • Proporcionar nuevos servicios y/o características como valor agregado a nuestros clientes.
Amenaza de productos y servicios sustitutos	<p>1.-Aumento de Venta de Viviendas Nuevas.</p> <p>2.-Refracciones y remodelaciones realizadas por Manos de Obra no Calificada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y aumentar los canales de venta. • Aumentar la inversión de marketing y en publicidad. • Incrementar la calidad del producto y disminuir su costo. • Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.
Intensidad de Competencia	<p>1.-Número competidores calificados pequeño.</p> <p>2.-Mercado en crecimiento constante.</p> <p>3.-Oportunidades permanentes de innovar.</p> <p>4.-Barrera de salidas Bajas.</p> <p>5.-Barrera de entrada baja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar alta calidad de producto, compromiso y responsabilidad, utilizando una mapeo de flujo de valor. • Posicionamiento de Mercado invirtiendo en marketing y publicidad. • Diminución de costos fijos, utilizando las 5S. • Permite fácil acceso, por lo cual debe diferenciar rápidamente, con un mejora continua (Kaisen)

Tabla 5.8: Cinco Fuerzas de M. Porter de la Empresa.

5.5 Análisis del entorno PESTEL.

A continuación se presenta un análisis de los principales factores que se encuentran en el entorno de la empresa.

Factor	Análisis
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Reinicio de inversión nacional, debido al cambio de gobierno, se reintegra el mercado privado y las políticas públicas de inversión en restauración prevalecen. • Aumento de seguridad de los clientes, ya que se reafirma el escenario económico, aumentando la seguridad para la inversión privada. • Plan de disminución de sobreendeudamiento por parte del gobierno Chileno. • Plan de inversión inteligente, por medio de asesorías de profesionales. Este último es un eventual aliado estratégico, ya que puede gestar una cartera de clientes.
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la economía chilena al valor del cobre. • Variación de reajuste a los materiales. • Dependencia de inversión privada extranjera, especialmente con los trato de libre comercio.
Factores Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones que afectarían con respecto a este factor son la mano obra calificada que podríamos contar, ya que es difícil encontrar esta mano de obra necesaria; otro factor a considerar es la gran cantidad de emigrantes que han llegado a este país, y nuestra oportunidad sería competir con empresas que no poseen un grado de responsabilidad.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar nuestra empresa con el método Lean y ofrecer diseños digitales previa a la venta durante el diseño y post-venta. Además, la integración de software de presupuesto y

	<p>planificación. Edificios inteligentes y sostenibles (sello leed, sello verde).</p>
<p>Factores Legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la ley tributaria chilena. Actualmente hay cambios en la ley tributaria y no está del todo claro los impactos que tendrá en las empresas. • Cambios de planificación de municipios en los cuales se trabajará. • Existe un cambio de normativa de terminaciones post-terremoto 2010. Hay que estar atento a los nuevos requerimientos y cambios a futuro.
<p>Factores Ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que considerar la normativa de manejo y gestión de residuos. • Hay que tomar en consideración las emisiones de ruido, polvo para no impactar negativamente a los vecinos. • Tomar en cuenta que puede ser necesario trabajar con materiales tóxicos o peligrosos (planchas de asbesto, etc).

Tabla 5.9: Análisis PESTEL del entorno.

5.6 Autoanálisis

Para conocer nuestra “realidad” como empresa es necesario realizar una autoevaluación de nuestras debilidades y fortalezas como organización, lo cual conlleva examinar esencialmente los integrantes de la empresa (recurso humano), estructura física de la empresa (equipos, maquinaria, herramientas, instalaciones), financiamiento, productos, servicios y producción (ejecución, control, gestión, planificación y negociaciones). Para realizar este análisis se efectuó un cuadro que engloba la “realidad” de la empresa.

	Debilidad	Fortaleza
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia empresarial baja. • Pocos Contactos empresariales. • Limitado conocimiento legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto conocimiento técnico constructivo. • Alto conocimiento en administración y gestión empresarial. • Conocimiento avanzado en Innovación y TIC.
Estructura física	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de maquinaria y equipos menores • Espacio físico menor, poca capacidad de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo de gastos generales • Optimización de Planificación con sistema Just in Time (Disminuyendo almacenamiento)
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de Inversión Limitado. • Financiamiento Limitado por parte Bancos. • Alto riesgo de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos, disminuyendo el costo de las operaciones. • Oportunidad de crear alianzas estratégicas con pequeños productores locales. • Barrera de salida del negocio baja (fracasar barato)
producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de proveedores reducida. • Listado de Mano de obra limitado. • Costo de suministros estándar, con baja posibilidad de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de estándares de calidad, de acuerdo a los procedimientos técnicos constructivos para cada servicio o producto. • Optimización de la obra de acuerdo a la planificación con last planner.



		<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de Innovar en métodos constructivos y materiales, dado a nuestro conocimiento técnico constructivo.
Producto y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Precio en comparación a competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de captura de valor del cliente (mapeo de empatía y seguimiento de obra). • Servicio o producto con un respaldo técnico, cumpliendo con normativa de calidad y procedimientos constructivos de la obra. • Producto o servicio adaptable a la verdadera necesidad del cliente. • Servicio o productos innovadores, enfocados a las nuevas tecnologías y eficiencia energética.

Tabla 5.10: Autoanálisis de la empresa.

5.7 Anàlisis DAFO

El anàlisis DAFO es una

El anàlisis DAFO se realiza previamente a la toma de decisiones estratègicas, ya que es preciso efectuar un diagnòstico de la organizaci3n de la empresa. Este mètodo sencillo y eficiente que tiene como principal objetivo encontrar los factores estratègicos crìticos, haciendo un anàlisis interno y externo de la empresa.



Figura 5.15: Anàlisis DAFO identificando nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa.

5.7.1 Anàlisis Interno

En primera instancia analizaremos nuestra organizaci3n internamente, nuestras fortalezas y debilidades, dando a conocer nuestra propia realidad, ¿En què destacamos? Y ¿En què podemos mejorar?. Este anàlisis nos ayuda a conocernos y generar en un segundo paso un estrategia para combatir nuestras falencias, potenciar nuestras fortalezas y avanzar en pos de una mejora continua.



Debilidades	Fortalezas
Experiencia empresarial baja.	Alto conocimiento técnico constructivo con manejo de administración, planificación y gestión.
Pocos Contactos empresariales.	Alto conocimientos en TIC, enfocadas a la construcción
Limitado conocimiento legal.	Optimización de los recursos en base a una planificación dinámica, disminuyendo costos en operaciones y almacenamiento de stock de suministros.
Falta de maquinaria y equipos menores	Oportunidad de crear alianzas estratégicas con pequeños productores locales.
Espacio físico menor, poca capacidad de almacenamiento.	Estudio de propuesta para elección de negocios con barreras bajas y con proyección de rentabilidad.
Capital de Inversión y financiamiento externo Limitado, con un alto riesgo de endeudamiento.	Estándares de calidad, según procedimientos técnicos constructivos de la empresa.
Cartera de proveedores reducida.	Procesos de captura de valor del cliente (mapeo de empatía y seguimiento de obra).
Listado de Mano de obra limitado	Servicio o productos innovadores, enfocados a las nuevas tecnologías y eficiencia energética.
Costo de suministros estándar, con baja posibilidad de negociación.	Producto o servicio adaptable a la verdadera necesidad del cliente.
Mayor Precio de la competencia (guerra de precios).	Servicio o producto con un respaldo técnico, cumpliendo con normativa de calidad y procedimientos constructivos de la obra.

Tabla 5.11: Análisis interno DAFO

5.7.2 Análisis Externo.

En el análisis externo, nos enfrentamos al mercado, sabiendo que una organización convive en un ambiente hostil, ya que la competencia, el crecimiento, el triunfo y el fracaso es una realidad. Dado al exigente mercado, es necesario evaluar y analizar nuestras oportunidades y amenazas, ¿Qué tendencias o hechos podemos aprovechar como empresa?, como también ¿Qué obstáculos puede encontrar la empresa?, esto nos sirve para mirar a nuestro alrededor y situarnos en el mercado.

Amenazas	Oportunidades
Competencia no profesional.	Amplio Mercado, reciente y poco explotado.
Copia de Servicio.	Disminución de venta de viviendas nuevas (cambio de tendencia en el mercado).
Mano de obra escasa y de valor más elevado.	Barreras de entrada baja, fácil acceso al mercado.
Variabilidad de ley tributaria.	Barreras de salida baja para la empresas, fracasar barato.
Falta de financiamiento externo.	Posibilidades de innovar y diferenciarse.
No pago de servicios, sobreendeudamiento clientes.	Modelo de Negocio Diferente.
Falta de continuidad de clientes.	Aprovechar falta de confianza en competencia no profesional
Variabilidad de precio de suministros por inestabilidad económica del país.	Aumento de Marketing de bajo costo por redes sociales.
Baja inversión privada y pública.	Alianza estratégica con proveedores pequeños y subcontratos del lugar.

Tabla 5.12: Análisis Externo DAFO

5.8 Anàlisis CAME

El anàlisis CAME, acrònimo de varias palabras, que en este caso significa “corregir, afrontar, mantener y explotar”, es una metodologìa complementaria a el anàlisis DAFO, que otorga pautas para actuar sobre aspectos identificados en los diagnòsticos del DAFO.

Para iniciar la aplicaciòn de esta metodologìa, se debe poseer claro el diagnòstico efectuado por el DAFO, por lo cual nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades deben estar bien identificadas. A partir de esto se identificaràn las mäs importantes, segùn el impacto que posea en nuestro objetivo inicial como organizaciòn. Al poseer los aspectos mäs importantes elegidos, se realizarà el anàlisis CAME, corrigiendo las debilidades, afrontando las amenazas, manteniendo las fortalezas y explotando nuestras oportunidades.

5.8.1 Aspectos a Corregir

Aspecto	Acciones
Experiencia empresarial baja.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar campaa de Marketing y publicidad para instaurar una alianza con proveedores y empresas de mayor tamaao.
Capital de Inversiòn y financiamiento externo Limitado, con un alto riesgo de endeudamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente se apunta a captar proyectos con menor riesgo financiero, de bajas barreras de salida y entrada, para generar fondo de inversiòn propio y mejor conocimiento de los riesgos del mercado.
Cartera de proveedores reducida.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas con proveedores de la zona, disminuyendo el costo de transporte y aumentando el posicionamiento en el lugar. • Incorporaciòn a grupo de clientes a grandes proveedores, para materiales o suministros regulares.
Mayor Precio de la	<ul style="list-style-type: none"> • Para los trabajos particulares, se adoptarà una medida



competencia (guerra de precios).	<p>de repartir los costos de acuerdo a al volumen de venta, evaluación del mercado y evaluación propio de nuestros servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcar diferenciación en base a calidad, buscando la satisfacción del cliente, el valor agregado y la mejora continua de nuestros productos o servicios.
----------------------------------	---

Tabla 5.13: Análisis CAME aspectos a corregir.

5.8.2 Aspectos a Afrontar

Aspecto	Acciones
Competencia no profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Dando a conocer nuestro sistema de calidad, innovación y valor agregado al producto y servicio, distinguiéndonos como un modelo diferente de negocio.
Copia de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la innovación y la mejora continua para sobresalir por sobre cualquier copia.
Mano de obra escasa y de valor más elevado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los sueldos sobre la media, ambiente laboral confortable y reconocimiento constante, haciendo a todos los trabajadores parte de la empresa.
Falta de continuidad de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de determinar las reales necesidades de los clientes, monitoreando las tendencias para adaptarse a los cambios. • Búsqueda nuevos proyectos por medio a la difusión de nuestros proyecto y a la participación en licitaciones privadas y públicas.

Tabla 5.14: Análisis CAME aspectos a afrontar.

5.8.3 Aspectos a mantener.

Aspecto	Acciones
Alto conocimiento técnico constructivo con manejo de administración, planificación y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de los profesionales en base a capacitaciones y a retroalimentación en base a las experiencias de los proyectos abordados.
Proceso de captura de valor del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones continuas con el cliente, asesorías transversales en la obra mostrando el avance, la inversión, ahorros y optimización de su obra.
Optimización de los recursos en base a una planificación dinámica, disminuyendo costos en operaciones y almacenamiento de stock de suministros.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de seguimiento de control de proyectos, utilización de last planner. • Evaluación constante de procesos, procedimientos, gestión y ejecución de los productos o servicio, buscando un mejora continua que inicie desde el trabajo hasta la línea de mando. • Ejecutar y mejorar mapeo de valor para los procesos interno y por obra de la empresa.
Estándares de calidad, según procedimientos técnicos constructivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y mejorar el sistema de gestión apuntando a la acreditación bajo a la norma ISO 9001:2015.

Tabla 5.15: Análisis CAME aspectos a mantener.

5.8.4 Aspectos a Explotar

Aspecto	Acciones
Disminución de venta de viviendas nuevas (cambio de tendencia en el mercado).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptarse a las corrientes del mercado y a las necesidades del cliente. • Fomentar y publicitar la economía circular, recuperando barrios con viviendas antiguas para su restauración.
Posibilidades de innovar y diferenciarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las nuevas ideas, la retroalimentación del cliente, la capacitación en nuevas TIC e interacción con las otras empresas, buscando una evolución constante del producto y servicio.
Aprovechar falta de confianza en competencia no profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el uso de mano de obra calificada en comparación a la competencia que no lo hace. • Ofrecer garantías en el trabajo.
Amplio Mercado, reciente y poco explotado.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar diferenciación y posicionamiento en base a nuestro producto diferente, de alta calidad, seguro, confiable, con un valor agregado apuntando a las verdaderas necesidades del cliente.

Tabla 5.16: Análisis CAME aspectos a explotar.

5.9 Anàlisis CAME cruzado

La ventaja de la metodologìa del CAME es su rapidez de obtener. Sin embargo, se pueden lograr estrategias en base al entrecruzamiento de los elementos obtenidos en el CAME, planteando nuevas estrategias, que nos muestran una gama de diferentes respuestas, aplicables a nuestro momento actual como organizaci3n:

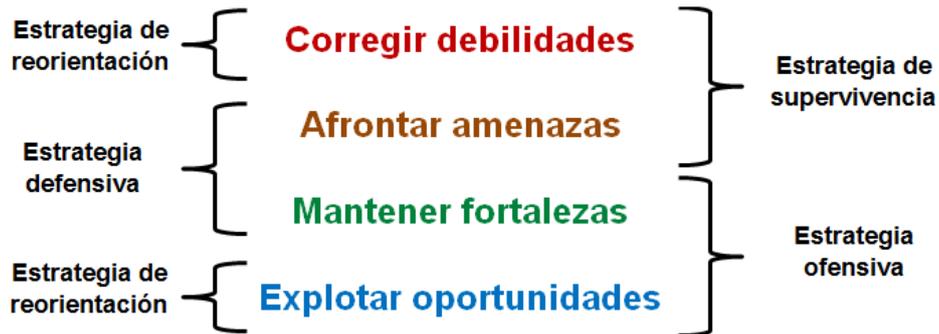


Figura 5.15: Anàlisis CAME Cruzado.

