

INTRODUCCION

El presente trabajo es un trabajo descriptivo, el cual culminará con el diseño de un plan estratégico para una empresa del sector inmobiliario.

Describir significa mostrar, delinear, exponer, retratar, poner en escena la cosa misma.

Un trabajo descriptivo consiste en dar cuenta de un fenómeno social, en términos de “conjunto de fenómenos interconectados”. El objetivo de éste consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

En el presente trabajo se dará a conocer la industria inmobiliaria y las distintas alternativas de negocio que en ella se desarrollan, para posteriormente crear un plan estratégico adecuado a Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada.

Actualmente, Germania Limitada cuenta con un patrimonio avaluado en más de tres mil quinientos millones de pesos, dividido en cuarenta propiedades, habitacionales y comerciales, ubicadas en la Región Metropolitana y la Quinta región. Desde su constitución en el año 2006 hasta la fecha sus únicos ingresos se basan en el arrendamiento de las propiedades y su rentabilidad no cumple las expectativas de los socios, quienes desconocen la industria inmobiliaria, sin embargo, desean contar con un plan estratégico que les permita aumentar sus ingresos mensuales.

Entonces el objetivo general de esta memoria es crear un correcto plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de Inmobiliaria e Inversiones Germania Ltda.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

“PLAN ESTRATÉGICO”

1.1. Introducción:

La memoria seleccionada para optar al título de Ingeniero Comercial consiste en dar a conocer la industria inmobiliaria y las distintas alternativas de negocio que en ella se desarrollan, para posteriormente crear un plan estratégico adecuado a Inmobiliaria e Inversiones Germania Ltda. Es por esto que este marco teórico se basará en definir y explicar en detalle en qué consiste un plan estratégico; su definición, importancia para la empresa y sus etapas en detalle.

1.2. Definición de Estrategia:

El término “estrategia” viene del idioma griego, es la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) y designa el racionamiento que hacía un general para ganar una batalla, racionamiento en función del cual ordenaba, jerarquizaba y organizaba sus funciones. ¹

1.3. Plan Estratégico:

Toda empresa, tanto de carácter público como privado, debe, para ser competitiva y lograr permanencia en el mercado, contar con un correcto plan estratégico. Este plan generalmente se traduce a un documento escrito formulado, implantado y evaluado por la alta gerencia (directivos, gerentes, empresarios) y debe ser transmitido, ya sea de manera total o parcial a los gerentes de las diferentes áreas, y sus subordinados para crear una cultura organizacional sólida, una visión

¹ Término señalado en el diccionario libre www.diclibre.com.

conjunta de la razón de ser y del futuro de la empresa y de la estrategia que la misma utilizará para lograr los objetivos en él definidos.

Existen otras empresas que no lo transcriben y el plan existe en forma de acuerdos y compromisos orales entre los administradores acerca de dónde debe dirigirse la empresa y cómo debe proceder. Algunas empresas publican esto en su reporte anual y otras empresas se abstienen en forma deliberada de la exposición pública de sus estrategias y solo expresan enunciados vagos y generales de sus planes estratégicos.

Como toda planificación, el plan estratégico debe contar con un estudio previo para diagnosticar la situación actual de la empresa. Se debe hacer un análisis interno y externo. Interno, considerando los recursos y capacidades de la empresa y sus valores, y externo, considerando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean la compañía, y los stakeholders (personas u organizaciones que afectan y son afectadas directamente por la organización, como clientes, competidores, proveedores, etc.

Se pueden dar dos situaciones diferentes de punto de partida. Se puede partir de la situación actual que prevalece, es decir, el plan tiene por objeto mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin hacer reestructuraciones profundas de misión, visión y propósito. Bajo este enfoque se hacen planes consistentes en formular objetivos, programas y acciones. La otra situación que se puede dar en el punto de partida es un cuestionamiento profundo del propósito o concepto mismo, verificando que verdaderamente respondan a necesidades reales y existentes y

que su objetivo y desempeño responden a esas necesidades. Este enfoque es un enfoque de reingeniería, y da lugar a un plan transformador que va más allá de un plan de mejora de la empresa.

A partir de este plan estratégico, sea cualquiera el punto de partida, se desarrolla el presupuesto anual y los planes operativos de la empresa.

1.3.1. El plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal:

Cuantitativo, debido a que señala los objetivos de la compañía de manera numérica (resultados financieros, participación de mercado, tasa de crecimiento, entre otros).

Manifiesto, debido a que especifica las políticas, métodos y líneas de trabajo para alcanzar esos objetivos. (Señala claramente y explícitamente cómo se lograrán los objetivos).

Temporal, debido a que establece el período en que los objetivos señalados deben cumplirse. (Generalmente los planes estratégicos se proyectan a mediano plazo, de dos a cinco años).

1.3.2. Tres puntos importantes del plan estratégico:

El plan estratégico cuenta con tres puntos fundamentales, que son el establecimiento de objetivos, políticas y acciones:

Los objetivos dependen tanto de la compañía como de los sucesos en el entorno. Los objetivos deben ser claros y estar expresados numéricamente y en períodos de tiempo determinados. Es importante que los objetivos sean ambiciosos, pero

alcanzables. Si se fijan objetivos demasiado ambiciosos y la empresa está resignada a no alcanzarlos, este objetivo en vez de motivar a los empleados, los desmotivará.

Las políticas son formas de conducta que diferencian a unas compañías con otras. Reflejan la actitud de la misma. Existen políticas en los diferentes ámbitos de la organización, como política de tesorería, política de atención al cliente, política de imagen corporativa, política de reparto de dividendos, etc.

Las acciones son los actos propiamente tal que realizan los miembros de la organización para cumplir con las políticas, desarrollar la estrategia y lograr los objetivos. Estas generalmente se agrupan para simplificar la identificación de su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

1.4. Desarrollo general de un Plan Estratégico:

Todo plan estratégico se divide en cuatro grandes fases o etapas: La primera etapa es de análisis, interno y externo, para entender en qué posición se encuentra la compañía en el momento. La segunda etapa es de planificación, que incluye el establecimiento de la misión y visión de la empresa y la definición de los objetivos y metas. En esta etapa comienza la selección de la estrategia a seguir. La tercera etapa es de implementación, durante la cual se escoge y desarrolla la estrategia y finalmente la cuarta y última etapa es una etapa control, en la cual

se verifica el cumplimiento de los objetivos y sirve para evaluar los resultados y realizar mejoras donde se requiera.

1.4.1. Etapa de análisis:

Esta etapa es una etapa preliminar, que tiene como objetivo comprender la situación actual de la empresa, y los factores condicionantes del plan estratégico a seguir. Implica realizar un análisis o evaluación interna, detectando los recursos y capacidades que posee la empresa, un análisis externo, evaluando las posibles oportunidades y amenazas, la comprensión de los valores de la empresa, ya que estos también afectan la estrategia a seguir, y un análisis de los grupos de interés primarios (stakeholders)² y como éstos afectan y son afectados por la empresa.