En base a esto realizaremos el entrecruzamiento de los principales elementos buscando nuevas combinaciones para generar estrategias coherentes y capaces de aplicarse:

5.9.1 Estrategia Defensiva:

La estrategia defensiva tiene como objetivo protegernos de las posibles amenazas usando nuestras fortalezas, entrelazando cada aspecto. Esta estrategia nace de la siguiente premisa ¿C3mo podremos usar nuestras fortalezas para minimizar o neutralizar nuestras amenazas?

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia no profesional. • Copia de servicio • Mano de Obra escasa y de valor más elevado • Falta de continuidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto conocimiento técnico constructivo con manejo de administración, planificación y gestión. • Proceso de captura de valor del cliente. • Optimización de los recursos en base a una planificación dinámica, disminuyendo costos en operaciones y almacenamiento de stock de suministros. • Estándares de calidad, según procedimientos técnicos constructivos de la empresa.

Tabla 5.17: Estrategia Defensiva CAME cruzado de la empresa.

En el caso de la estrategia defensiva nuestras fortalezas esta íntegramente conectadas con nuestras amenazas del mercado, por lo cual plantearemos la siguiente estrategia defensiva:

Al poseer un Alto Conocimiento técnico constructivo con un manejo de administración, planificación, gestión en la empresa y de la obra, podremos superar a nuestra competencia ofreciendo un producto o servicio con un respaldo profesional, con un cumplimiento en plazos, respetando los costos del proyecto y otorgando un estándar de calidad conforme a las expectativas del cliente, logrando satisfacer sus verdaderas necesidades (captura de valor).

Esta estrategia en base a la satisfacción de las verdaderas necesidades del cliente debe estar sujeta a una optimización y mejora continua de nuestros procesos, disminuyendo costos (suministros, traslados, procesos constructivos), como también otorgando un buen ambiente laboral cuidando nuestra mano de obra y asíéndolo participe del

producto o servicio, logrando cumplir con nuestros estándares de calidad por medio a un compromiso y no solamente como una obligación.

5.9.2 Estrategia ofensiva:

La estrategia ofensiva busca obtener el máximo beneficio de las oportunidades mediante el uso de nuestras fortalezas. El análisis se enfoca a buscar fortalezas que nos ayuden a aprovechar unas oportunidades identificadas. Esta estrategia nace de la siguiente premisa, ¿Cómo utilizar nuestras fortalezas para explotar las oportunidades identificadas?

Fortalezas	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Alto conocimiento técnico constructivo con manejo de administración, planificación y gestión. • Proceso de captura de valor del cliente. • Optimización de los recursos en base a una planificación dinámica, disminuyendo costos en operaciones y almacenamiento de stock de suministros. • Estándares de calidad, según procedimientos técnicos constructivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de venta de viviendas nuevas (cambio de tendencia en el mercado). • Posibilidades de innovar y diferenciarse. • Aprovechar falta de confianza en competencia no profesional. • Amplio Mercado, reciente y poco explotado.

Tabla 5.18: Estrategia Ofensiva CAME cruzado de la empresa.

En el caso de la estrategia ofensiva nuestras fortalezas tienen la potencialidad de ser utilizadas para explotar las oportunidades descubiertas. A continuación plantearemos la estrategia ofensiva, la cual se enfoca en dos puntos principales:

1.- Potenciamiento de nuestro proceso de captura de valor, conociendo las verdaderas necesidades del cliente, diferenciándonos de nuestra competencia e innovando continuamente, ya sea en nuestros procesos internos como en nuestros productos y servicios. Esto irá en conjunto apoyada por nuestro respaldo profesional, que brinda un soporte técnico a nuestro producto o servicios.

2.- Dado al deterioro del mercado de venta de viviendas nuevas, el crecimiento por la ocupación de barrios en “restauración” y la baja credibilidad de las empresas PYMES conformadas por no profesionales, nos centraremos en potenciar los tres pilares fundamentales de nuestra empresa, el profesionalismo, estándares de calidad y la mejora continua. Esto lo daremos a conocer a nuestros clientes desde el inicio de nuestra interacción, trabajando juntos, cumpliendo los hitos de entrega, otorgando el respaldo necesario en caso de fallas y realizando nuestros procesos con el fin de entregar un producto o servicio con estándar de calidad contratado, cumpliendo al 100% las expectativas del cliente.

5.9.3 Estrategia de Reorientación:

La estrategia de reorientación posee como objetivo corregir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades, corrigiendo y reorientando nuestra situación interna para poder explotar las oportunidades de la mejor forma. Esta estrategia nace de la siguiente premisa, ¿Cómo corregir nuestras debilidades para poder aprovechar estas oportunidades?

Debilidad	Oportunidad
Experiencia empresarial baja.	Disminución de venta de viviendas nuevas (cambio de tendencia en el mercado).
Capital de Inversión y financiamiento externo limitado, con un alto riesgo de endeudamiento.	Posibilidades de innovar y diferenciarse.
Cartera de proveedores reducida.	Aprovechar falta de confianza en competencia no profesional.
Mayor Precio de la competencia (guerra de precios).	Amplio Mercado, reciente y poco explotado.

Tabla 5.19: Estrategia Reorientación CAME cruzado de la empresa.

En el caso de la estrategia de reorientación, nos enfocaremos en corregir nuestras debilidades, enfocándonos en aprovechar las oportunidades que el mercado posee actualmente. La estrategia se subdivide en dos:

1.- Para corregir y enfrentar la falta de financiamiento y el limitado capital de inversión inicial, apuntaremos a capturar proyectos con menores barreras de entradas y barreras de salidas contenidas, para generar un respaldo monetario que nos permita optar a un financiamiento mayor por parte a las entidades bancarias, conteniendo nuestro endeudamiento. Esto debe estar unido a un control de costos y mapeo de procesos, capaz de optimizar continuamente nuestro trabajo, acotando nuestros gastos y errores, aumentando nuestra posibilidad de asumir desafíos de mayor envergadura.

2.- Para corregir y enfrentar la falta de experiencia empresarial y la falta de una cartera amplia de proveedores, mano de obra y subcontratos, iniciaremos con el asesoramiento de un incubadora de negocios, la cual nos capacitará para llegar legal y ordenadamente una empresa constructora PYME. Por otro lado realizaremos una red de contactos con proveedores locales, especialmente en especialidades técnicas, para lograr un posicionamiento en la región. En el caso de los suministros, ingresaremos al listado de empresas contratistas y compradores de tiendas especializadas de materiales, otorgándonos stock de materiales continuo y costos menores.

5.9.4 Estrategia de supervivencia:

La estrategia de supervivencia posee como objetivo, al corto tiempo, aguantar los posibles efectos de las amenazas del mercado de la mejor forma posible para minimizar los daños a la organización. Esta estrategia combina las debilidades y amenazas, buscando acciones capaces de eliminar los aspectos negativos producidos por las amenazas, asumiendo que, a corto tiempo, no podremos desarrollar las fortalezas necesarias para afrontarlas. Esta estrategia nace de la siguiente premisa, ¿Cómo trabajaremos nuestras debilidades para minimizar los efectos de estas amenazas?

Debilidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia empresarial baja. • Capital de Inversión y financiamiento externo Limitado, con un alto riesgo de endeudamiento. • Cartera de proveedores reducida. • Mayor Precio de la competencia (guerra de precios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia no profesional. • Copia de servicio • Mano de Obra escasa y de valor más elevado • Falta de continuidad de clientes

Tabla 5.20: Estrategia Supervivencia CAME cruzado de la empresa.

En el caso de la estrategia de supervivencia, nos enfocaremos en contener las amenazas del mercado y la competencia, minimizando repercusiones a la empresa. Si bien esta estrategia nos guiará a defendernos, como organización tenemos como principio, que la mejor defensa es la ofensiva, por lo cual esta estrategia está muy relacionada con la estrategia ofensiva, por lo cual se dividirá en dos:

1.- Nos centraremos a realizar nuestros productos y servicios de acuerdo a nuestro estándares de calidad, en función a la satisfacer los clientes y a anticiparnos a los cambios del mercado, mejorando nuestros procesos de ejecución, gestión, planificación y control continuamente, buscando la optimización en costo de nuestros servicio y producto, dejando atrás a nuestra competencia, ya sea por la calidad y satisfacción al cliente, como a la diferenciación de nuestros productos.

2.- Nos enfocaremos en mantener nuestro recurso humano, especialmente a los trabajadores que nos garantizan que nuestros productos o servicios sea creados de acuerdo a nuestros estándares, por lo cual la selección, capacitación y perfeccionamiento e incentivos a nuestro personal es continuo inculcando nuestra cultura empresarial e integrándola en la organización dando un bienestar y buen clima laboral.

Si bien nuestra empresa está en la etapa de inicio, conociendo el mercado y nuestra competencia, abordando los primeros desafíos y realizando las redes de contactos con proveedores, subcontratos y mano de obra para la ejecución y operación de los proyectos, la dos estrategias más oportunas para nuestra realidad actual son una



ofensiva, aprovechando nuestras fortalezas y dándole un énfasis a las oportunidades que existen en el mercado y una defensiva, como motor de una mejora continua y un optimización en toda la organización, buscando generará productos y servicios más competitivos, diferentes y que lleguen a satisfacer al cliente.

5.10 Mapa de Empatía

5.10.1 Definición

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por Xplane, que busca situarnos en los zapatos del cliente, a empanizar con él y a personalizar el segmento de clientes al que nos dirigimos, para lograr diseñar una propuesta de valor (producto o servicio) de acuerdo a lo que ellos desean.

Este mapa busca a través de la empatía, capacidad de ponerse en la situación de otras personas, captar, comprender, sentir la situación actual del cliente, céntranos de forma personalizada a ellos. Este tipo de modelo, busca más allá de una información “común” o dirigida como lo hacen las encuestas, busca responderá las verdaderas necesidades que posee el cliente.

5.10.2 Aplicación del modelo

Para realizar nuestro análisis de empatía se realizará en ocho pasos en donde desarrollaremos este modelo, buscando las necesidades del cliente.

1.- Definición de la empresa y del producto de ella.

Con anterioridad hemos definido la empresa, pero a grandes rasgos se puede señalar que es una Constructora enfocada en las Rehabilitación, remodelación y mantención de viviendas o edificios de servicios. El producto que busca entregar es una atención a los ciclos post-construcción de la vivienda, dando soluciones a los problemas domésticos relacionados con la mantención, restaurando viviendas o sitios de servicio para empresas de acuerdo a los gustos del cliente y enfocado a su conveniencia. Por último y no menos importante reparando daños a la vivienda o al sitio de servicios, solucionando y mejorando los elementos estructurales y no estructurales del inmueble.

2.- Definición de segmento de clientes.

Si bien el producto se puede extrapolar transversalmente a el mercado de usuarios, el segmento que se busca priorizar es a los trabajadores entre 30 y 60 años, de un estatus económico medio a alto, con alto ritmo de vida laboral, con visión de mejora continua, capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías y en busca de un servicio personalizado, profesional y responsable.

Parar aplicar este método, primero se realizó una análisis del entorno donde se piensa instaurar la empresa, a las personas que quiere llegar y a los trabajadores que quiere dar a conocer su producto, por lo cual se inició con una observación durante 5 días al entorno, buscando y consultando sí el producto es aplicable y sus beneficio a los usuarios.

Los siguientes pasos (3, 4, 5 ,6 ,7 y 8), se realizarán en base a una entrevista realizada a los tres segmentos que apuntan los servicios y productos de la empresa. Estos pasos se realizaron en base a una recolección de datos, entrevistando a personas por rango de edad. Todas estas personas poseían, las características socioeconómicas necesarias, profesionales, de diferentes áreas de trabajo, pero con un alto ritmo laboral, con unos núcleos familiares definidos o solteros y con una de las características en común, cansados de “trabajadores de la construcción poco profesionales y comprometidos con los trabajos.

- Gonzalo Reyes 24 años, Administrativo de Obras de construcción, proyección laboral, Soltero, amante de la tecnología, poseedor de casa patronal de 1 piso, construcción antigua, de albañilería, con poca luz y alta oscilación térmica. residencia permanente en Valparaíso. Gonzalo es parte de círculo de recién egresado de la Universidad, profesional poco solvente actualmente, pero sin mayores responsabilidades, capaz de emprender proyectos personales con mayor facilidad.
- Paulina Reyes 35 años, Ingeniería Civil Ambiental, trabajo estable, Separada, Madre de dos hijos pequeños, poseedora de casa unifamiliar de tres plantas,

construidas en albañilería, luego en tabiquería y fibrocemento. Residente actual Valparaíso. Paulina, pertenece al círculo de los profesionales en desarrollo profesional avanzado, con mayor estabilidad laboral, mayores responsabilidades y menor tiempo para problemas cotidianos.

- Mario Jara 55 años, Ingeniero Constructor, Casado, sostenedor de hogar, trabajo estable, 4 hijos, poseedor de casa unifamiliar de dos plantas, construida con hormigón armado y albañilería. Residente eventual Valparaíso, permanente Rancagua. Mario pertenece al círculo de trabajadores consagrados, que poseen una estabilidad laboral, alta exigencia en su vida diaria, responsabilidades, menor tiempo en comparación al resto de los círculos y mayor dificultad de emprender desafíos personales debido a sus responsabilidades.

En primera instancia se realizó una observación del entorno en donde se desarrollan los integrantes de la empresa y está en sí.

A continuación aplicaremos las premisas que conforman el mapa de empatía. Estas pretenden dar a conocer lo que realmente le importa, sus principales preocupaciones, el entorno, lo que dicen los demás, comportamientos hacia los demás, sus miedos obstáculos, deseo, anhelos, lo cual es difícil de medir con una encuesta prediseñada, sólo se puede realizar mediante una conversación o entrevista fuera de “foco”, donde el potencial cliente entregue información certera y concisa, con la cual la empresa pueda concluir si su producto puede dar a satisfacer sus necesidades, expectativas y en el mejor de los casos cumplir con una necesidad no cubierta.

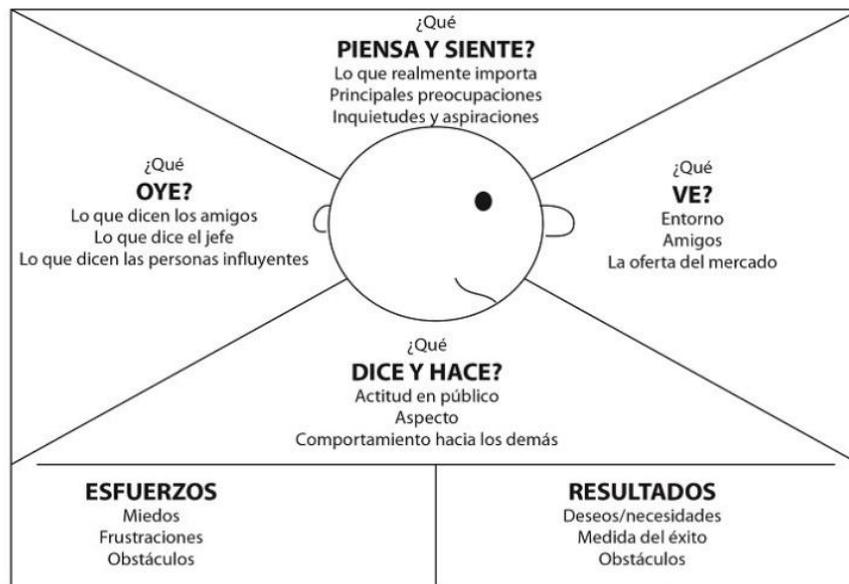


Figura 5.16: Cinco fuerzas de M. Porter. De Empresa.

Gonzalo Reyes.

3.- ¿Qué piensas y Sientes?

Actualmente atravieso por una inestabilidad emocional, no poseo una estabilidad laboral y me encuentro desconforme con mi salario, por otra parte quiero seguir perfeccionándome en otras áreas relacionadas con mi carrera y seguir teniendo tiempo para mis hobbies.

4.- ¿Qué Oyes?

Mis amigos poseen aspiraciones a una continuidad en el trabajo, ya que no poseen un empleo estable, ya que la competencia es bastante intensa. El salario es bajo debido a la demanda y se requiere un mayor perfeccionamiento para seguir escalando en el escalafón personal. Todos concluimos que el tiempo personal es más valioso que el trabajo, por lo cual la idea de emprender en un nuevo negocio es bastante atractiva.

5.- ¿Qué Ve?

Actualmente el mercado está bastante exigente, se requieren contactos y buena preparación estudiantil para acceder a un puesto de trabajo estable, por lo cual mi entorno se perfecciona constantemente. Además no sólo está esa forma de hacer

dinero, también desde la innovación y esfuerzo personal se pueden gestar negocios en base a mis gustos y hobbies, por ejemplo manualidades, cocina o aplicaciones simples para el teléfono.

6.- ¿Qué dice y hace?

Gonzalo es una persona sencilla con gustos estándares según el universo de jóvenes de esta edad, posee los intereses que manifiestan la gran mayoría, sus necesidades actualmente son mínimas por lo cual sus gastos son menores y le acomoda para ahorrar más. Frente a su entorno se desarrolla con normalidad, tiene amigos, con los cuales se comunica de manera habitual, privilegia las redes sociales y manifiesta un gran interés en las nuevas tecnologías. Posee una visión más amplia de las cosas y le interesa viajar para ampliar su realidad.

7.-Esfuerzos, miedos ,frustraciones y obstáculos	8.- Motivación, deseos, necesidades, resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Menor oportunidad laboral • Disminuir la cantidad de tiempo libre • Aumento de Gastos • No seguir perfeccionándose 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral • Perfeccionamiento Continuo • Tiempo para Hobbies • Emanciparse • Nuevos desafíos personales

Tabla 5.21: Resumen de Resultados Gonzalo Reyes.

Paulina Reyes

3.- ¿Qué piensas y Sientes?

Actualmente se encuentra estable tanto económicamente, personalmente y laboralmente. Su principal preocupación son sus hijos, su hogar y el tiempo para su familia. Sus mayores anhelos están relacionados con el dinero, pago de cuentas y perfeccionamiento laboral.

4.- ¿Qué Oyes?

Mi entorno se encuentra estancado, ya que todos se enfocan en sus familias y dejan de lado sus anhelos personales. La estabilidad laboral se rige por su experiencia, y no por el perfeccionamiento, ya que no existen incentivos por hacerlo. El conformismo, el buen vivir entre lujos y el egocentrismo es común en mis amigos, colegas y círculos de familiares. Si bien todos esperamos que el país repunte económicamente para poseer mayor ofertas laborales, el emprendimiento personal es solo una utopía, ya que los gastos familiares y el estándar de vida no lo permite. Poseemos, me incluyo, un pasar económico bueno, con un tiempo limitado para la familia y un alto estrés laboral.

5.- ¿Qué Ve?

Actualmente un mejoramiento en el estándar de vida del País, mayor posibilidad de emprender, en mi caso no, pero en los más jóvenes sí. Uso de nuevas tecnologías y mayores comodidades para hacer más fácil la vida, ya que el tiempo que se posee para desarrollar un proyecto personal es muy limitado. Las ofertas del mercado son menores a otros años y además el mercado está más competitivo, ya que los nuevos profesionales poseen un estándar más alto de formación profesional.

6.- ¿Qué dice y hace?

Paulina, posee un ritmo de vida frenético, con alto estrés laboral, poco tiempo para sus anhelos personales y menos para solucionar problemas cotidianos, por lo cual paga por soluciones que satisfagan las necesidades de su familia. Su tiempo libre lo hace en su hogar, por lo cual es bastante importante su residencia, ya que es su entorno de seguridad y confort. Posee un comportamiento normal para su círculo o entorno, viaja

muy pocas veces en el año y cubre sus gastos de manera normal, sin sobreendeudamiento, lo cual es bastante raro, según lo comentado por el ministerio de economía y la SOFOFA Chilena.

7.-Esfuerzos, miedos ,frustraciones y obstáculos	8.- Motivación, deseos, necesidades, resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral • Conformismo • Menos tiempo personal y para la familia • Incomodidades en su hogar • Falta de perfeccionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral • Perfeccionamiento Continuo • Tiempo para familia y personal • Mayor comodidad en hogar • Menos problemas en pertenencias personales (casas, auto, electrodomésticos) • Descanso (vacaciones)

Tabla 5.22: Resumen de Resultados Paulina Reyes.

Mario jara

3.- ¿Qué piensas y Sientes?

Actualmente me encuentro estable laboralmente, económicamente endeudado, profesionalmente pleno y familiarmente feliz. Mis principales preocupaciones radican en solventar a mi familia, los estudios de mis hijos, pagar mis deudas y mantener mis posesiones personales.

4.- ¿Qué Oyes?

Mi entorno manifiesta una estabilidad económica constante, endeudamiento normal y algunos gastos relacionados a la educación, hipoteca, vehículos e inversiones personales (cabañas o lugares de vacaciones). La inestabilidad económica del país durante los últimos años han creado un ambiente laboral bastante tenso, ya que la competencia crece, pero la inversión privada es menor y la pública posee un reajuste normal a la actualidad, por lo cual mis amigos y colegas manifiesta un malestar constante por el ingreso de nuevos profesionales que están más al día con las nuevas tecnologías, pero carecen de experiencia para discernir de manera correcta en algunas ocasiones, pero por la diferencia económica, muchas veces las gen recias los prefieren. La falta de actualización de conocimientos ha pasado la cuenta a un universo de personales impórtate.

5.- ¿Qué Ve?

Si bien el estándar de vida es mayor, en comparación a décadas anteriores, la modernidad es bastante tajante con la actualización de conocimientos y herramientas tecnológicas, por lo cual los puestos de trabajos decaen de manera importante para los profesionales de mi generación. Los gastos normales de los hogares han aumentado ostentadamente, como también el sobreendeudamiento nacional, ya que cada vez es más fácil optar a un crédito monetario para satisfacer las necesidades creadas por el mercado. Esto se ve mucho en mi ciudad natal (Rancagua), ciudad minera que por el alto estándar de vida, la renovación de vehículos, restauraciones de viviendas y

continua modernización de espacio del hogar es una realidad, ya que los círculos sociales lo exigen para su aceptación.

6.- ¿Qué dice y hace?

Si bien Mario, manifiesta una felicidad por su realidad, es cierto que la presión que posee por mantener el estándar de vida es agobiante, ya que la estabilidad laboral es limitada y cada vez es más competitivo el mundo laboral. Los costos han aumentado, ya que la universidad, colegio, permisos de conducir, cuota del vehículo, arreglo de la casa, mantención de la alberca es bastante caro,, pero lo asume como una realidad normal. Si bien sus tiempos son limitados, no paga en vano por solucionar problemas, pero estos se dilatan y afectan su calidad de vida y su convivencia familiar.

7.-Esfuerzos, miedos ,frustraciones y obstáculos	8.- Motivación, deseos, necesidades, resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral • Conformismo • Menos tiempo personal y para la familia • Incomodidades en su hogar • Aumento de gasto y deuda • Desplazamiento laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Laboral • Tiempo para familia y personal • Mayor comodidad en hogar • Descanso (vacaciones) • Disminución de gasto • Ver feliz a su familia

Tabla 5.22: Resumen de Resultados Mario Jara.

Estas entrevistas, fueron comparadas en varias instancias a diferentes personas y la realidad mostró que efectivamente lo comentado por cada uno de los entrevistados es muy coherente a la realidad de las otras personas, si bien, algunos círculos sociales, especialmente el económicamente bajo, no concuerda con algunos esfuerzos y resultados, pero este nivel socioeconómico no es un potencial cliente de nuestro producto, ya sea por su baja inversión y diferentes necesidades, no es un cliente potencial para el producto.

Este modelo ayuda a entender a la sociedad en donde estamos insertos y apuntar de manera más asertiva a un servicio o producto a los clientes que existen en el mercado

actual. Además nos ayuda a reformar los servicios y productos que la empresa puede dar, y a disminuir un poco la incertidumbre que podría afectar negativamente a la empresa.

Como resultante de este análisis realizado a los tres tipos de clientes potenciales que hemos observado y a la contratación de otras personas que corroboran las respuestas dadas por los entrevistados, se pudo resultar las siguientes observaciones que se muestran a continuación.

Cliente	A tener en cuenta
Gonzalo Reyes (Segmento en iniciación)	1.- Remodelaciones buscando la interacción con las nuevas tecnologías, espacio para desarrollo de hobbies y precios accesibles. 2.- Pago diferido en cuotas. 3.- Servicio constante para arreglos menores en el hogar.
Paulina Reyes (Segmento en Crecimiento)	1.- Restauración y remodelación de los espacios en función al bienestar de la familia. 2.- Pago diferido en cuotas. 3.- Servicio constante para arreglos menores en el hogar (mantención de vivienda). 4.- Control sobre la mano de obra y la ejecución de trabajo, cumpliendo plazos y presupuesto.
Mario Jara (Segmento consolidado)	1.- Servicio constante para arreglos menores en el hogar (mantención de vivienda). 2.- Pago diferido en cuotas. 3.- Control sobre la mano de obra y la ejecución de trabajo, cumpliendo plazos y presupuesto. 4.- Restauración y/o remodelación de vivienda para vacaciones.

Tabla 5.23: Resultados y observaciones de Mapa de Empatía

6 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento que incluye una estructura de seis puntos básico, principalmente, adaptados a las necesidades de cada empresa u organización. Además se debe estimar que posee un alcance temporal, ya que este estará sujeto a revisión, ya que evolutivo y puede adaptarse a nuevos objetivo de la empresa organización.

La estrategia elegida es el marketing mix, con algunas características del marketing mix digital. Este método tiene la finalidad de analizar de las cuatro P's conociendo en qué situación se encuentra la empresa y así diseñar una estrategia de posicionamiento, como también optimizaremos, gracias a la evolución de esta estrategia, de ofrecerle un servicio o producto acorde a las verdaderas necesidades del cliente, con decisión de compra más sencilla y una comunicación constante y al instante.

6.1 Estrategia marketing mix

Esta estrategia, como lo habíamos comentado, consiste en el análisis de cuatro variables que son relevantes para las empresas: precio, producto, promoción y distribución. Estas variables son fundamentales para lograr cumplir con los objetivos, comerciales, nuestra empresa. Para el caso de la empresa realizaremos un cambio de enfoque de acuerdo a la realidad actual de los mercados, clientes, necesidades y deseos de estos. A continuación definiremos estas cuatro variables y su adaptación para la aplicación para nuestra empresa:

Producto o servicio. Se define como aquello que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisface una necesidad o deseo del cliente. Las decisiones sobre el producto o servicio incluyen la formulación y presentación, el desarrollo realizando una mejora continua. Todo esto teniendo en cuenta el ciclo de vida del servicio o producto, su nacimiento, crecimiento, madurez y declive.

Este concepto ha evolucionado, debido a la información de las personas, saben lo que quieren y necesitan, por lo cual no es fácil tentarlos, ya que los clientes se darán cuenta. Por lo cual es fundamental centrarse en el cliente y realizar el servicio o

producto, buscando nuevas necesidades o suplir eficientemente las existentes, como también los servicios post-venta, diseños únicos y personalización son, actualmente, decisivos a la hora de tomar una decisión.

Precio. Se define con el valor comercial por el que intercambiamos este producto o servicio. Las acciones que se realizan utilizando el precio son; la forma de pago, créditos, descuentos, o promociones. En este punto es necesario tener un estudio de mercado, comparando el producto o servicio con otros sustitutos, y cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por él.

Este concepto evolucionó, debido a la misma competencia en el mercado, que ya no basta con entrar a una “guerra de precios”, sino que la diferenciación se encuentra en la optimización de los costos para generar el producto o servicio sin afectar la calidad, por lo cual los sistemas de optimización y eficiencia son la clave actualmente.

Distribución. Se define como aquellos canales dónde se comercializa el producto o servicio al cliente. Desde la empresa hasta el cliente. Esto incluye logística, planificación y coordinación de subcontratos o servicio para una óptima ejecución donde el cliente.

Este concepto ha evolucionado en base a las nuevas tecnologías de difusión, redes sociales y páginas web, en donde promocionar tu producto o servicio, con la capacidad de realizar pagos de servicios personalizados con la comodidad de la elección desde casa, bajo a un respaldo de eficiencia y profesionalismo de la empresa, es una arista poco explotada, pero que actualmente se está siendo explotado.

Promoción: Se define como la comunicación de las empresas con sus clientes o posibles clientes para comunicar, informar y persuadir sobre los productos, servicios o la misma empresa. Para trabajar en esto se utilizan las diversas medidas de difusión, publicidad y finalmente ventas. Es decir, las acciones offline y online dentro del ámbito de la publicidad, relaciones públicas y promociones de ventas.

La función de esta es dar mayor eficacia a la inversión en marketing según los objetivos trazados. Esto pone en marcha secuencialmente al lanzar el servicio o producto al

mercado, fidelización del cliente, promoción, experiencia del cliente, publicidad para masificación y posicionamiento en el mercado.

La evolución de este concepto ha evolucionado en base a la transparencia a la cantidad y calidad de información que posee el cliente. Actualmente se comunica los beneficio y virtudes de los servicios y productos, pero haciendo uso de todos los canales necesarios para llegar al público. Se realizan campañas interactivas con el cliente, dando a conocer su opinión inmediata.

6.1.1 Estrategia de marketing mix.

6.1.1.1 *Producto o servicios.*

La empresa posee tres servicios fundamentales:

- Remodelación de viviendas y oficinas
- Rehabilitación de viviendas y oficinas
- Mantención de viviendas y oficinas.

Estos servicios, desarrollados en el plan de operaciones, poseen la finalidad de abordar el mercado de rehabilitación de zonas patrimoniales y cerros de la ciudad de Valparaíso, fomentando el turismo de extranjeros y el asentamiento de la población estudiantil de la ciudad.