1.4.1.1. Análisis interno:

Se analizan los recursos, capacidades y competencias distintivas, ya que estos elementos son generadores de valor para la empresa, por ello reciben el nombre también de “activos estratégicos”.

Los recursos:

Los recursos son los insumos que conjugados, aportan al funcionamiento adecuado de la empresa. Existen distintos tipos de recursos, éstos pueden ser tangibles o intangibles.

² Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Dentro de los recursos tangibles se encuentran:

Recursos financieros: son los recursos monetarios de la empresa, propios y /o ajenos, fundamentales también para el desarrollo de las tareas de la misma. Entre ellos: dinero en efectivo, aportes de los socios, (recursos propios) y créditos bancarios, prestamos de acreedores (recursos ajenos).

Recursos materiales: son los bienes tangibles, como las instalaciones (edificios, maquinarias, instrumentos) y la materia prima.

Dentro de los recursos intangibles se encuentran:

Recursos técnicos: son los recursos que sirven como instrumentos auxiliares para coordinar los otros recursos, como los sistemas de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas.

Recursos humanos: este recurso es fundamental, ya que son los miembros de la organización quienes manejan los demás recursos. Se distinguen distintos niveles jerárquicos, como obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Las Capacidades:

Las capacidades de la empresa son la habilidad que tiene la misma de combinar los recursos para llevar a cabo una actividad concreta, por ende no es algo tangible, sino intangible. Existen capacidades estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas.

Thurow, L.e., (1992) afirma que las tecnologías de proceso están adquiriendo mayor importancia que las tecnologías de producto, ya que a diferencia de éstas,

aquellas se apoyan mucho más en capacidades complejas y poco codificables, lo que las hace más invulnerables.

Esto se refiere, a que el desarrollo de capacidades, al ser intangibles, son mucho más difíciles de replicar, por ende son generadoras de ventajas competitivas sólidas y de largo plazo. Una empresa que desarrolla constantemente sus capacidades tanto tecnológicas, como comerciales desarrolla ventajas competitivas y la hace, a largo plazo, más competitivas.

Las capacidades o competencias distintivas:

Las capacidades o competencias distintivas, llamadas también competencias centrales o nucleares de una empresa son competencias que además de contribuir a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes, son exclusivas de la empresa, de tal manera que la diferencia de la competencia, siendo difícilmente imitables y tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

Existen distintos métodos para encontrar y descubrir ventajas competitivas al interior de la organización, todas implican la desagregación de la organización, es decir, descomponer la empresa en partes. Una forma es mediante la cadena de valor de la empresa.³ Se dividen las actividades primarias, que son las actividades que tienen directa relación con el negocio, como logística interna, operaciones, logística externa, marketing, servicios y las actividades complementarias, que son

³ La cadena de valor empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance".

las que apoyan las actividades primarias, como abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Ambas actividades, tanto primarias como complementarias son igualmente importantes, la desagregación permite identificar de manera más fácil las fortalezas y debilidades y las ventajas competitivas.

Otra forma de desagregación es a través del organigrama,⁴ es decir de la estructura organizacional de la empresa. Se divide la organización por departamento, o por unidad de negocios en empresas de mayor tamaño y dentro de cada unidad, por departamento, y se realiza el análisis interno por separado.

Una tercera manera de desagregar la organización para descubrir sus fortalezas y debilidades y con ello sus ventajas competitivas, que serán fundamentales para la posterior selección y desarrollo de la estrategia, es mediante los procesos. Ello permite, al revisar y analizar cada proceso por separado, certificar ciertos procesos, que cumplen los estándares de calidad exigidos.

1.4.1.2. Análisis externo:

Una vez hecho el análisis interno y comprendiendo los recursos y capacidades de la empresa, se debe realizar un análisis del entorno y detectar posibles oportunidades y amenazas.

⁴ Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

Este análisis consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiarla o perjudicarla significativamente.

Detectando las oportunidades y amenazas se pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o por lo menos, reducir sus consecuencias.

Para realizar el análisis externo se deben definir fuerzas claves del entorno y los factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos se dividen en:

Fuerzas económicas:

Las fuerzas económicas afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía, como la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, tendencias de desempleo, la tasa de interés, balanza comercial, balanza de pagos, devaluación de la moneda, déficit fiscal, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Dentro de las principales fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, estructura de edades, envejecimiento de la población, estilos de vida, migraciones, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Estas fuerzas deben considerarse especialmente cuando la empresa depende de contratos y subsidios del gobierno o cuando se va a abrir un negocio o antes de entrar en operaciones en el extranjero. Ejemplo: las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, etc.

Fuerzas tecnológicas:

Estas fuerzas podrían convertirse en amenazas graves, ya que los avances de la tecnología muchas veces van dejando obsoletas ciertas empresas. Estas fuerzas incluyen nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

1.4.1.3. Stakeholders

El término stakeholder significa “parte interesada”. Los stakeholders son todos, individuos u organizaciones quienes afectan o son afectados por la organización y por ende son un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. Un correcto análisis debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas.

Existen stakeholders internos (empleados, gerentes, propietarios) y externos (proveedores, clientes, acreedores, competencia, etc.).

Para que la organización prospere, es particularmente importante poner la atención necesaria a estos grupos de interés y lograr satisfacer las expectativas

que tienen para con la organización. Mantener a los clientes satisfechos con el producto o servicio que se ofrece, mantener a los empleados satisfechos con sus salarios y calidad de vida en el trabajo y satisfacer las expectativas económicas que tienen los socios de la empresa, deben ser objetivos importantes para cualquier administrador y deben ser considerados antes de escoger la estrategia a seguir.

1.4.1.4. Valores

Los valores de la organización son otro componente que debe ser revisado y analizado previo a la etapa de elaboración del plan estratégico. Es fundamental que la misión, visión, objetivos y estrategia a seguir sean coherentes con los valores de la organización, que a su vez deben ser coherentes con los valores de la sociedad. Por ejemplo, una empresa que se dice socialmente responsable, no puede implementar tecnologías que sean altamente contaminantes, para lograr, por ejemplo, una reducción en los costos, ya que esto mostraría incoherencia en su actuar. Entonces, antes de seleccionar la estrategia a seguir para lograr el objetivo previamente definido, se deben revisar los valores de la empresa y la estrategia debe ser coherente con dichos valores.

1.4.2. Etapa de Planificación:

Una vez realizado el análisis interno y externo se está en condición de comenzar la etapa de planificación del plan estratégico. Esto implica establecer claramente la misión y la visión de la empresa.