La remodelación de viviendas y oficinas, está enfocada a la obras menores al interior o fachada de las edificaciones, realizando una modificación al espacio, revestimiento exterior e interior, cubiertas, luminosidad o eficiencia energética de la vivienda u oficina. Para esto nos fijamos estándares de calidad conforme a la normativa vigente ISO 9001: 2015 y a un plan de calidad personalizado para las obras, dando un respaldo a nuestros clientes desde el primer momento hasta finalizar la obra.

La rehabilitación de viviendas y oficinas, está enfocada a las obras de restauración estructural y arquitectónicas de las viviendas u oficinas, por lo cual se realizará un estudio ingenieril, por parte de los departamentos de investigación de las universidades estatales de la ciudad, dada a la alianza que poseemos con los departamentos de estudio de Ingeniería en construcción de las universidades PUCV y UV, que podrán fomentar el programa de oficina técnica integrada con alumnos y profesores, logrando reafirmar este enlace y realizar un proyecto para la ejecución. En

este servicio se enlazará la proyección con la construcción por lo cual el cliente necesita un respaldo de calidad de igual manera al otro servicio, como también un control, planificación y seguimiento de obra mayor, por lo cual el equipo mostrará avances (presentaciones o modelaciones), al cliente, para incluirlo en el proceso de construcción y creación, aumentando la confianza en la empresa y satisfaciendo sus necesidades. Sí bien es un servicio de mayor costo, y que involucra una gestión entre varios profesionales, es un servicio que debe desarrollarse paulatinamente, en base a aumento del mercado, al marketing y conocimiento de nuestra empresa en el rubro y a los resultados obtenidos, por ende el margen de utilidades al principio será menor, para dar a conocer el servicio, como también a su vez reafirmar la alianza con los departamentos de estudio de las universidades, por lo cual tendremos este servicio “a prueba” durante un periodo de 5 años, evaluando su rendimiento y su rentabilidad.

Mantenición de viviendas y oficinas, servicio que se complementa con los otros dos, ya que actúa como un servicio de postventa que acompaña al cliente, otorgándole la posibilidad de mantener su vivienda u oficina a un costo sostenido, evitando el deterioro de su inmueble. Este servicio se enfoca en primera instancia a reparaciones menores y mantenciones de servicios, agua potable, electricidad, gas, calefacción, eficiencia energética.

6.1.1.2 PRECIOS

El análisis del precio de los servicios es un tema bastante importante, ya que debe ser competitivo para poder sobreponerse a la competencia y además sostener la organización, el funcionamiento, generar utilidades para que la empresa otorgue una rentabilidad. Por lo cual el precio estará determinado por tres variables fundamentales, el mercado, la materialidad y el producto.

El mercado es y será un ente determinante al momento de presentar un precio de un servicio o producto, debido a que es inevitable la comparación con nuestros competidores. Sí bien nosotros nos enfocaremos a entregar un servicio o producto diferente e innovador, capaz de desprenderse, en algún grado, de la guerra de precios, es fundamental poseer un parámetro de comparación, logrando una eficiencia entre costo y calidad, capaz de ser traspasada al cliente.

Para comprender la evolución del mercado durante el tiempo, la empresa tiene dentro de sus procedimientos de estudio de sus competidores, la creación de una base de datos de precios de servicios y el seguimiento de estos de acuerdo a las tendencias que adopten los clientes. Esto se realizará en base a un análisis de las propuestas públicas en la base de dato del mercado público nacional, en donde, los costos son más contenidos y competitivos, por lo cual es un parámetro inicial que se contrastará con la experiencia personal de cada profesional integrante de la empresa, que cuenta con su propia concepción de valores de obras, precios unitarios y rendimientos adquiridos en la ejecución de trabajos previo en el rubro de la construcción. Por último, se analizará la base de datos de valores y precios unitarios de la construcción realizada anualmente por la Cámara de la construcción de la Región de Valparaíso, apoyada por el banco central y la asociación de empresarios, la cual posee los presupuestos de todas las obras en la región, por lo cual se podrá se podrá comparar las ofertas de las empresas y estimar sus estrategias al momento de generar una oferta comparándolas con el momento actual del mercado.

Sí bien en primera instancia se realizará una base de datos potente y evolutiva, esto será apoyado por un programa de control de costos, ayudando y a su vez con uno de planificación de programación de obra, ayudando a optimizar nuestros precios unitarios y controlando desde el inicio hasta el fin nuestra proyección de ejecución.

La materialidad es uno de los principales factores que dictamina el costo de un servicio y a su vez el precio de venta de este, por lo cual el constante análisis, revisión y cotización de los precios de materiales, como también el cambio de estos, en el caso que surjan nuevos métodos constructivos que optimicen los costos y entreguen un mayor beneficio a nuestro producto final.

El control de los valores y costos de los materiales será llevado bajo un seguimiento de nuestra base de datos del programa de control de costos, la cual tendrá una periódica actualización, buscando nuevos proveedores, negociando de acuerdo al volumen de material y a la cotización entre diferentes proveedores, gestión no menor, ya que, por cifras de la SOFOFA y la Cámara Chilena de la construcción, ahí radica un 10% de diferencia a la hora de adquirir un material en el ámbito de la construcción.

Por otro ámbito, nuestra optimización radica en nuestro sistema de Just in time, el cual operamos nuestra ejecución de manera planificada, por lo cual, los costos en almacenamiento y traslado son menores al resto. Esto operará en base a una coordinación realizada y corroborada desde la obra, en conjunto con lo proyectado inicialmente, dando origen a una petición de materiales, la cual estaba prevista desde un inicio, por lo cual se aprovecha la selección del material y proveedor de menor costo y con cercanía a la obra, optando por un despacho del proveedor, dando origen a un ahorro en la utilización de recursos en traslado y en un optimización en tiempo de ejecución.

Sí bien esta optimización radica en la ejecución y en la elección del mejor proveedor, se prevé a futuro en integrar a los proveedores de materiales menores en una alianza estratégica con la empresa, ofreciendo un volumen de venta fija, pero con un precio fijo y con el beneficio de un despacho constante, dado un beneficio mutuo e incentivando el mercado a nivel local.

Por último y no menos relevante son los propios servicios o productos ofrecidos por la empresa buscan diferenciarse de los tradicionales, operando bajo un sistema optimizado de ejecución, con un sistema de control que asegure la calidad de los servicio y productos, como también cumpliendo con las expectativas del cliente en base a sus verdaderas necesidades, por lo cual el desarrollo de los precios unitarios, debe ser estudiado específicamente, dejando de lado los precios generales, focalizándose en optimizar los costos y focalizándose en las requisitos del mismo cliente, buscando un equilibrio entre nuestros costos y la expectativa del cliente. Esto se llevará a cabo con lo mencionado anteriormente, y por una correcta ejecución. Este último punto, la correcta ejecución, afectará el precio de venta de nuestro servicio y producto, por lo cual es necesario realizar un mapeo de valor de nuestras operaciones, llevar un control de nuestros costos en suministros, mano de obra, transporte, maquinaria y gastos generales, como también subdividir en centro de costos independientes, la obra para ajustar los gastos a lo proyectado, y no debilitar partidas para suplir sobreconsumos o errores. Toda esta forma de “operar”, una obra nos brindará posibilidad de adoptar una estrategia de operaciones que optimice nuestros

costos y ofrezca un precio atractivo al cliente y competitivo a la vez, buscando, en primera instancia, ingresar al mercado y prontamente posicionarnos en él.

6.1.1.3 Promoción y distribución.

La promoción y distribución de nuestra empresa, en primera instancia, se focalizará en la ciudad de Valparaíso, aprovechando la oportunidad que el gobierno regional otorga a las PYMES del sector de la construcción en la presentación de sus servicios al mercado público y al privado en el Forum de la Cámara Chilena de la Construcción. Además utilizaremos nuestro networking, para realizar la búsqueda de ofertas de trabajos, fabricando una cartera de potenciales clientes capaces de mostrar nuestros servicios.

A su vez utilizaremos las redes sociales y una página virtual, para mostrar nuestro servicio e ideas para la restauración de viviendas u oficinas, generando tutoriales de “hágalo usted mismo”, con pequeñas soluciones caseras que se asemejen a nuestro servicios, para mostrar nuestro sistema de ejecución y nuestra eficiencia para operar nuestros servicio, dando una idea tangible de nuestra a nuestros potenciales clientes.

Por último realizaremos una presentación a las empresas medianas y pequeñas que habitan en los edificios emblemáticos del centro de la ciudad, presentando brevemente, por medio a un video interactivo de nuestros servicios, dando a conocer las posibilidades de mejora en sus operaciones, enfocándonos en el habiente laboral, iluminación y optimización de espacios o reparación de problemas constante en su oficina, dándonos a conocer como una empresa, confiable, con un soporte profesional y un sistema de calidad real, capaz de darles una mejora a su propio sistema y quitándole la responsabilidad de reparar algunos problemas cotidianos en sus propias instalaciones, por un precio competitivo.

7 Plan de operaciones

7.1 Disponibilidad de instalaciones.

7.1.1 Descripción general

La empresa constituida, en sus inicios, busca poseer un gasto general menor, dado que el capital de los tres socios es reducido y enfocado a la producción, por lo cual las instalaciones físicas de la empresa, estará en la vivienda de uno de los socios. En esta cuenta con la capacidad de almacenamiento de materiales, trabajos de armado, soldadura y pintura, por lo cual es ideal para los trabajos iniciales de la empresa. Sí bien estas dependencias serán utilizadas a una bajo coste, deben ser amortizadas con una cantidad mensual equivalente a 125.000.- pesos Chiles (185 Euros).

Las instalaciones están ubicadas en la Ciudad de Valparaíso, específicamente el en Cerro Playa Ancha, localidad con déficit en hospedaje, en comparación al alto flujo de turistas y estudiantes que frecuentan la localidad y la ciudad, por lo cual es una ubicación estratégica para iniciar la búsqueda de nuevos negocios y captar algunas ideas de los mismo potenciales clientes.

7.1.2 Características de las instalaciones

Las locaciones presentan la siguiente distribución de espacio:

- 1.- Patio de acopio y trabajo de 160 m², subdividido en un almacén de herramientas con techumbre, capaz de guardar los equipos menores delicados y herramientas menores.
- 2.-Estacionamiento de vehículos, capaz de albergar dos vehículos.
- 3.- Habitación de superficie 24 m², en donde se encuentra emplazada la oficina técnica, finanzas y Gerencia.
- 4.- Contenedor camarines, capaz de albergar 6 trabajadores, equipado con lockers, duchas y urinario.

7.2 Disponibilidad de Recursos (Herramientas y Maquinarias).

En nuestro estudio inicial de recursos necesarios para iniciar las actividades de la empresa, se evidencio que la mantención de equipos menores en grandes cantidades, es contraproducente, ya que las reparaciones consumen tiempo de ejecución y dinero de inversión, y dado nuestra situación actual de inicio, no nos permite poseer estos gastos.

Ahora bien, los equipos esenciales son los siguientes:

Ítem	Equipo	Cantidad
1	Betонера 150 Lt	1
2	Taladro percutor (13 mm 750 W)	1
3	Taladro Atornillador(inalámbrico 12 v)	1
3	Esmeril Circular (7" y 9")	2
4	Sierra Circular (7")	2
5	Carretilla de mano (90 lt)	2
6	Generador Eléctrico (6000 W 8,5 Hrs)	1
TOTAL		10

Tabla 7.1: Equipos y herramientas menores.

Estos equipos son esenciales para realizar los trabajos, principalmente, de reparación y mantención a viviendas, abarcando variados trabajos a realizar.

En el caso de las herramientas, se ha determinado poseer un stock de herramientas de carpintería, soldadura y corte, capaz de suplir las necesidades básicas de los trabajos.

Para el caso de equipos especializados, se deberán alquilar sólo por los días de uso y por los trabajos específicos, previo a un estudio de proveedores y rendimiento del equipo, por parte al administrador de operaciones.

Sí bien se poseen herramientas y equipos menores para realizar trabajos menores, se deberán amortizar con las obras, distribuyendo el gasto general y permitiendo la mantención y cambio de los equipos.



Esta forma de poseer equipos ayuda a mantener en equilibrio las finanzas de la empresa y además evitar problemas de almacenamiento, robo y reparaciones fuera del alcance de nuestro conocimiento. Además podemos asegurarnos que los equipos que poseamos estén en buenas condiciones entregando un proceso constructivo eficiente.

7.3 Compras.

El plan de compras es uno de los elementos fundamentales para nuestra empresa al momento de realizar nuestros servicios, ya que nos permite definir con precisión qué materias primas requerimos, de dónde obtenerlas y como realizar una gestión óptima de las mismas.

Dada su importancia, nuestra empresa contará con un responsable de compras que garantizará el correcto funcionamiento de esta actividad durante todo el periodo que dure el servicio. Este responsable será uno de los socios, en este caso, el encargado de la obra, ya que poseerá la claridad de los materiales a utilizar y los tiempos que se emplearán.

En el diagrama que definiremos a continuación, fijamos nuestro funcionamiento al momento de efectuar las compras para las obras, esto estará acompañado por una actualización continua de valores en el mercado, actualizando nuestros presupuestos, para lograr ser lo más competitivos con nuestros competidores y entregar un producto a un precio justo a nuestros clientes.

En el siguiente diagrama de flujo explicaremos, de manera simple, nuestro plan de compras.

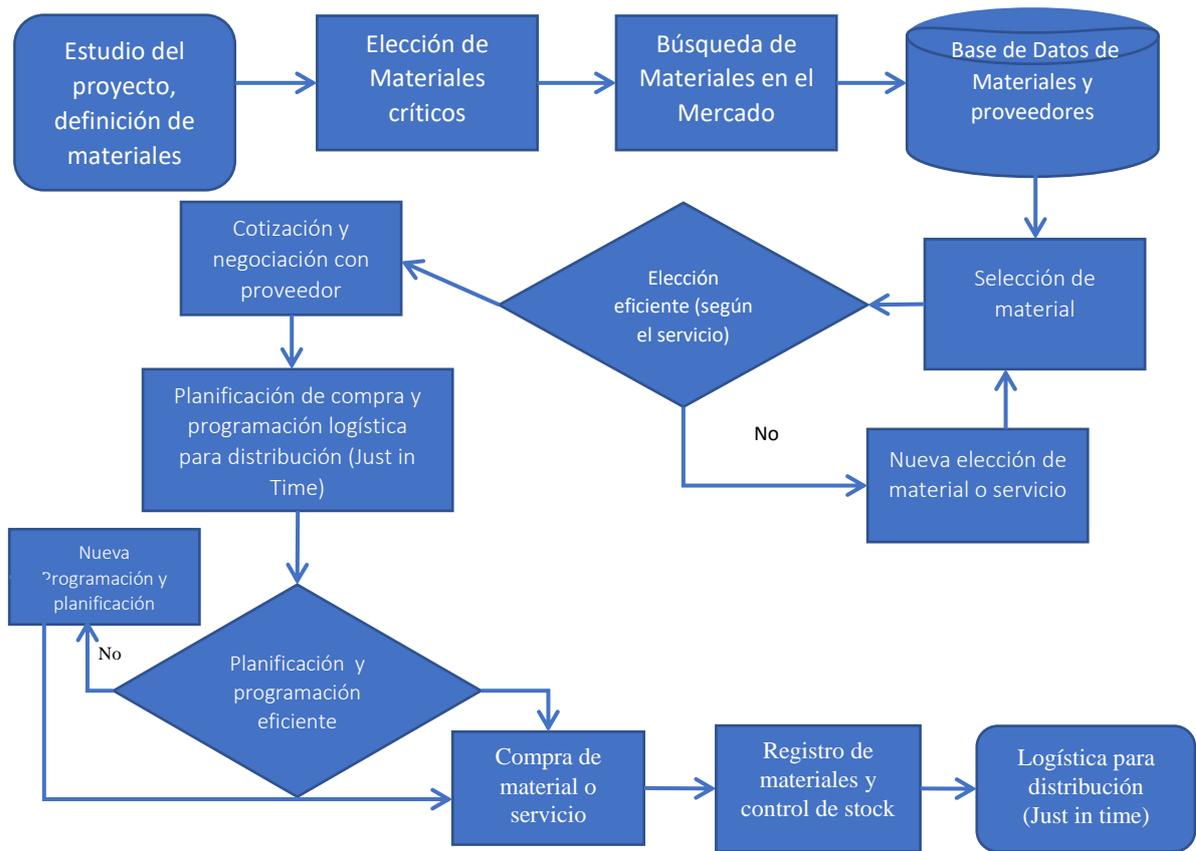


Figura 7.1: Diagrama de Plan de Compras.

Como se observa en el diagrama de flujo, las compras de materiales deben pasar por un proceso inicial primordial, la cual es el conocimiento de los materiales a utilizar y su criticidad en el proyecto. Esta criticidad se orienta, a su importancia en el presupuesto de la obra y a su dificultad de obtención, materiales o equipos específicos. La evaluación se realizará en una primera etapa de acuerdo a estos dos criterios, obteniendo un listado de materiales principales que deberemos controlar de manera eficiente.

En segunda instancia, después de poseer el conocimiento de los materiales más influyente bajo nuestros criterios para la obra, se realizará la búsqueda de los materiales en el mercado. Esta búsqueda se focalizará de manera zonal, aminorando el costo de traslado y optimizando los tiempos de respuesta. Para el caso de los materiales especiales, tales como, paneles solares, fachadas de acero tratado o termopaneles u otros, será tratado fuera de la región, pero debido a la cercanía con la capital del país, el traslado será un costo menor. Además la empresa busca que el



despacho sean en base al sistema Just in Time, por lo cual delimitaremos nuestro sistema de compras con la carta Gantt de la obra, para programar la llegada del material en el tiempo de su utilización, buscando una verdadera optimización, tiempo, costo, almacenamiento y menor probabilidad de deterioro.

Por otra parte, se busca realizar una base de datos, en un software de presupuesto, para dar un seguimiento a los costos de los materiales y obtener una línea base para las propuestas futuras, como también para obras de una duración prolongada, que pueda sufrir un desajuste en precios de materiales variables en el mercado.

Por último, la selección de una material debe estar sujeto a la planificación de su instalación, colocación o realización, en caso de servicio, por lo cual utilizando la metodología de Just in Time, la cadena de suministro debe efectuarse de manera ordenada y planificada, sin poseer una falta de stock o una gran cantidad de él, ya que esto nos genera gastos de almacenamiento, recurso que actualmente es acotado.

De acuerdo a este simple modelo, la empresa pretende mantener un control en las compras y optimizar exitosamente la ejecución.

7.4 Planificación de toda la actividad y logística.

Nuestra empresa diferencia sus procesos para sus tres servicios principales: Rehabilitación, Remodelación y Mantenimiento de viviendas y oficinas.

Estos tres servicios que ofrece primordialmente nuestra empresa, cumplen con las necesidades que actualmente el mercado inmobiliario posee, especialmente en ciudades de gran movilidad estudiantil, turística, gastronomía y empresarial, como lo es Valparaíso

Por otro lado, el cumplimiento de la normativa vigentes, tanto técnica como legal , es primordial, como a su vez otorgar nuestro sello de calidad, en primera instancia, con un plan de calidad personalizado para cada obra, para que a medida que crezcamos como institución desarrollemos un manual de calidad enmarcando todas las experiencias obtenidas. Si bien estos requisitos internos deben complementarse con las metodologías que se implementaran para optimizar los procesos para alcanzar la excelencia.

7.4.1 Remodelación de viviendas y oficinas

Este servicio que entregaremos como empresa posee el funcionamiento de igual forma que un proyecto de construcción, en donde se posee un anteproyecto, proyecto básico/arquitectónico y por último la ejecución, sí bien nuestro rubro es la construcción, dada a nuestras habilidades como ingenieros, entregaremos un servicio integral, otorgando a nuestro cliente, el respaldo constructivo y de diseño, de acuerdo a las facultades de nuestra normativa Chilena, por lo cual el proyecto “ arquitectónico, es una de ellas y nos diferencia de nuestra competencia no profesional.

Ahora bien, la diferencia entre este servicio y la rehabilitación es que, este servicio proyecta modificaciones menores, en la fachada y en su interior sin modificar la estructura o mayormente la edificación, ya que esto prevé un estudio ingenieril acabado, resguardando el servicio, cliente y nuestros trabajos.

Este servicio está acompañado por procedimientos de ejecución, gestión, planificación y coordinación entre las partes y subcontratistas, por lo cual su ejecución se separa en cuatro etapas fundamentales, las cuales serán aplicadas a continuación:

La primera etapa de anteproyecto, se iniciará previo a la presentación de los requerimientos del cliente, en donde estas ideas constructivas se plasman en un anteproyecto con sus planos, presupuesto y algunos detalles o soluciones constructivas.

La segunda etapa de proyecto básico/arquitectónico, comenzará posterior a la aceptación del cliente del servicio de remodelación, en donde se realizará un proyecto completo con todas las interacciones que este conlleva, por lo cual poseerá un presupuesto, listado de materiales, planos de detalles y arquitectónicos, soluciones constructivas, procesos constructivos y tramitaciones con compañías de servicio.

La tercera etapa, se iniciará posterior a la aceptación del proyecto por parte del cliente. En esta etapa se deberá planificar, coordinar y gestionar el proyecto, esto conlleva a la elección, distribución y uso de los recursos, tanto humanos como materiales, de mejor manera, para lograr una obra equilibrada, con un avance según lo estimado, capaz de adaptarse y sobreponerse a todas las eventuales que una obra posee.

Por último, y no menos importante, la cuarta etapa, la ejecución de este servicio. En esta etapa se ejecutarán las partidas contratadas por parte del cliente, pero se realizarán en base a un procedimiento interno, el cual, se enfoca en la entrega de un producto de una calidad y de manera segura y a tiempo. Esto sólo se cumplirá bajo a procedimientos de trabajos, una matriz de responsabilidades, una programación dinámica, planificación, flujo de ingresos y costos de la obra y una proyección a término efectiva. Estos procesos se deben efectuar antes y durante la ejecución de las partidas, ya que el control, la planificación y la gestión interna son vitales para otorgar un producto capaz de superarlas expectativas del cliente, objetivo principal de nuestra empresa.

Sí bien la buena ejecución muestra una buena calidad al cliente, esta debe ser ejecutada de forma eficiente por la mano de obra, por lo cual la capacitación continua y la selección del mejor recurso humano es esencial para nosotros, ya que nos da una ventaja competitiva sobre las otras empresas, las que mayormente compiten por el



precio final del producto, mermando en algunos aspectos la calidad del producto o servicio. Esto ha generado, valores como la eficiencia, responsabilidad, profesionalismo, cumplimientos de metas y plazos sean valorados por el cliente, que ve en esto una posibilidad de obtener un mejor producto e invierte en ello.

Otro aspecto importante para la ejecución es concentrarnos en una mejora continua, que nos generará una optimización en nuestros procesos internos. Esta se efectuará en base a un mapeo de valor, observando el desempeño de las principales actividades, retribuyendo a la programación la información requerida para evaluar el sistema.

Por último y no menos importante, es la logística en terreno y la distribución de materiales. Sí bien se posee un plan de compras, es necesario realizar una retroalimentación continua con los proveedores y el organigrama principal de la obra, ya que se aplicará un modelo de **just in time**, dado al espacio acotado que se posee, por lo cual la interacción entre nuestras alianzas estratégicas, es de vital importancia.

A continuación se muestra el accionar de nuestro servicio en un diagrama de flujo, el cual de manera gráfica ratifica lo explicado anteriormente.

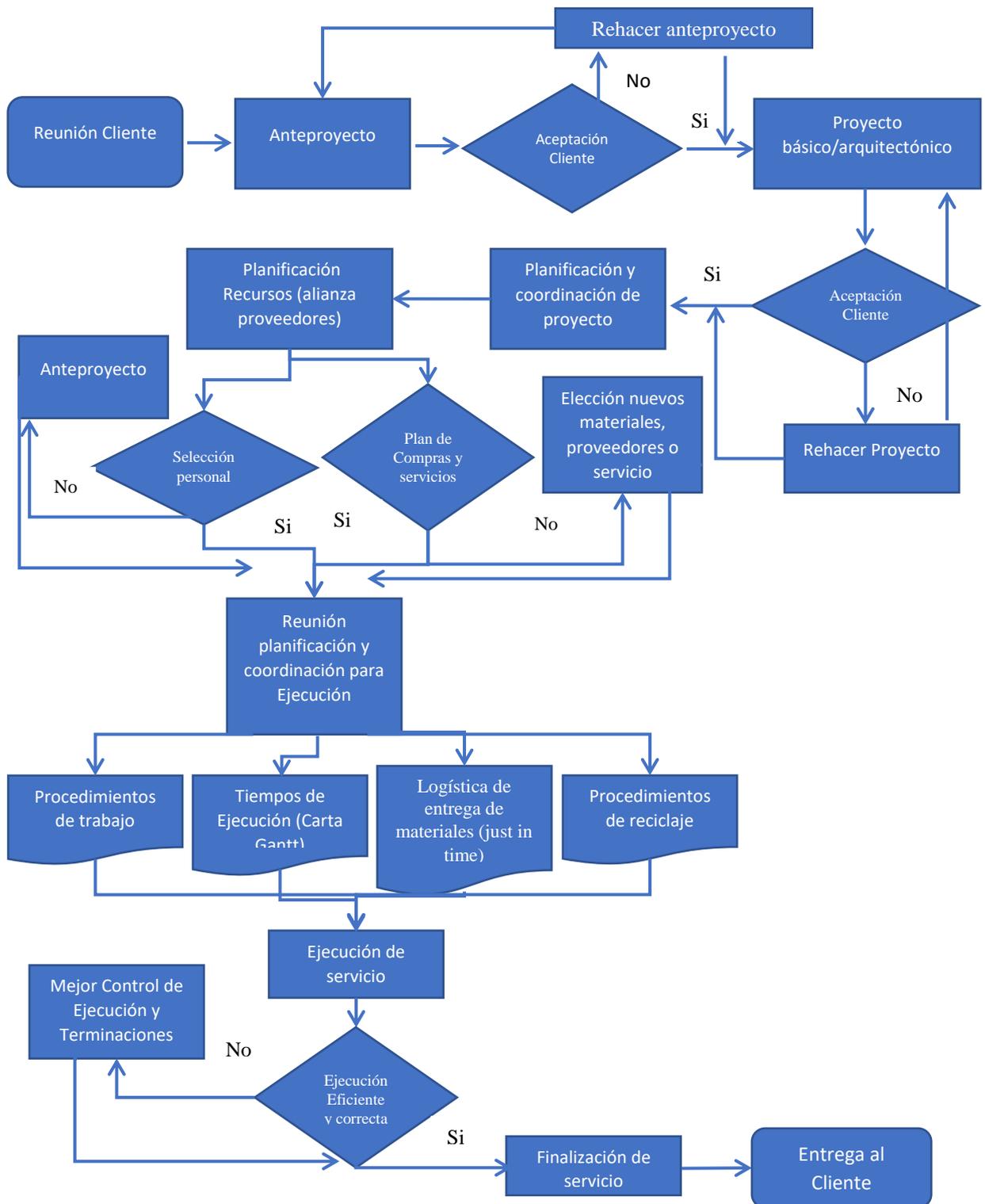


Figura 7.2: Diagrama de Remodelación de viviendas y oficinas.

Por último y como posible evolución del servicio es la incorporación de un sistema de reciclaje basado de en la economía circular, la cual utiliza como principio de la utilización de los suministros fabricados en la zona y capaces de desecharse y ser reutilizados para conformar otros elementos de manera separada, actualmente en Chile este concepto se ha instaurado de forma definitiva y busca posicionarse de forma rentable en el mercado, por lo cual es una puerta vierta para una mejora a nuestro servicio.

Por otro lado, a medida que avancemos y apliquemos nuestro mapeo de valor, nos encontraremos con problemas de más amplio análisis, por lo cual, es necesario incorporar métodos de análisis que sean capaces de revertir estas problemáticas, y uno de estos es el de las 5's. Este método es fundamental para aumentar nuestro crecimiento y optimización en nuestros procesos po lo cual es necesario incorporarlo en un futuro próximo, siendo una línea de mejora de nuestros procesos.

7.4.2 Rehabilitación de viviendas y oficinas

Este servicio que entregaremos como empresa posee el funcionamiento de igual forma que un proyecto de construcción, en donde se posee un anteproyecto, una asesoramiento al cliente para efectuar un proyecto ingeniería y por último un proyecto de ejecución acabado que concuerde con las memorias de cálculo y los procedimientos establecidos para le ejecución del trabajo, de acuerdo al proyecto de ingeniería, dentro de los plazos y los costos fijados con el cliente.

El servicio de rehabilitación de viviendas y oficinas ofrece concretamente la reestructuración y puesta en uso de viviendas dañadas o sin uso. Esto conlleva a realizar un estudio previo a la obra, sus medidas de contención y estructuración de la vivienda, dando a conocer con estudios de ingeniería y resistencia de materiales el estado actual de la casa y las medidas que se deben adoptar para reconstruirla y habilitarla para su uso, según las normativas vigentes en Chile. Los estudios de resistencia y de ingeniería serán subcontratados a las oficinas de ingeniería de la Universidad de Valparaíso y Universidad Católica de Valparaíso, entidades que poseen centros de investigación y staff especializado para trabajos de asesoría de esta índole. Este servicio enfoca a la

empresa en asesorar al cliente en base al proyecto de ingeniería realizado por nuestro subcontrato, que funciona como aliado estratégico, debido a nuestros trabajos paralelos efectuados con estas entidades. Sí bien esto conlleva un gasto adicional que puede ahorrarse al momento de contratar mano de obra no calificada, nuestros servicios poseen un trasfondo potente, ya que nuestros subcontratos poseen **la certificación ISO 9001:2015**, asegurando sus procedimientos en los trabajos de modelación y cálculo estructural de las viviendas, certificación importante, debido a nuestro historial sísmico.