1.4.2.1. Misión:

La misión es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica o establece) y a quién sirve con su funcionamiento. La misión se refiere a la actual esfera de acción de la empresa (productos y servicios, clientes, capacidades de tecnología y de negocios). Representa la razón de ser de la empresa. Según el modelo de Hax y Majluf, la misión cuenta con cuatro ámbitos: **Ámbito producto**, que especifica el producto o servicio que ofrece la empresa, el **ámbito mercado**, que determina el consumidor a quien está dirigido el producto o servicio, **ámbito geográfico**, que detalla el territorio que abarca la empresa y el **ámbito de liderazgo competitivo**, que señala las ventajas competitivas de la empresa. Una correcta misión debe contener estos cuatro ámbitos para que sea lo suficientemente clara de comprender.

1.4.2.2. Visión:

La visión es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. La visión le da un sentido al quehacer cotidiano, determina la futura configuración de negocios y ayuda a los administradores a estudiar el negocio actual y ver si es necesario hacer cambios. La visión determina el enfoque que se debe dar respecto a la tecnología, el producto y el cliente y es una guía para canalizar la asignación de los recursos, en definitiva, la visión es la base para elaborar la estrategia. La visión, como se dijo anteriormente debe ser ambiciosa, pero realista a la vez. Dentro de los componentes de la visión está la ideología

central, que incluye los valores y el propósito de la empresa, y el futuro imaginado, que indica donde queremos llegar.

Es usual que la misión y la visión de la empresa se cuelguen en cuadros en lugares donde los miembros frecuentan, por ejemplo en un pasillo central, en la cafetería, etc. Para los miembros de una organización, el hecho de conocer la misión y visión de la empresa y que éstas sean enfatizadas constantemente, les permite comprender la razón de ser de la empresa y les da un sentido a cada uno de sus cargos. La visión los inspira a lograr los objetivos y les da un norte, una dirección a seguir y un motivo por el cual trabajar.

1.4.2.3. Objetivos y Metas

Una vez establecidas la misión y visión de la compañía, es necesario fijar los objetivos. Es decir, convertir los lineamientos de la visión y la misión en indicadores específicos de desempeño.

Un objetivo es un resultado que se desea lograr en un período de tiempo determinado.

Determinar objetivos ayuda a los administradores a tener seguimiento del progreso de la empresa. Los objetivos requieren elasticidad, flexibilidad organizacional y esfuerzo disciplinado; objetivos temerarios y agresivos impulsan a la organización a ser inventiva, intencional y concentrada en sus acciones. Cada unidad de la organización necesita objetivos concretos y medibles, que contribuyan al objetivo general de la organización. Es muy positivo para la organización que se cree un ambiente orientado a resultados, ya que implica que

no se generen confusiones internas de lo que se debe hacer o lograr. Lo ideal es que se desarrolle esfuerzo de equipo, es decir, que cada unidad cumpla sus objetivos individuales y contribuya a cumplir el objetivo general.

Los objetivos se pueden clasificar en dos tipos:

Objetivos financieros:

Los objetivos financieros buscan el logro de resultados financieros aceptables, como un aumento en las utilidades, rendimiento aceptable sobre la inversión, crecimiento de los dividendos, aumentos del precio de las acciones, y buen flujo de efectivo, entre otros.

Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos buscan mejorar las fortalezas competitivas de la organización, la posición de la compañía y los prospectos de negocio a largo plazo; por ejemplo, un aumento en la participación de mercado, situarse a la delantera de los competidores, mejorar la calidad del producto, mejorar el servicio al cliente, alcanzar mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, desarrollar ventajas competitivas y lograr oportunidades de crecimiento.

Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, deben ser expresados en números. Resultados cualitativos son sujetos a interpretaciones y no aplican para este tipo de plan. Es importante que los objetivos estén orientados a resultados medibles a lograr y alcanzables en un tiempo establecido. Deben entonces, ser lo más específicos y cuantitativos posible y deben especificar lo que se quiere lograr y en

que período de tiempo. Los objetivos de ninguna manera incluyen la estrategia para lograrlos. Los objetivos deben ser flexibles y capaces de adaptarse o modificarse si es necesario.

1.4.2.4. Estrategia:

Una vez definidos los objetivos, los directivos deben evaluar las diversas estrategias y seleccionar la que más concuerde con los recursos y capacidades de la empresa y los objetivos que se quieren lograr.

Existen un sinnúmero de definiciones de la palabra estrategia; En el año 1944 es introducido este término en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

M. Porter, Estrategias Competitivas, 1992 señala: "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."

Entonces la palabra estrategia, para el concepto empresarial, se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. Dicho de otra forma, son los medios por los cuales se logran los objetivos de largo plazo de la organización.

La estrategia se relaciona con el ámbito en que opera la empresa, vale decir, delimita el entorno específico y fija los límites de la empresa (límites de capacidad, por ejemplo, volumen de producción).

La estrategia permite que la empresa se adapte a su entorno, al identificar amenazas y oportunidades con el análisis externo, y fortalezas y debilidades con el análisis interno.

La estrategia busca definir la forma en que la empresa va a competir con las otras empresas del sector y lograr alcanzar la máxima rentabilidad en el largo plazo.

La estrategia puede ser planificada o emergente, entendiendo como estrategia planificada al conjunto de acciones previamente establecidas para que la empresa avance a una posición determinada, por ejemplo, superar a los competidores, ganar participación de mercado, lograr ciertos objetivos, etc. En cambio, una estrategia emergente es aquella que resulta del conjunto de acciones que se ejecutan para dar respuesta a situaciones no previstas y que permiten lograr los objetivos de la organización. Es decir, la primera es previamente diseñada, y la segunda surge como respuesta a factores externos.

Las estrategias son jerarquizables según la estructura organizacional de la empresa y existen estrategias determinadas para cada nivel de la organización.⁵

En orden descendente, la estrategia corporativa es la más global, tiene relación con la visión estratégica de la empresa y los objetivos que se persiguen son a

⁵ Estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia operativa.

nivel corporativo. Generalmente son el director, los miembros del comité ejecutivo o el CEO quienes desarrollan la estrategia corporativa y manejan cierta información a la cual no toda la organización tiene acceso. Esta estrategia se va adaptando y limitando a cada nivel de la organización, para que entre todos los departamentos, o unidades de negocios en empresas diversificadas, se trabaje en dirección a aportar a la estrategia corporativa. Las principales tareas de los responsables de la estrategia corporativa son: La creación y administración de la cartera de negocios y tareas fundamentales como adquisiciones, fusiones y eliminación de negocios. Establecer prioridades de inversión y la asignación de los recursos a las diferentes unidades de negocio. Otra tarea importante es el establecimiento de estrategias horizontales para lograr la sinergia entre las distintas unidades de negocios de la empresa y la revisión, corrección y unificación de los enfoques estratégicos de las mismas.

Después de la estrategia corporativa, viene la estrategia de negocio, que en empresas de una única unidad de negocios es una sola, y en empresas de más de una unidad de negocios hay una para cada unidad. Esta estrategia se relaciona también con la visión de la empresa y la misión, ya que señala claramente que es lo que la empresa o unidad de negocio hace. Los objetivos son más específicos, según la unidad de negocio. La responsabilidad de esta estrategia recae en el gerente general o el gerente de la unidad de negocio y sus principales tareas son: realizar las acciones encomendadas por el nivel corporativo, identificar y definir las posturas estratégicas para competir, desarrollar y sostener ventajas competitivas y

unificar las decisiones estratégicas de los diferentes departamentos de la unidad de negocios.

En tercer nivel jerárquico se encuentran las estrategias funcionales, que guardan relación con las misiones del área funcional de la empresa y cuyos objetivos son netamente funcionales. Por ejemplo, una estrategia específica para el departamento de marketing, o finanzas, o recursos humanos. La responsabilidad de estas estrategias recaen en los gerentes funcionales o gerentes de áreas y sus principales tareas son: Identificar las posturas estratégicas de su función para apoyar la estrategia de la unidad de negocio, definir las iniciativas que permiten conseguir sus objetivos creando ventajas competitivas y establecer la coherencia entre las estrategias de los diferentes departamentos o secciones pertenecientes a la función.

En el cuarto y último nivel organizacional se encuentran las estrategias de operación, que están relacionadas con la misión de la unidad operativa, como logística, promoción o ventas dentro de una unidad de negocios dentro de la empresa. Esta estrategia persigue objetivos operativos específicos que, sumándose con las demás estrategias de la organización, en sus distintos niveles, aporta a la estrategia corporativa. La responsabilidad principal recae en los jefes de unidades o jefes de departamentos y sus principales tareas son: La creación de acciones y medidas limitadas y específicas, orientadas a respaldar la estrategia funcional y de negocios, y la creación de acciones y medidas para lograr sus objetivos.

Hax y Majluf sugieren para el nivel corporativo elaborar una estrategia y adaptarla para cada nivel organizacional: Elaborar una estrategia para el informe anual, que está orientada a los accionistas y muestra una visión amplia de hacia dónde se dirige la compañía y cuales han sido sus logros históricos. Elaborar una estrategia corporativa para la junta de directores, analistas y gerentes intermedios, que es similar a la anterior, pero más detallada. Elaborar una estrategia corporativa para los gerentes de las unidades de negocio, que busca precisar los problemas de fondo que enfrenta la empresa para que los gerentes participen en la elaboración de las propuestas estratégicas y se hagan responsables de su implementación. Finalmente Hax y Majluf sugieren elaborar una estrategia corporativa privada, que contiene el pensamiento íntimo del gerente corporativo y encierra aspectos personales del desarrollo de la visión y puesta en práctica de la estrategia.

1.4.2.4.1 Tipos de estrategias:

Existen distintos tipos de estrategias, y según la visión que tenga la empresa, los objetivos y metas que se proponga y los resultados del análisis interno y externo, considerando los valores de la organización y las expectativas de los stakeholders, se debe escoger la más adecuada. (Detalle en Anexos)

1.4.3. Etapa de selección e implementación de la estrategia

Para definir la estrategia que se utilizará es necesario contar con el análisis interno y externo previamente detallado. Se debe primero determinar un par de opciones estratégicas. Una vez identificadas, se evalúan, de acuerdo al análisis externo, los

propósitos y expectativas de la organización, y el análisis interno y se selecciona la más acorde.

Para la puesta en marcha y ejecución de la estrategia se debe idear lo necesario para ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados, por ende se debe construir una organización capaz de llevar a cabo la estrategia y hacer una correcta distribución de los recursos, tanto humanos como de capital. Se deben establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia y llevar a cabo una estrategia recién escogida, vale decir, esta debe estar en sintonía con lo que ocurre en la realidad y la posición actual que tiene la empresa en el mercado. No se debe olvidar motivar a las personas para que persigan los objetivos, por lo cual se debe vincular la estructura de recompensas con el logro de resultados y crear una cultura empresarial acorde. También es importante instalar sistemas de información y operación que ayuden al desempeño del personal.

Los administradores deben mostrar un espíritu emprendedor, realizando constantemente estudios sobre las tendencias del mercado, deben saber escuchar a los clientes y anticipar el cambio en las necesidades y expectativas de los mismos. Deben poder visualizar posibilidades de negocios, gracias a los desarrollos tecnológicos e introducir nuevos productos. La rapidez con que se adaptan a los cambios es muy relevante y la tenacidad para perseguir nuevas oportunidades también. Gerentes innovadores, pioneros o ágiles seguidores, que saben tomar riesgos prudentes, llevan a la organización a una posición ventajosa en el mercado.

1.4.4. Etapa de control de gestión

Esta etapa es la última etapa del plan de negocios y la principal acción es la evaluación del desempeño y la realización de ajustes correctivos.

En esta etapa se hacen revisiones de presupuestos, cambios en las políticas y ajustes de personal. Se pueden crear nuevas competencias y habilidades y las actividades y procesos que no se están cumpliendo de manera satisfactoria, se reforman. Durante todas las etapas del plan de negocio se genera una gran cantidad de aprendizaje organizacional; con las revisiones del progreso, la constante búsqueda de formas de mejorar continuamente y al hacer los ajustes correctivos normales, toda la organización avanza y se desarrolla.

1.5. Conclusión:

Es importante comprender que la estrategia es un proceso en curso y no un acontecimiento finito, y es normal que la estrategia se adapte a los cambios constantes del entorno, tales como las condiciones cambiantes de la industria y de la competencia, las exigencias emergentes del comprador, las iniciativas de las empresas rivales, la aparición de nuevas oportunidades y amenazas, y los avances en la tecnología.

De todas formas tampoco es recomendable cambiar la estrategia demasiado deprisa y de manera tan radical, que su modelo de negocios deba experimentar adaptaciones cada año, ya que crea una confusión excesiva en los clientes y empleados.

CAPITULO II

SECTOR INDUSTRIAL DE LA CONSTRUCCIÓN EN CHILE

EMPRESAS INMOBILIARIAS

CASO: INMOBILIARIA E INVERSIONES GERMANIA LTDA.

2.1. Introducción:

El Sector Industrial de la Construcción en Chile tiene gran importancia dentro de la economía chilena, puesto que es un sector que atraviesa transversalmente la economía, ya que “produce” la infraestructura física en casi todos los sectores económicos.

En sí mismo tiene una participación muy relevante dentro del producto y la inversión nacional, de hecho, estas características del sector de la Construcción en Chile son prácticamente idénticas a las que se reportan en muchos otros países, particularmente los desarrollados (OECD).⁶

Los productos que genera el sector de la construcción son altamente heterogéneos, debido a la diversidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su elaboración.

El presente capítulo tiene como objetivo describir el sector de la construcción en Chile, señalar los participantes de este sector, las principales características y los distintos índices de medición relacionados a esta actividad.