Este servicio está pensado en la ciudad de Valparaíso, que posee un mercado potente en el arriendo de viviendas para turistas, estudiantes, marinos y artistas, ya que como ciudad posee un ambiente único en el país con su diversa arquitectura, difíciles relieves naturales y singular estilo de vida, que transforma la noche en día. Por esto Valparaíso es un punto estratégico para iniciar este servicio, ya que existen loteos de viviendas en mal estado, dañadas por el último terremoto, con gran potencial para ser puestas en uso nuevamente, con ayuda a nuevos procedimientos contractivos y materiales, evitando próximas catástrofes y ayudando a rehabilitar de una manera segura sector de la ciudad que posee un vivaz día a día.

Sí bien nuestra empresa busca diferenciarse con ventajas competitivas sobre el resto, la subcontratación de un servicio de ingeniería puede realizarse por nuestra competencia, pero para nuestro sistema de calidad y profesionalismo garantiza un sello personal al momento de contratar nuestros servicios y ejecutar las obras de construcción. Otra ventaja, la cual nos lleva a ser preferidos sin llegar a una guerra de precio, la cual es nuestra responsabilidad, confianza y tiempos de ejecución. Sí bien son valores que deben ser primordiales para toda empresa constructora, no lo son, ya que se privilegia el costo a una buena ejecución, profesionalismo y tiempos de entrega del producto, aspectos que nuestra empresa pone un vital hincapié. ¿Cómo llevamos a esta conclusión?, fue sólo por la recopilación de información por medio del mapa de empatía, ya que las mismas encuestas no revelan este aspecto, ni los análisis en masa logran este matiz tenue, que puede obtenerse al inmiscuirse a las entrañas del mercado, específicamente al cliente, de manera sincera, para apuntar a su verdadero

producto, con esto logramos notar que estos aspectos faltante en los principio de las constructoras PYMES, es un ventaja competitiva que enlaza nuestra empresa y nos permite sortear un poco la competencia de precios.

Ahora bien, para la ejecución de los trabajos, es de suma importancia la interacción con subcontratistas, ya que las partidas especiales lo requieren (desde el cálculo estructura, hasta las terminaciones de la ejecución), por lo cual el control por medio a una eficiente planificación, coordinación y gestión activa con el mandante, los servicio y proveedores de inicio a fin del contrato, es de total relevancia.

Para la ejecución, posterior a las fases de diseño y coordinación de materiales, equipos humanos y maquinaria, se iniciará la ejecución con una reunión de coordinación entre los subcontratos y mandos medios que ejecutarán la obra, logrando una consenso en la planificación del proyecto en base al plazo de ejecución proyecta. Posteriormente se iniciarán las gestiones con las compañías y servicios con un equipo de búsqueda de interferencias, evitando costos de reparación por causa de la misma construcción.

En la etapa de construcción, se iniciará con secuencialmente de acuerdo a la proyección y planificación, analizando los resultando diarios, y estimando una avance de obra. En el caso que los plazos sean afectados, se estudiará un plan de aceleración con los equipos de diseño y ejecución, para lograr el objetivo de plazo, sin afectar la calidad ni la seguridad.

Al momento de poseer un 90 % de la obra ejecutada, se iniciará la etapa más crítica, la cual conlleva a las terminaciones y nueva conexión con las compañías de servicio. Esta etapa será programada con el tiempo necesario y se realizará de forma paralela para evitar para evitar costos de reparación, por lo cual es primordial nuestra mano de obra capacitada y comprometida con el proyecto, capaz de detectar errores o vicio constructivos, para repáralos lo antes posible sin afectar nuestra planificación.

La entrega será del 100% de la ejecución, con una presentación del proyecto y sus características al cliente, entregando el proyecto de ingeniería y las tramitaciones definitivas con los servicios.



En el caso de post venta, la empresa correrá con los gastos, por vicio constructivos, pero en el caso de mal uso de la vivienda, se podrá ofrecer el servicio de mantenimiento de viviendas, que se encargará de solucionar los problemas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo el cual explica la secuencia para realizar el servicio de rehabilitación a viviendas u oficinas.

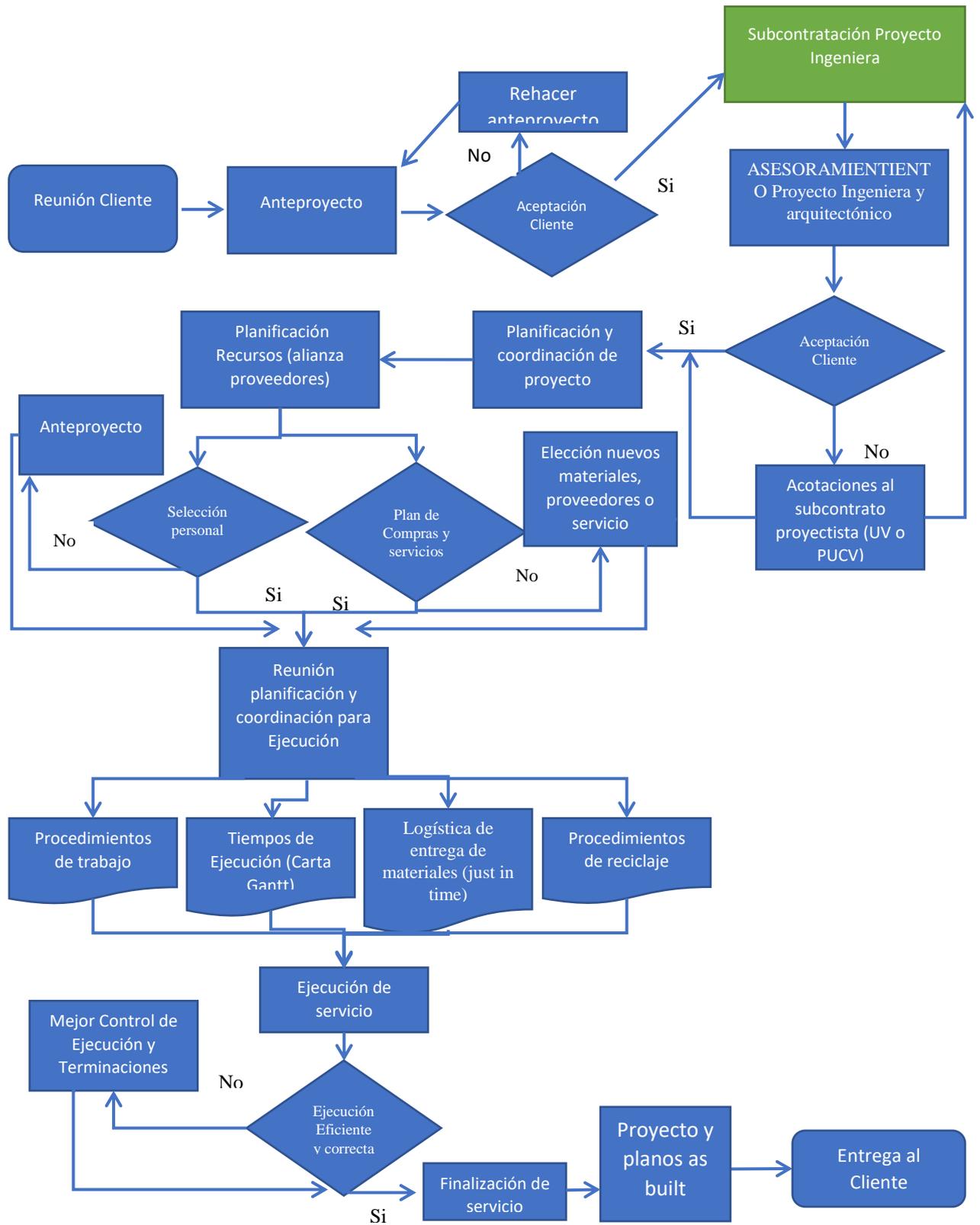


Figura 7.3: Diagrama de Rehabilitación de viviendas y oficinas.

7.4.3 Mantenimiento de viviendas y oficinas

Este servicio difiere de los dos anteriores, siendo nuestra apuesta como empresa, ya que tendremos que reivindicar un servicio con historial de mala ejecución, pero este se enfrentará en dos etapas, evaluando al mercado.

En una primera etapa servirá de complemento a los otros dos servicios de la empresa, ayudando a un seguimiento a los clientes, solucionando problemas en sus viviendas y oficinas, generando un nexo mayor, ampliando nuestro networking y otorgando confianza.

Como primer paso iniciaremos abriendo este servicio de apoyo a los otros dos, esta idea nació del mapeo de simpatía y de las estadísticas sobre las empresas de servicios de post venta que no prosperan en Chile, ya que el concepto de mantenimiento es simplemente una pequeña reparación, rápida, de costo menor y realizada por mano de obra no calificada, generando una solución momentánea sin ningún respaldo y que al poco tiempo falla nuevamente y genera nuevos problemas. Esto se generó por varias razones y una de las más frecuentes es debido a que la mano de obra no calificada, no posee conocimiento sobre lo que está ejecutando o simplemente improvisa soluciones momentáneas con materiales que no cumplen las características necesarias para ser empleados en dicha solución, por lo cual desvirtúan el rubro debido a la mala ejecución de proyectos, generando una mala propaganda, siendo sus servicios poco eficientes, negligentes y de baja calidad dejando el mercado de mantenimiento de viviendas y oficinas con muy bajas expectativas y muy cuestionado. Dada esta razón no hemos propuesto realizar un servicio profesional y en base a procedimientos constructivos, una planificación realista, con mano de obra calificada, control constante en todas las etapas y una eficiente elección de materiales y equipos para la ejecución, lograremos realizar los trabajos de buena calidad y de larga duración.

Este servicio se subdividirá en tres etapas principales, analizando el problema y posibles soluciones, presentación de servicio y presupuesto en conjunto a nuestra planificación y los recursos que emplearemos para ejecutar el proyecto de mantenimiento. En el caso que el cliente acepte se iniciará la siguiente etapa.

La segunda etapa es la planificación, organización y coordinación de los recursos a utilizar para ejecutar el proyecto, esta deberá aplicar los procedimientos de trabajo y controles necesarios para que se cumplan los plazos eficientemente, sin un mayor costo a lo proyectado. Se realizará una reunión con los subcontratistas y el encargado del proyecto para presentar nuestra planificación, nuestro plan de logística, los equipos, procedimientos de trabajo y los materiales a utilizar, para coordinar la entrega de terreno, la llegada de materiales, según el avance, la entrada y salida de mano de obra y los controles a efectuar, en conjunto a las entregas de cada responsable.

La tercera etapa es la ejecución, la cual estará sujeta a la etapa anterior. Esta etapa deberá prever todos los contratiempos que puede sufrir la obra y efectuarse de manera continua, cumpliendo lo proyectado, evitando desvíos de costos o problemas en la ejecución. **El control será llevado por un mapa de valor, el cual en conjunto un Just In Time, dará una fluidez en la obra**, otorgando los tiempos exactos y las holguras necesarias para afectar el proyecto. Sí bien con esto podremos llevar un seguimiento de la obra y anteponernos a los problemas y además brindaremos directrices correctas a la mano de obra calificada, evitando problema con la información. A su vez, al momento de ejecutar la obra, realizaremos un catastro de los problemas o posibles problemas que se puedan observar. Esto será informado al cliente, en un informe final de nuestros servicios, dando a conocer el estado actual de la vivienda u oficina, para evitar fallas al futuro.

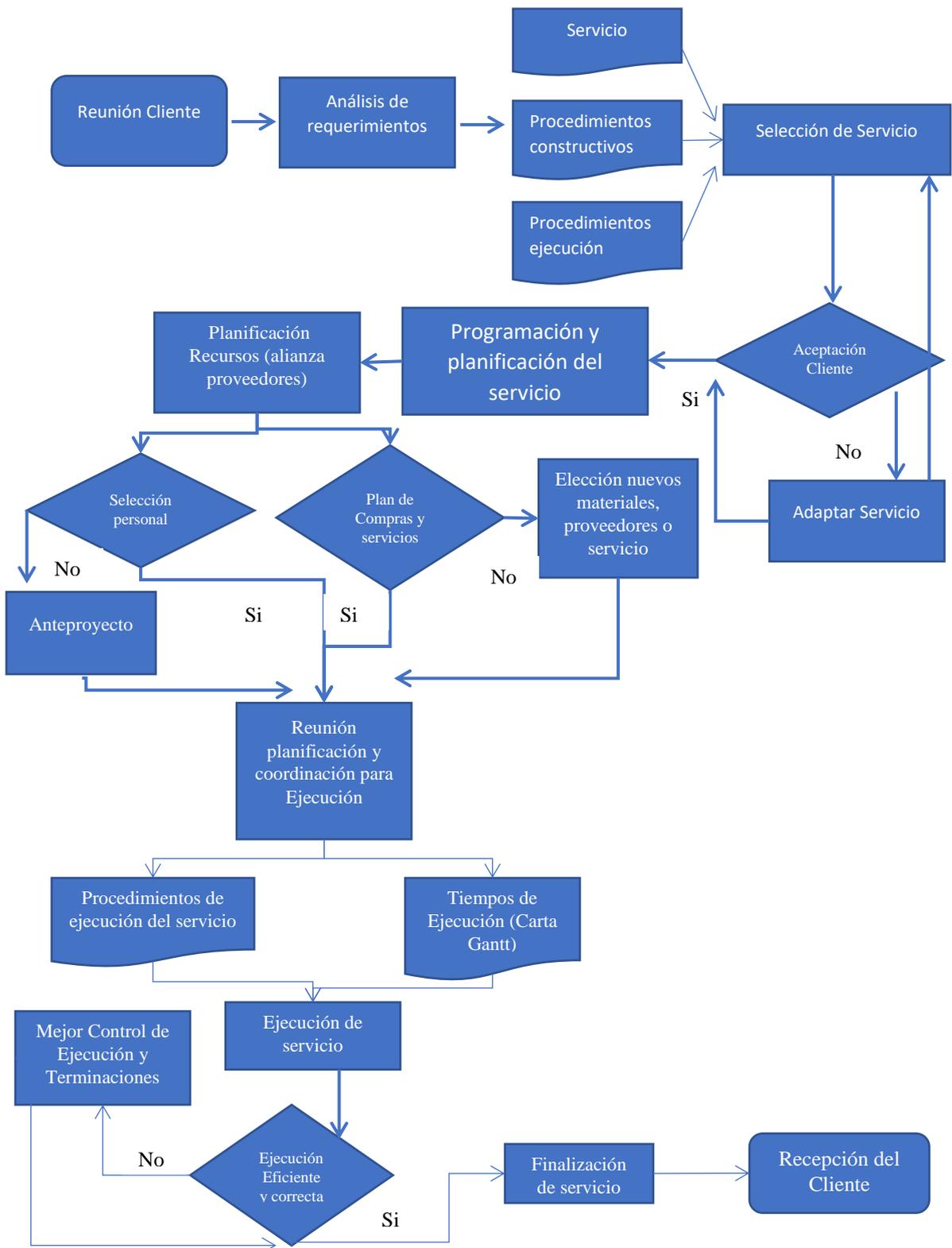


Figura 7.4: Diagrama de mantenimiento de viviendas y oficinas.