2.2. Antecedentes generales:

Previo a describir la industria de la construcción es importante distinguir dos conceptos que normalmente tienden a confundirse: industria y sector de la construcción.

⁶ Entre los países de la OCDE, el sector de la construcción promedia una participación de 6,47 por ciento del PIB.

Industria de la construcción es el conjunto de empresas que realizan actividades en el país y cuyo producto, derivado de su actividad en obra, corresponde a todo o parte de uno de los indicados a continuación:

Construcción habitacional: Comprende la construcción de viviendas unifamiliares, en forma de casas aisladas, conjuntos habitacionales o edificios en altura.

Construcción no habitacional: Comprende la construcción de edificaciones para usos no residenciales, tales como: hospitales, oficinas, escuelas, establecimientos comerciales, estacionamientos, iglesias, etc., en forma de edificios de baja o gran altura.

Construcción industrial: Comprende obras relacionadas con el montaje de equipos e instalaciones de plantas procesadoras industriales, bodegas de almacenamiento, etc.

Obras civiles: Obras de ingeniería tales como puertos, construcciones marítimas (plataformas, cañerías submarinas, etc.), puentes, caminos, carreteras, túneles, represas, aeropuertos, obras de riego, gaseoductos, oleoductos, etc.

Otros tipos de Obras:

Obras de Especialidades: Instalaciones eléctricas, sanitarias (agua y alcantarillado), aguas lluvia, climatización, ascensores, sistemas de seguridad, comunicaciones, terminaciones (pinturas, ventanas, etc.) y otras.

Obras de conservación y las de reparación: Obras de conservación y reparaciones necesarias para poder alcanzar la vida útil proyectada de una estructura.

La industria de la construcción forma parte del sector, ya que agrupa sólo a quienes producen los bienes antes indicados, mientras que al sector pertenecen además todos quienes colaboran en las actividades de la industria, entre los que se pueden citar a las inmobiliarias, proveedores de materiales de construcción, y a las instituciones financieras, entre otros.

2.3. Principales Participantes del Sector de la Construcción:

La industria de la construcción involucra a diversos grupos de personas durante el desarrollo global de cada proyecto.

Dueños (Mandante): Los dueños o mandantes son quienes conciben y determinan los objetivos de los proyectos de construcción. Usualmente seleccionan y designan los sitios o terrenos donde deberá materializarse una obra, disponen las características principales para los diseños, proveen o consiguen el financiamiento, son responsables de los permisos, administran los contratos, realizan el seguimiento de los costos, controlan el plazo y establecen los requerimientos de calidad. En definitiva, son los dueños quienes contratan a empresas constructoras para que ejecuten un proyecto y administren los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para materializar la obra.

En general, dependiendo de cuál sea el agente económico que financie la inversión en un proyecto de construcción, la obra será pública (si es el Estado) o privada (si son particulares).

También existen las obras concesionadas, en donde el Estado entrega a privados el diseño, conservación y operación de un proyecto por un determinado período.

Diseñadores: Generalmente son arquitectos, ingenieros y otros especialistas, quienes transforman las concepciones de los dueños en proyectos detallados y específicos mediante planos y especificaciones que los constructores pueden materializar. Asimismo, son ellos quienes establecen, al menos, los esquemas preliminares y estiman los costos. Los diseñadores pueden operar como parte de un solo equipo diseñador y constructor, o bien, trabajar en forma separada. En resumen, son los responsables de que el proyecto se enmarque dentro de los reglamentos y normas legales existentes.

Constructores (Contratistas generales y contratistas de especialidades): Son un equipo de profesionales (ingenieros, constructores civiles, arquitectos u otros profesionales), quienes administran los esfuerzos necesarios con el fin de convertir los proyectos de los diseñadores (planos y especificaciones acompañadas de documentos de contrato) en obras físicas.

Ellos se encargan de comprar materiales y suministros de calidad, de adquirir, administrar y aprovisionar equipos de construcción, de atender y llevar a cabo el seguimiento en las materias financieras y de negocios de toda índole y, en mayor o menor grado, de supervisar las operaciones.

Otra función primordial que les compete es la de proveer liderazgo y asesoría administrativa respecto a la fuerza de trabajo, suministrar un método o plan de trabajo, proveer a los trabajadores de materiales, maquinarias, equipos y

herramientas, y optimizar las faenas dentro de un marco de seguridad y calidad ambiental.

Fuerza de trabajo: Está formada por trabajadores, capataces y supervisores. Los trabajadores a través de sus habilidades y esfuerzos, canalizados individualmente o en cuadrillas dirigidas por capataces o supervisores, transforman en una realidad concreta y tangible los proyectos descritos en los planos y especificaciones siguiendo para tales efectos métodos desarrollados por ellos mismos o por los administradores, haciendo uso de los recursos materiales, información, equipos, herramientas y del espacio de trabajo que les son proporcionados.

Dependiendo de la naturaleza de la obra (obra de edificación, civil o industrial) la fuerza de trabajo deberá considerar diferentes especialidades, tales como: jornales, carpinteros, albañiles, enfierradores (estructuras y refuerzos), trazadores, operadores de equipos, estucadores, concreteros, soldadores, montadores de estructuras metálicas, eléctricos, pintores, etc.

En suma, cada proyecto de construcción, sea grande o pequeño, involucra a un número importante de trabajadores de distintas especialidades, ya sean calificados o no-calificados.

También forman parte importante de la fuerza de trabajo el personal administrativo y el de la oficina técnica, que lleva a cabo el control de calidad, verificaciones y controles de avance, estados de pago, entre otras labores.

Además de estos cuatro tradicionales componentes de la industria de la construcción anteriormente descritos, pueden participar en el sector de la construcción los siguientes organismos, empresas o personas: Organismos normativos (Gobierno, Instituto Nacional de Normalización, Municipalidades, etc.), Organismos de salud e higiene (Mutual de Seguridad, Asociación Chilena de Seguridad, etc.), Asociaciones gremiales (Cámara Chilena de la Construcción), instituciones financieras (Bancos, financieras, etc.), comunidad (los vecinos afectados por las obras), proveedores (materiales, prefabricados, etc.), servicios públicos (agua potable, alcantarillado, electricidad, gas, etc.), empresas de inspección, organismos encargados del ambiente (por ejemplo en Chile existen la CONAMA, Comisión Nacional del Medio Ambiente, para nivel nacional, y la COREMA, Comisión Regional del Medio Ambiente, para proyectos regionales, y otras.

Cabe señalar que para que un proyecto de construcción se vuelva realidad se requiere necesariamente del esfuerzo coordinado de las partes involucradas, poniendo énfasis en la integración del trabajo de ingeniería con el trabajo en terreno.