8 Evaluación Plan económico, Financiero y Viabilidad Futura

8.1 Evaluación Plan económico y financiero.

Esta etapa tiene como objetivo dar a conocer la posibilidad real de la rentabilidad que este proyecto y sus servicios. Además proyectará nuestras metas a corto plazo para que nuestra empresa pueda avanzar y lograr una estabilidad en el mercado.

Para esto, se realizará una previsión del balance y de la cuenta de pérdida y ganancias de la empresa, como también, especificaremos el plan de inversiones y el de venta de nuestra empresa.

8.1.1 Plan de Inversiones

Inversiones en activos no corrientes

A continuación, se detallarán los activos destinados a servir durante un gran periodo a las actividades de la empresa. En estos incluiremos la inversión financiera de la empresa.

Inmovilizado Material

Se definiera como elementos inmovilizados los materiales que sean activos tangibles, tanto como bienes, inmuebles, mobiliario, etc.

Instalación de empresa: La empresa se emplazará en la propiedad de uno de los socios, en donde se comprarán oficinas tipo contenedores adaptados para una oficina, baño y bodega menor. En el caso de la conectividad, la propiedad posee las instalaciones eléctricas, redes, alcantarillado y agua potables adecuados, por lo cual esto significará pagar mensualmente estos servicios.

Mobiliario: la empresa, utilizará el mobiliario de oficina mínimo para realizar las labores administrativas, principalmente materiales de oficina y equipos para esta. Este mobiliario se adquirirá en primera instancia, para iniciar rápidamente con el negocio.

Equipos tecnológicos: La empresa adquirirá equipos de manejo de información, en este caso, computadores, capaces de utilizar los programas diseñados para el control

de los procesos y seguimientos de las obras, por lo cual la gamma de estos equipos será media. Los equipos primordiales serán computadores, impresoras, equipos de redes, teléfonos y memorias de almacenamiento.

Equipos de construcción y herramientas: La empresa, debe iniciar sus labores con herramientas menores, debidas al disminuir los costos inmediatos y usar sólo el financiamiento externo o el arriendo para cosas específicas. Los equipos esenciales para efectuar los trabajos, serán amortizados en los proyectos, pagando su desgaste, generando una verdadera utilidad.

Transporte: Los socios de la empresa poseen vehículos de carga, especiales para trabajos de construcción, por lo cual la compra de estos no es necesaria en lo inmediato. Sí bien la compra no es necesaria, pero la mantención y el desgaste serán asumidos por la empresa y por lo tanto las obras asumirán este costo.

Inmovilizado intangible

Estos elementos que carecen de apariencia física, carecen de carácter monetario, pero a la vez son de mayor importancia, ya que en la mayoría de los casos controlan los procesos de construcción, seguimientos de obra y otorga un mejor resultado al cliente y cuida nuestros gastos.

Programas de presupuestos: La empresa posee la licencia de un programa de presupuesto, capaz de controlar las partidas a ejecutar, por lo cual el gasto de adquisición, solamente será la renovación de la licencia de este software.

Programa de control y seguimiento: la empresa posee la licencia del programa de Microsoft, capaz de suplir esta necesidad, por lo cual el gasto de adquisición, solamente será la renovación de la licencia de este software.

Elementos de promoción: Logo, nombre comercial y elementos de promoción de la empresa.

A continuación se desarrolla un cuadro de resumen de los elementos inmovilizados de la empresa.



Intangible	Valor
Software	1,500 Euros
Elementos de promoción	1,000 Euros
	1,700 Euros

Tangible	Valor
Instalaciones de la empresa	1,430 Euros
Mobiliario de oficina	1,100 Euros
Equipos tecnológicos	1,400 Euros
Equipos de Construcción	2,800 Euros
Transporte	1,000 Euros
	7,730 Euros

Totales de Inversión	
Intangible	1,700 Euros
Tangible	7,730 Euros
	9,430 Euros

Tabla 8.1: Inmobiliario intangible

8.2 Plan de financiación.

La empresa se encuentra constituida por una SpA, sociedad por acciones, por lo cual los tres socios que constituyen la organización, deben aportar una igual cantidad de dinero y poseerán una igual participación en la sociedad. Inicialmente la empresa sólo funcionará con una inversión propia, pero a medida de nuestro posicionamiento en el mercado buscaremos un financiamiento externo adosando nuevos socios a la organización.

El financiamiento inicial de la empresa es de 26,000 Euros, otorgado en partes iguales por los tres socios de la organización. Para el caso de la inversión inicial, sólo se usará una parte del financiamiento inicial, el resto será para tener liquidez al momento de pagos de personal o aceleraciones de obras.

Previsión de ingresos y gastos

La previsión de ingresos y gastos tiene como objetivo hacer una proyección de las ventas de la empresa anualmente, dando a conocer las expectativas de la organización. Esta proyección tiene que ser lo más realista posible, por lo cual el



estudio del mercado, el análisis de la competencia y el estudio de posicionamiento de la empresa ayudará a que esta proyección cumpla con su objetivo. Para realizar esta proyección nos basaremos en los siguientes datos de entrada:

1.- El aumento de los servicios de reparación y reconstrucción en la región, con un 25%, dando un total de 1,000,000.0 Euros anuales en este rubro. Además esto se ve fortalecido por la baja en las ventas de las viviendas nuevas en un 10%, en la región, dando un total de 700,000.0 Euros).

2.- Supondremos una participación en el mercado de será de un 6,0 %, en el primera año. Esta estimación es en base a base estadística de la SOFOFA y la cámara de construcción, en la cual, se expone que las nuevas empresas insertas al rubro de la construcción, especialmente a remodelación de viviendas y espacios públicos alcanzan entre un 5 a un 10% de participación en el mercado regional, debido a el déficit de este tipo de empresas, debido al auge minero e industrial que se ve enfocado Chile durante los últimos años, por lo cual adoptaremos una cifra conservadora de un 6,0%. Esto estimará que los tres servicios principales de la empresa tendrán una participación de remodelación de viviendas será de un 70%, la rehabilitación será de un 20% y la mantención de un 10 % restante.

3.- Para el año 2 y 3 se prevé un aumento a una participación de un 7,5 y 8,5 % del total del mercado. Además, se prevé una variación porcentual de la relevancia de los servicios, otorgando un 50% para la remodelación, un 25% para la rehabilitación y un 25 % para la mantención.

4.- Para el 4 y 5 años se prevé un aumento a una participación de un 9 y 10% del total del mercado. Además, se prevé una variación porcentual de la relevancia de los servicios, otorgando un 45% para la remodelación, un 25 % para la rehabilitación y un 30 % para la mantención.



Previsión de Ingresos Año 1			
Servicio	Cantidad de obras	Total de Venta(incluye beneficio) por obras ejecutadas	Marguen de beneficio Total
Remodelación	7	42,000	2,520 (6%)
Rehabilitación	2	12,000	720 (6%)
mantención	3	6,000	720 (12%)
		60,000 Euros	3,960 Euros

Previsión de Ingresos Año 2			
Servicio	Cantidad de obras	Total de Venta(incluye beneficio) por obras ejecutadas	Marguen de beneficio Total
Remodelación	6	37,500	2,100 (6%)
Rehabilitación	3	18,750	1,050(6%)
mantención	6	18,750	2,100 (12%)
		75,000	5,625

Previsión de Ingresos Año 3			
Servicio	Cantidad de obras	Total de Venta(incluye beneficio) por obras ejecutadas	Marguen de beneficio Total
Remodelación	5	42,500	2.550 (6%)
Rehabilitación	3	21,250	1,700 (8%)
mantención	6	21,250	2.550 (12%)
		85,000 Euros	6,800 Euros

Previsión de Ingresos Año 4			
Servicio	Cantidad de obras	Total de Venta(incluye beneficio) por obras ejecutadas	Marguen de beneficio Total
Remodelación	7	51,750	3,105 (6%)
Rehabilitación	4	28,750	2,300 (8%)
mantención	7	34,500	4,140 (12%)
		115,000 Euros	9,545 Euros



Previsión de Ingresos Año 5			
Servicio	Cantidad de obras	Total de Venta (incluye beneficio) por obras ejecutadas	Marguen de beneficio Total
Remodelación	8	63,000	5,670 (9%)
Rehabilitación	5	35,000	3,150 (9%)
mantención	7	42,000	6,300 (15%)
		140,000 Euros	15,120 Euros

8.3 Previsión de gastos.

La previsión de gastos es la estimación de los gastos necesarios para el funcionamiento normal de las operaciones de la organización. A continuación, se diferenciarán estos gastos:

Activos no corrientes: Inversión detalladamente anteriormente, para iniciar el funcionamiento de la empresa.

Elementos de oficina: Materiales de papelerías, cuyo valor monetario es menor, por lo cual solo se supone 30 Euros mensuales.

Personal: Este gasto conlleva los sueldos y salarios de los trabajadores y coste de las imposiciones (seguridad social a cargo de la empresa).

- 1) Gerencia, administrativos y finanzas, son departamentos que los mismo socios ejecutarán las tareas, dado a su especialidad, administrado de forma eficiente los recurso. EL gerente y el administrador de contacto, poseerán una diferencia de salario en comparación a finanzas, ya que este último sólo prestará apoyo algunos días del mes.
- 2) Mano de Obra, conformado por 3 maestros especialistas y ayudantes. Este personal que conformar la mano de obra de la empresa, será provisionado con un costo mensual, generando un contrato de preferencia con la empresa, asegurando un menor rotación de personal, posibilidades mayor de capacitación, generación de integración a la empresa, aumento de autocontrol en procesos y por lo cual asegurando una buena calidad del servicio o producto.

Como hipótesis inicial, se asumirá los tres maestro como costo constante por los 12 meses y los ayudantes, solamente por 5 meses, generalmente, los meses de octubre a febrero.

Subcontratos: Este gasto conlleva a empresas externas que realizarán partidas específicas en las obras, ejemplo (climatización, estudios estructurales, etc.)

Arriendos: En esta se encuentra el alquiler amortiguado de las locaciones de la empresa. Sí bien es propiedad de uno de los socios, es fundamental realizar una mantención mensual a el lugar.

Marketing: Este gasto se manifiesta en la promoción y publicidad de la empresa.

Comunicación: Gasto mensual enfocado en planes de telefonía, internet y equipos de telefonía, elementos fundamentales para la logística, coordinación y control de obra.

Seguros: Pólizas contratadas para la ejecución de los trabajos.

Movilización: Gasto que comprende el traslado de materiales, maquinaria, equipos y personal al punto de trabajo.

Materiales: Elementos que conforman las obras, en la mayoría de los casos son elementos fáciles de obtener, dada la alta gama de proveedores que posee la región, pero en algunos casos estos elementos esto específicos y radican una gasto importante en la obra.

Imprevistos: Este apartado incluye todos los servicios no considerados, que surjan, durante la ejecución de la obra. Este ítem es acotado, por lo cual aborda un margen menor, lo cual nos obliga a ser preciso.

Constitución de empresa: Gasto de constitución de empresa, esta al ser formada por el sistema rápido del estado, posee un gasto contenido de 350 Euros.

Impuestos sociedades: Gasto fijado en el pago que se realiza al estado por el funcionamiento de la empresa.



Años 1				
Activos no corrientes	Fijo	Variable	Total Mensual	Total Anual
Tangible (Sólo primer años)	7,730	-	-	7,730
Intangible (Sólo primer años)	1,700	-	-	1,700
Personal				
Gerente	400	-	400	4,800
Administrador de obras	400	-	400	4,800
Finanzas	200	-	200	2200
Maestro de Carpintería	-	800	800	4,000
Maestro Albañil	-	800	800	4,000
Maestro Terminaciones	-	800	800	3,200
Ayudaste (2 personas)	-	1050	1050	5,250
Mantenimiento y funcionamiento				
Elementos de oficina	30	-	30	300
Comunicación	50	-	50	500
Marketing	250	-	-	250
Arriendos	185	-	185	2220
Seguros	-	-	-	500
Constitución de empresa	350	-	-	350
Impuestos sociales	240	287,5	527,5	6,330
Movilización				
Mantenimiento y Combustible	200	-	200	2000
Materiales				
Porcentaje por obra (50%)	7,000	-	-	7,000
Imprevistos				
Porcentaje por Obra (5%)	250	250		500
				57,630 EUROS



Años 2				
Activos no corrientes	Fijo	Variable	Total Mensual	Total Anual
Tangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Intangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Personal				
Gerente	600	-	600	7,200
Administrador de obras	600	-	600	7,200
Finanzas	300	-	300	3,600
Maestro de Carpintería	-	800	800	4,000
Maestro Albañil	-	800	800	4,000
Maestro Terminaciones	-	800	800	3,200
Ayudaste (2 personas)	-	1050	1050	5,250
Mantenimiento y funcionamiento				
Elementos de oficina	30	-	30	300
Comunicación	50	-	50	500
Marketing	250	-	-	250
Arriendos	185	-	185	2,200
Seguros	-	-	-	500
Constitución de empresa	0	-	-	0
Impuestos sociales	240	287,5	527,5	6,330
Movilización				
Mantenimiento y Combustible	400	-	400	4,000
Materiales				
Porcentaje por obra (50%)	12,000	-	-	12,000
Imprevistos				
Porcentaje por Obra (5%)	400	400		800
				61,350 EUROS



Años 3				
Activos no corrientes	Fijo	Variable	Total Mensual	Total Anual
Tangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Intangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Personal				
Gerente	600	-	600	7,200
Administrador de obras	600	-	600	7,200
Finanzas	600	-	600	3,600
Maestro de Carpintería	-	800	800	6,400
Maestro Albañil	-	800	800	6,400
Maestro Terminaciones	-	800	800	4,800
Ayudaste (2 personas)	-	1050	1050	5,250
Mantenimiento y funcionamiento				
Elementos de oficina	30	-	30	300
Comunicación	50	-	50	500
Marketing	250	-	-	250
Arriendos	185	-	185	2,200
Seguros	-	-	-	700
Constitución de empresa	350	-	-	350
Impuestos sociales	350	500	850	8,500
Movilización				
Mantenimiento y Combustible	400	-	400	4,000
Materiales				
Porcentaje por obra (50%)	13,000	-	-	13,000
Imprevistos				
Porcentaje por Obra (5%)	400	400	-	800
				71,120 EUROS



Años 4				
Activos no corrientes	Fijo	Variable	Total Mensual	Total Anual
Tangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Intangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Personal				
Gerente	700	-	700	8,400
Administrador de obras	700	-	700	8,400
Finanzas	450	-	450	5,400
Maestro de Carpintería	-	800	800	8,800
Maestro Albañil	-	800	800	8,800
Maestro Terminaciones	-	800	800	6,400
Ayudaste (3 personas)	-	1575	1575	7,875
Mantenimiento y funcionamiento				
Elementos de oficina	30	-	30	300
Comunicación	50	-	50	500
Marketing	250	-	-	250
Arriendos	185	-	185	2,200
Seguros	-	-	-	1,000
Constitución de empresa	350	-	-	
Impuestos sociales	350	500	850	8,500
Movilización				
Mantenimiento y Combustible	400	-	400	4,000
Materiales				
Porcentaje por obra (50%)	20,000	-	-	20,000
Imprevistos				
Porcentaje por Obra (5%)	800	800		1,600
Subcontratos				
	2,000			2,000
				94,445 EUROS



Años 5				
Activos no corrientes	Fijo	Variable	Total Mensual	Total Anual
Tangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Intangible (Sólo primer años)	0	-	-	0
Personal				
Gerente	700	-	700	8,400
Administrador de obras	700	-	700	8,400
Finanzas	700	-	700	8,400
Capataz	-	800	800	8,800
Maestro de Carpintería	-	800	800	8,800
Maestro Albañil	-	800	800	8,800
Maestro Terminaciones	-	800	800	6,400
Ayudaste (3 personas)	-	1575	1575	7,875
Mantenimiento y funcionamiento				
Elementos de oficina	30	-	30	300
Comunicación	50	-	50	500
Marketing	250	-	-	250
Arriendos	185	-	185	1850
Seguros	-	-	-	0
Constitución de empresa	350	-	-	0
Impuestos sociales	350	500	850	8,500
Movilización				
Mantenimiento y Combustible	400	-	400	4000
Materiales				
Porcentaje por obra (50%)	25,000	-	-	25,000
Imprevistos				
Porcentaje por Obra (5%)	800	800	-	1,600
Subcontratos				
	5,500			5,500
				111,745 EUROS

8.4 Previsión de Tesorería

El presupuesto de tesorería es un instrumento de contabilidad que permite hacer las previsiones de tesorería a corto plazo, con la finalidad de conjugar los gastos y cobros de los acontecimientos económicos relevantes en la organización, de acuerdo a los escenarios planteados anteriormente.