2.4. Principales características de la Industria de la Construcción: (Detalle en Anexos)

La Industria de la Construcción posee varias características que la diferencian de la industria manufacturera en general, entre las principales se pueden distinguir las siguientes:

- Construcción por Etapas
- Ciclo de Vida
- Permanencia de la fuerza de trabajo
- Lugar de trabajo
- Áreas de trabajo
- Características de las metas de producción
- Variación del trabajo
- Movilidad en el lugar de trabajo
- Trabajo artesanal
- Construcción in situ tecnificada
- Construcción industrializada parcialmente
- Construcción ampliamente industrializada

2.5. Medidas de la actividad del Sector de la Construcción:

En Chile, existen diferentes medidas de la actividad del sector de la construcción, las que son realizadas tanto por organismos públicos como privados. El Banco Central publica las series del PIB sectorial, como parte de las estimaciones de

Cuentas Nacionales, a nivel nacional y de manera trimestral, y a partir del año 2009 publica la serie de actividad sectorial mensual del sector aunque con un mayor rezago, siendo esta última más bien una extrapolación mensual de la primera por la falta de un mayor número de antecedentes a nivel mensual. Junto con estas cifras, y por el lado de la demanda, el Banco Central publica en las Cuentas Nacionales las cifras trimestrales de Inversión en Construcción.

También, con frecuencia trimestral, el Banco Central publica las series de PIB regional de las Cuentas Nacionales, a nivel de los sectores productivos regionales. El INE, por su parte, elabora trimestralmente el Indicador de Actividad Económica Regional (INACER), que en base a una metodología similar a la de Cuentas Nacionales, entrega una medida sintética de la evolución de corto plazo de la actividad económica agregada de una región.

Por último, la Cámara Chilena de la Construcción elabora mensualmente el Índice Mensual de la Actividad de la Construcción (IMACON) y el Índice de la Actividad de la Construcción Regional (INACOR).

2.6. Empresas Inmobiliarias en Chile

2.6.1. Introducción:

Las empresas inmobiliarias son empresas que se dedican a construir, arrendar, vender y/o administrar viviendas, por ende están inmersas en el sector de la construcción.

El portal Web más utilizado en Chile relacionado al sector inmobiliario se llama Portalinmobiliario.com y tiene un registro de más de 1000 empresas inmobiliarias asociadas.

Empresas con más proyectos publicados:

1. Aconcagua
2. Almagro, S.A
3. PAZ
4. Socovesa
5. Euro Inmobiliaria
6. Fuenzalida
7. Desarrollos Inmobiliarios Ltda.
8. Stitchkin Gestión Inmobiliaria
9. Grupo Beltec
- 10.RVC
- 11.PY Inmobiliaria

2.6.2. Funciones relevantes en cada etapa de los proyectos inmobiliarios:

2.6.2.1. Etapa de Concepción del proyecto:

- Determinación de necesidades del mercado para la definición del producto
- Estudios de oferta y demanda
- Análisis de constructibilidad del terreno.
- Estudios de volumetría y optimización técnico comercial
- Coordinación de proyectos de arquitectura y especialidades

- Bases para llamados a propuesta y selección de empresa constructora
- Proyecciones de ventas
- Levantamiento de capital y obtención de financiamiento bancario

2.6.2.2. Etapa inicial de construcción:

- Obtención de permisos municipales.
- Control del Plan de Obras.
- Negociación con empresas proveedoras de servicios.
- Inicio de ventas del producto inmobiliario (venta en verde)

2.6.2.3. Etapa final de construcción:

- Crecimiento del volumen de ventas.
- Recepción municipal.
- Inicio del proceso de escrituración y recaudación de las propiedades vendidas

2.6.2.4. Etapa de Cierre y post venta:

- Recaudación de fondos producto de la escrituración.
- Inicio del servicio de Post Venta

En cada una de estas etapas se debe realizar un exhaustivo seguimiento y control de toda la información generada, tanto técnica, financiera, comercial, legal, contable y normativa del proyecto, lo cual permite tener permanentemente un monitoreo confiable de su desarrollo, factor indispensable para una administración eficiente.

Además, se debe llevar un control permanente de la evolución financiera del proyecto, a través de análisis de rentabilidad, presupuestos de operación, de

ventas y de caja, control del cumplimiento del plan de trabajo y obras, debiéndose elaborar informes periódicos al Directorio de la empresa.

2.6.3. Administración de Bienes Raíces

No todas las empresas inmobiliarias se dedican a construir, existen algunas que optan por comprar, vender, arrendar y administrar propiedades.

Saber identificar la rentabilidad que genera un bien raíz, es algo básico y debe ser parte del servicio de un buen administrador. Cuánto paga de contribuciones la propiedad, cuál es el máximo monto de arriendo que se puede obtener, evaluando la demanda, los ciclos económicos y la oferta paralela de unidades similares, es parte de lo que debe manejar el profesional a cargo de administrar propiedades. El costo anual de la explotación de una propiedad lo abarcan el pago de impuesto territorial (contribuciones), mejoras o arreglos a la propiedad (pintura, reparación de baños, jardines, etc.), comisiones por concepto de corretaje de propiedades y honorarios mensuales por la administración del arriendo, entre otros.

2.6.4. Caso: Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada:

Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada es una empresa de carácter familiar constituida en el año 2006 con el objeto de regularizar el patrimonio de la familia Gundlach Fleckner.

En un comienzo, se creó una sociedad anónima formada por los cuatro hijos, cada uno con un aporte en bienes inmuebles equivalentes a quinientos millones de

pesos, (valor libro) con lo cual la sociedad se constituyó con un capital de dos mil millones de pesos.

En el año 2008 la sociedad se transforma en compañía de responsabilidad limitada.

Hasta el día de hoy, esta sociedad se limita a dar en arrendamiento los bienes inmuebles (departamentos, casas, oficinas y terrenos) ubicados en la Región Metropolitana y Quinta Región.

La administración de las propiedades hasta Diciembre del año 2008 la realizó un corredor de propiedades ajeno a la empresa. Debido a la alta rotación de arrendatarios y bajo promedio de los cánones de arriendo, se contrató a un subgerente administrativo, para realizar dicha tarea de manera directa y con más control por parte de los socios.

A pesar del alza gestionada en los cánones de arriendo y la paulatina disminución y control de los gastos, los socios no están conformes con el rendimiento sobre el capital que tiene la empresa y desean ampliar y diversificar su negocio inmobiliario a áreas que sean más rentables. Ninguno de los socios conoce el sector inmobiliario y ninguno tiene experiencia en construcción, sin embargo todos están abiertos a asumir un riesgo moderado, si éste les permite aumentar la rentabilidad de la empresa, y por ende sus ingresos personales.

El presente trabajo tiene como objetivo plantear a los socios de Inmobiliaria e inversiones Germania Limitada un plan de negocios que les permita aumentar la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa.

2.6.4.1. Información de la empresa Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada:

- Razón Social: Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada
- RUT: 76.669.440-3
- Giro: Inmobiliaria e Inversiones
- Dirección: Etchevers 268 oficina 31-A
- Capital Social: \$2.000.000.000
- Socios: Ernesto Gundlach Fleckner, Marlis Gundlach Fleckner, Irene Gundlach Fleckner, Erwin Gundlach Fleckner
- Participación: 25% cada socio
- Representante Legal: Ernesto Gundlach Fleckner

2.6.4.2. Propiedades, arriendo, valor comercial y rentabilidad estimativa:

| DIRECCION | NUMERO | ARRIENDO | AVALUO COMERCIAL | RENT |
|------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| ALCALDE CHADWICK | 2416 | \$ 250.000 | \$ 68.000.000 | 0,368 |
| ARQ. LARRAIN B. | 5924 DEP. 201 | \$ 195.000 | \$ 45.400.000 | 0,43 |
| ARQ. LARRAIN B. | 5924 DEP. 202 | \$ 330.000 | \$ 45.580.000 | 0,724 |
| A. LARRAIN B. | 5924 DEP. 301 | \$ 215.000 | \$ 41.400.000 | 0,519 |
| ARQ. LARRAIN B. | 5924 DEP. 304 | \$ 200.000 | \$ 38.400.000 | 0,521 |
| ARQ. LARRAINB. | 5924 DEP. 305 | \$ 175.000 | \$ 30.860.000 | 0,567 |
| BALMACEDA | 840 CABAÑA 21 | \$ 100.000 | \$ 30.000.000 | 0,333 |
| CUERNAVACA | 1723 | \$ 407.000 | \$ 78.200.000 | 0,52 |
| EL HUALLE | 8039 PARCELA 7-B | \$ 300.000 | \$ 57.000.000 | 0,526 |
| FENELON | 5484 | \$ 327.000 | \$ 38.400.000 | 0,852 |
| G. DEL CANTO | 112 OF. 201 | \$ 150.000 | \$ 24.000.000 | 0,625 |
| G. DEL CANTO | 112 OF. 301 | \$ 150.000 | \$ 21.000.000 | 0,714 |
| G. DEL CANTO | 112 OF. 406 | \$ 144.000 | \$ 22.600.000 | 0,637 |
| LAS HUALTATAS | 5952 DEP. 503 | \$ 436.000 | \$ 84.000.000 | 0,519 |
| LAS HUALTATAS | 5952 DEP. 504 | \$ 391.000 | \$ 78.218.000 | 0,5 |
| KENNEDY | 9560 DEP. 202 | \$ 220.000 | \$ 38.220.000 | 0,576 |
| KENNEDY | 9560 DEP. 302 | \$ 240.000 | \$ 44.200.000 | 0,543 |
| KENNEDY | 9560 DEP. 303 | \$ 250.000 | \$ 40.760.000 | 0,613 |
| KENNEDY | 9560 DEP. 304 | \$ 250.000 | \$ 44.000.000 | 0,568 |
| KENNEDY | 9570 DEP.302 | \$ 215.000 | \$ 41.200.000 | 0,522 |
| KENNEDY | 9580 DEP. 203 | \$ 250.000 | \$ 38.400.000 | 0,651 |
| KENNEDY | 5990 DEP. 204 | \$ 230.000 | \$ 38.000.000 | 0,605 |
| LO BELTRAN | 7965 | \$ 416.000 | \$ 78.000.000 | 0,533 |
| LO BELTRAN | 7981 | \$ 400.000 | \$ 72.400.000 | 0,552 |
| LUIS CARRERA | 1537 DEP. 31 | \$ 370.000 | \$ 48.600.000 | 0,761 |
| LUIS CARRERA | 1537 DEP. 32 | \$ 270.000 | \$ 44.800.000 | 0,603 |
| MANQUEHUE | 1601 DEP. 303 | \$ 307.000 | \$ 46.400.000 | 0,662 |
| RIO GUADIANA | 9211 DEP. 16 | \$ 210.000 | \$ 50.800.000 | 0,413 |
| RIO GUADIANA | 9212 DEP. 23 | \$ 250.000 | \$ 40.000.000 | 0,625 |
| RIO GUADIANA | 9211 DEP. 45 | \$ 260.000 | \$ 41.800.000 | 0,622 |
| VITACURA | 5421 DEP. 42 | \$ 311.000 | \$ 56.000.000 | 0,555 |
| VITACURA | 5499 DEP. 22 | \$ 165.000 | \$ 32.300.000 | 0,511 |
| VITACURA | 6256 DEP. 503 | \$ 360.000 | \$ 56.000.000 | 0,643 |
| VITACURA | 6256 DEP.1003 | \$ 270.000 | \$ 51.700.000 | 0,522 |
| VITAL APOQUINDO | 485 DEP. 44 | \$ 185.000 | \$ 36.000.000 | 0,514 |
| AV BORGÑO | 15.638 DEP. 151 | \$ 250.000 | \$ 70.000.000 | 0,357 |
| EL ALGARROBAL | PARCELA U-4 | \$ 0 | \$ 60.000.000 | 0 |
| EL ALGARROBAL | PARCELA U-5 | \$ 0 | \$ 60.000.000 | 0 |
| FERMIN VIVACETA | 976 DEP. A | \$ 62.000 | \$ 12.000.000 | 0,517 |
| SAN FRANCISCO | 214 DEP. | \$ 100.000 | | 0 |
| VITACURA | 4747 DEP. 602 | \$ 800.000 | \$ 170.000.000 | 0,471 |
| | | | | 0,519 |
| PEDRO MONTT | 2635 L. COMERCIAL | \$ 1.952.940 | \$ 390.588.000 | 0,5 |
| PEDRO MONTT | 2666 L. COMERCIAL | \$ 2.000.000 | \$ 377.032.000 | 0,53 |
| SAN FRANCISCO | 218 L. COMERCIAL | \$ 2.000.000 | \$ 1.000.000.000 | 0,2 |
| | | | | 0,41 |
| | | \$ 16.363.940 | \$ 3.782.258.000 | 0,465 |