La previsión se realizará para los años 1, 2, 3, 4 y 5 de la empresa.

Tesorería	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Ventas	60,000	75,000	85,000	115,000	140,000
Inv Socio 1	3,134				
Inv Socio 2	3,134				
Inv Socio 3	3,134				
Total	74,402	75,000	85,000	115,000	140,000
Pagos					
Inversión Inicial (no tangibles)	9,430	0	0	0	0
Gasto laboral	28,250	34,450	40,850	54,075	62,875
Gasto Corriente	19,950	26,900	30,270	40,370	48,870
Total Pagos	57,630	61,350	71,120	94,445	111,745
Saldo Tesorería	16,772	8,650	13,880	20,555	28,255

Tabla 8.2: Previsión de Tesorería de la empresa para 5 años

8.5 Cuenta de Pérdidas y ganancias

Con el valor de la tesorería proyectado, lograremos sacar la cuenta de pérdida y ganancias más problema durante los 5 primeros años.

Cuenta de Perdida y Ganancias	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Venta del producto	60000	70000	85000	115000	140000
Coste de producto	9500	16800	17800	27600	36100
Margen bruto	50500	53200	67200	87400	103900
Gastos del periodo	38700	44550	53320	66845	67145
EBITDA	11800	8650	13880	20555	36755
Amortización	1100	1100	1250	1810	1810
Resultado de la exploración	10700	7550	12630	18745	34945
Gastos financieros	950	950	950	950	950
Beneficio antes de impuesto	9750	6600	11680	17795	33995
Resultado del Ejercicio	7897,5	5346	9460,8	14413,95	27535,95

Tabla 8.3: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa para 5 años

Al realizar el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos años de la empresa, se pudo evidenciar las siguientes conclusiones:

- Los servicios de la empresa, reflejan una venta positiva, pero con un gasto del periodo muy elevando, debido a la estructura de la organización es costosa y robusta, por lo cual la eficiencia en las contrataciones y la distribución de estos costos es esencial, para que no aumente y sea capaz de absorberse por las ventas.
- Por otro lado, el volumen propuesto de venta, es una base mínima para el funcionamiento de la empresa, ya que el mercado público no se ha proyectado, por el momento actual del país, pero durante el 2019, el nuevo plan de aceleración de economía de gobierno proyecta un aumento de un 25% en el sector de la restauración y rehabilitación en la región de Valparaíso, por lo cual las ventas pueden poseer un alza a medio punto porcentual.
- Con la contratación de un subcontrato, perteneciente al coste del producto, otorga un visible aumento en este coste, pero acelera y optimiza los servicios de

la empresa, dándole la posibilidad de aumentar el volumen de venta y manteniendo estable nuestro gasto fijo del periodo, ayudando a agilizar el margen bruto. Por tanto, se puede prever su incorporación en un periodo antes, observando el comportamiento del mercado.

8.6 Análisis de Inversión.

Para cualquier proyecto es muy importante analizar la rentabilidad de este y sobretodo sí es viable o sólo será una idea.

Este plan de negocio, tiene como objetivo conocer estas variables (rentabilidad y viabilidad), ya que la formación de la empresa es una apuesta importante, que los tres socios han abordado, con el fin de poseer una retribución a un corto y mediano plazo, con el menor riesgo posible. Además esta empresa tiene como objetivo mantenerse durante el tiempo, cumpliendo con las expectativas de los socios de posicionarse en este rubro.

Para realizar el análisis, estudiaremos la rentabilidad de la inversión mediante los métodos dinámicos, VAN (valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno).

Para el caso del método del VAN, el cual tiene como objetivo medir la rentabilidad neta del total del proyecto. Se considerará rentable, sólo en el caso que el VAN sea mayor a cero, resultado que condicionará el proyecto.

Para el caso del método del TIR, método que mide la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que generar pérdidas. De igual manera sí el TIR es mayor a cero, y a su vez, mayor al costo de la financiación, se considerará la empresa como aceptable la inversión.



Flujo Anual					
Año 0 (inversión inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-9430	2370	8650	13880	20555	28255

Nº Años a evaluar	5
Tasa de interes	10%
Inversión inicial	9430

VAN	\$41.885,03
TIR	82%

Tabla 8.4: VAR y TIR (Rentabilidad y viabilidad)

Al realizar el análisis por ambos métodos, podemos concluir que el valor actual neto de nuestro plan de negocio para la creación de una empresa constructora en Chile es mayor a cero, y supera con creces las expectativas.

Por otro lado, la tasa interna de retorno, concluye que es un proyecto viable, ya que la inversión que se realizará posee una TIR mayor a cero, superando las expectativas.

9 Conclusión

Al inicio de este Plan de negocios para una empresa constructora en Chile, hemos efectuado un análisis completo del País y sus regiones, dando a conocer algo de su historia económica durante los últimos 10 años, pasamos por sus tres crisis más importantes, las cuales formaron la base de sus modelo económico, abriendo el mercado, aumentando las importaciones y exportaciones, reactivando sector de la industria nacional debilitando y logrando nexos con importantes naciones extranjeras, que entregaron un empuje al crecimiento del país. Sí bien las crisis económicas hicieron tambalear nuestro sistema, nos sirvieron para ir mejorando continuamente y avanzar hasta lograr nuestro modelo económico actual, el cual nos brinda una estabilidad sobresaliente en nuestra propia región Latinoamérica.

Según el análisis y de acuerdo a lo observado, la actividad económica más beneficiadas por nuestro modelo económico es la construcción, actividad necesaria y complemento de otras, ya que por ejemplo, la minería requiere para su explotación una serie de trabajos relacionados como: caminos, infraestructura, vías, puentes, estructuras de contención y una regular manutención. Esto se ve reflejado en la mayoría de las actividades económicas más influyentes de nuestro PIB, generando una variada gama de trabajos relacionado a varios rubros que dependen de la construcción para su ejecución.

Esta presencia de la construcción en la mayoría de los mercados de nuestro sector económico, ha generado nuevos nichos para nuestra actividad, fundamentalmente relacionadas con la actividad turística y recuperación de espacios en ciudades afectadas por los terremotos o simplemente abandonadas por el repentino auge económicos de otros polos económicos. Uno de los casos más potentes es la ciudad de Valparaíso. Esta ciudad posee un plan de mantención y rehabilitación otorgado por el gobierno central y regional, debido al creciente auge del turismo internacional y nacional, como también a la recuperación de sectores patrimoniales de la humanidad, los cuales pertenecen a barrios antiguos, que azotados por los terremotos se han deteriorado. Por otro lado, y según lo mostrado en el análisis de mercado de este plan

de negocio, esta ciudad tiene un polo importante que genera una migración hacia ella, la educación, ya que un alto porcentaje de las universidades nacionales de gran prestigio están presentes y atraen a una gran cantidad de estudiantes que habitan y cambian a esta ciudad y aceleran la economía de esta región. Dada estas condiciones, el mercado de la construcción se ha adaptado en la región, y como lo hemos visto en nuestro análisis regional, el aumento en el rubro de las restauraciones, rehabilitaciones y la mantención de viviendas y oficinas es un hecho, pero actualmente se ha abordado por empresas tradicionalistas, que no exportan las ideas del cliente al producto que otorgan, por lo cual la creación de empresa integradas por nuevos profesionales, han captado esta necesidad y han entrado al mercado regional de una manera explosiva, siendo una nueva alternativa, con altos estándares de calidad, enfocados en la satisfacción del cliente, con nuevas técnicas para vender su producto, capaces de ajustarse al mercado y sobresalir.

Aprovechando este pujante mercado en la región se elaboró este plan de negocio para la creación de una empresa constructora en la región.

En una primera instancia hemos definido nuestra organización, dando a conocer nuestra visión y misión para lograr nuestros objetivos financieros y estratégicos, con el fin de lograr entrar al mercado regional y posicionarnos en él. Definimos nuestros recursos, para la elaboración de nuestros servicios y el funcionamiento administrativo de la organización, en base a un modelo ágil y capaz de mantener nuestros gastos fijos eficientemente. Además adoptamos una forma jurídica, versátil y útil para los tres socios conformantes de la empresa, siendo una sociedad por acciones nuestra elección, para disminuir nuestro riesgo como inversores primerizos.

Al momento de poseer nuestra organización creada, debemos realizar un análisis del mercado, probando la idea de servicios y enfrentarla a la realidad, por lo cual realizamos un análisis estratégico particionado en dos partes:

- 1.-Por un lado, se estudió el macro y micro entorno, con los métodos PESTEL y 5 fuerzas de Porter, dando a conocer nuestras oportunidades como empresa, enfocada a escuchar al cliente y otorgarle un servicio y producto, capaz de adaptarse a sus

condiciones y peticiones, pero a su vez pudimos observar nuestras amenazas de nuestra competencia posicionada en el mercado, acostumbrada a una guerra de precio.

2.-Por otro lado, realizamos un autoanálisis, capaz de detectar nuestras fortalezas, principalmente enfocadas a nuestra estrategia administrativa y productiva, buscando una mejora continua y una innovación constante de nuestros procesos, para entregar un producto cada vez mejor. Por otro lado, observamos nuestras debilidades, como nueva organización y nuestro bajo conocimiento del mercado real y sus vaivenes.

Al conocer nuestras oportunidades y amenazas, en conjunto con nuestras fortalezas y debilidades, desarrollamos un análisis DAFO y definimos nuestras ventajas competitivas a explotar, ya que poseemos las capacidades administrativas y técnicas, en conjunto con nuestro procesos empresariales que adoptan algunas herramientas del LEAN CONSTRUCTION, para la planificación y gestión de los recursos, optimizando nuestro recursos y buscando continuamente la mejora del producto para brindar un mejor servicio al cliente, conforme a sus verdaderas necesidades, las cuales las escuchamos de acuerdo a nuestro sistema de captura de valor, previo al inicio de la ejecución, podremos aprovechar y en base a una estrategia ofensiva, que explota nuestras fortaleza, entrar al mercado y tomar la iniciativa, aprovechando que nuestra competencia se encuentra estancadas en método tradicionales y servicios fuera de foco, sin preocuparse por una mejora continua y pero aun sin observar la evolución de los clientes, que cada vez son más exigentes.

Al momento de finalizar nuestro análisis interno, externo y comprobando que nuestra idea sirve, tenemos la certeza de la viabilidad de la idea, lo cual nos pasa a un segundo paso, para verificar la rentabilidad y viabilidad de nuestra organización, conforme a nuestra inversión inicial y al volumen de venta proyectado.

Para cumplir este último paso he realizado un análisis de viabilidad y rentabilidad desde la perspectiva económica y financiera, el cual nos definirá la rentabilidad y viabilidad de nuestra empresa, al momento de enfrentarse al mercado.



Al analizar nuestro plan de negocio, en base a las variables y métodos del plan económico-financiero, con una vida útil de 5 años, se ha observado que la viabilidad de la empresa es clara, por lo cual podemos concluir que nuestro negocio es rentable.

Por lo tanto, al obtener estos resultados, comparados a los factores más influyentes y de acuerdo al análisis de mercado y su desarrollo, he determinado que es viable llevar a cabo este plan de negocio, ya que el mercado posee un nicho reciente con buenas posibilidades de admitir el ingreso de la organización.

10 Referencias

- 1.- Kincade, A., Labra, D. and Lubiano, F. (2011). Perspectiva de Crecimiento en Chile y América Latina.
- 2.- Banco Central de Chile (2016). Crecimiento Económico en Chile: Una visión de Largo Plazo. Santiago, Chile.
- 3.- BBVA empresa (2017). Situación Inmobiliario Chile 2016-2017.
- 4.- Elannetwork.org. (2017). Proyecto ELAN Network | ELAN Network. [Online] Available at: <https://www.elannetwork.org/es/content/proyecto-elan-network> [Accessed 3 Dec. 2017].
- 5.- Deloitte (2016). I.V.A. en la Venta de Inmuebles.
- 6.- Macroeconomía y Construcción. (2017). MACH-46. Byron Idrovo A., pp.38-40
- 7.- Macroeconomía y Construcción. (2017). MACH-46. Byron Idrovo A., pp.40-42
- 8.- Macroeconomía y Construcción. (2017). MACH-46. Byron Idrovo A., pp.43-47
- 9.- Rubilar, V. (2015). Especulación Inmobiliaria ¿Mito o realidad? Master. Universidad de Chile.
- 10.- Macroeconomía y Construcción. (2017). MACH-46. Byron Idrovo A., pp.87-88
- 11.- Torres, C. (2013). Diseño Plan de Negocios de Gestión Inmobiliaria. Master. Universidad de Chile.
- 12.- Ibarra, M. (2013). Planificación Estratégica Para La Empresa VENTAVID, Aplicable Para El Periodo 2014-2018. Master. Universidad de Chile.
- 13.- Banco Central de Chile, «Base de Datos Estadísticos del Banco Central de Chile,» [En línea]. Available: <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>. [Último acceso: 11 Septiembre 2013].