2.6.4.3. Promedio de gastos mensuales:

| <u>ITEMS</u> | <u>DETALLE</u> | <u>TOTAL</u> |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| <u>ASUNTOS VARIOS PROPIEDADES</u> | | |
| - | | |
| SEGUROS | PROMEDIO MENSUAL | \$ 210.000 |
| - | | |
| CONTRIBUCIONES | PROMEDIO MENSUAL | \$ 1.716.667 |
| - | | |
| GASTOS COMUNES | EL ALGARROBAL U-4 | \$ 76.103 |
| - | EL ALGARROBAL U-5 | \$ 76.092 |
| - | AV. BORGOÑO 15638/151 | \$ 100.000 |
| - | | |
| FONDOS DE RESERVA | (SE RESTAN DE LOS ARRIENDOS) | 0 |
| - | | |
| OTROS | ARRIENDO CAMIONETA AMELI TRANSPORTES | \$ 892.500 |
| - | REPARACIONES VARIAS | \$ 300.000 |
| - | | |
| GASTOS VARIOS | GASTOS VARIOS PROMEDIO MENSUAL | \$ 800.000 |
| - | REPARACIONES PROMEDIO MENSUAL | \$ 200.000 |
| - | | |
| <u>LIQUIDACIONES DE SUELDO</u> | | |
| - | GERENTE | \$ 1.200.000 |
| - | SUBGERENTE | \$ 1.200.000 |
| - | SUBGERENTE ADM. | \$ 1.200.000 |
| - | | |
| <u>BOLETAS DE HONORARIOS</u> | CONTABILIDAD | 240.000 |
| - | | |
| <u>RETENCIONES</u> | CONTABILIDAD | 26.667 |
| - | | |
| - | | |
| <u>IMPOSICIONES</u> | | |
| - | I.P.S. | 131.737 |
| - | FONDO DE P. HABITAT | 183.005 |
| - | FONDO DE P. PROVIDA | 249.656 |
| - | FONDO DE P. CAPITAL | 184.145 |
| - | ISAPRE VIDA TRES | 133.483 |
| - | ISAPRE MAS VIDA | 102.497 |
| - | CCAF LOS ANDES | 8.545 |
| - | | |
| <u>IMPUESTOS</u> | | 800.000 |
| - | | |
| - | | |
| <u>TOTAL GASTOS PROMEDIO</u> | | 10.031.097 |
| - | | |

2.6.4.4. Información general de la empresa:

De acuerdo al resultado de los balances de los últimos cuatro años, la empresa arroja en promedio una utilidad después de impuesto de \$50.000.000, la cual se ha repartido cada año proporcionalmente a los cuatro socios.

La empresa no tiene deudas con ningún tipo de institución bancaria.

A la fecha, no se ha realizado ningún cambio en el patrimonio de la empresa, es decir, no se han efectuado ventas, ni compras de propiedades.

Recién a comienzos del año 2008 se analizó cada canon de arriendo y se realizaron alzas de acuerdo a los valores promedio de mercado y desde esa fecha se realiza un ajuste trimestral del valor de los arriendos, según la variación del IPC. Previo a esa fecha, los cánones de arriendo permanecían sin variación por años. (Cabe recordar que previo a la constitución de Germania Ltda., esas propiedades permanecían a una persona particular, quien dejaba la administración de las mismas en un corredor de propiedades externo).⁷

⁷ Toda la información obtenida directamente por el Gerente de la empresa Germania Ltda.

CAPITULO III

PLAN ESTRATEGICO PARA

INMOBILIARIA E INVERSIONES GERMANIA LTDA.

3.1. Introducción:

Como todo plan estratégico, este plan se dividirá en cuatro etapas: La primera etapa consistirá en un análisis, interno y externo, para entender en qué posición se encuentra la compañía en este momento, para este análisis se utilizará la matriz de análisis FODA.⁸

La segunda etapa será una etapa de planificación, que incluirá el establecimiento de la misión y visión de la empresa y la definición de los objetivos y metas. Durante esta etapa también se identificarán y analizarán las diferentes posibles estrategias a seguir.

La tercera etapa es de implementación, que para efectos de esta Tesis no se llevará a cabo, pero si, en esta etapa se escogerá, según los resultados de las evaluaciones anteriores, la estrategia que la empresa debiera seguir para cumplir sus objetivos y se mencionarán los aspectos relevantes a considerar en esta etapa del plan de negocios.

La cuarta etapa de todo plan estratégico es la etapa control, en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos y sirve para evaluar los resultados y realizar mejoras donde se requiera. En el presente plan se señalarán los métodos posibles de control del desempeño de las estrategias y del logro de los resultados.

⁸ El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

3.2. Plan estratégico: Empresa Inmobiliaria e Inversiones Germania Ltda.

3.2.1. Etapa 1 Análisis

3.2.1.1. Análisis interno:

Detección de fortalezas y debilidades mediante análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

Recursos tangibles:

Recursos financieros: Germania Ltda. opera con recursos propios provenientes de los arriendos mensuales de las propiedades. La empresa no presenta deudas con instituciones bancarias, ni terceros. A pesar que la empresa posee un gran patrimonio, no posee gran liquidez.

Recursos materiales: Germania Ltda. cuenta con 43 propiedades, entre ellas: 38 propiedades habitacionales, 3 locales comerciales y 2 terrenos eriazos.

La dirección oficial de la empresa es la oficina de su Contador, la ubicación real es en jardín del Mar, Viña del Mar. La oficina es compartida con otra empresa de la familia, ubicada al interior de la casa del representante legal de la empresa.

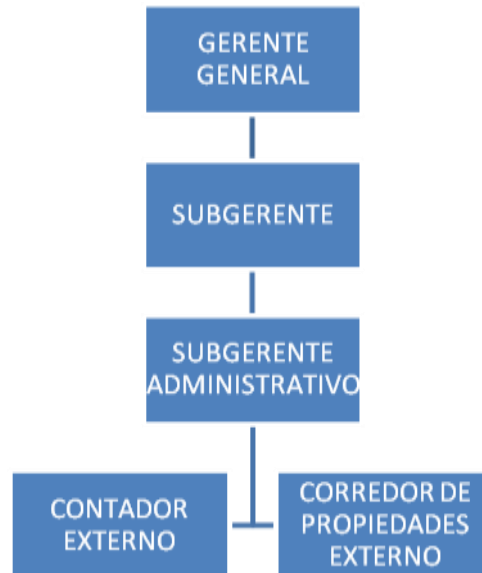
Recursos intangibles:

Recursos técnicos: El sistema de administración es básico, pero efectivo. Se mantiene una comunicación mensual vía mail y teléfono con los arrendatarios, principalmente para enviar el estado de pagos mensual, realizar el cobro de los arriendos y solucionar cualquier problema que presenten las propiedades. Se

utiliza una cuenta corriente para el depósito de los arriendos y se realiza una liquidación mensual de ingresos y egresos.

Recursos humanos:

Organigrama Germania Ltda.



Germania opera con un gerente general y un subgerente, ambos socios de la empresa y representantes legales de la misma. Ellos supervisan la labor del subgerente administrativo de profesión ingeniero comercial, quien está a cargo de la administración de las propiedades. El contador revisa las liquidaciones mensuales de ingresos y egresos y realiza la contabilidad de la empresa, trabaja a honorarios. Cuando se requiere arrendar una propiedad, se trabaja con corredores de propiedades externos, no existe exclusividad con ninguno, trabajan por comisión.

Capacidades:

En la actualidad, La empresa analizada no posee grandes capacidades estratégicas, tecnológicas, personales, ni organizativas, ya que hasta la fecha no se ha realizado ningún tipo de plan estratégico, ni siquiera esfuerzos por analizar la industria inmobiliaria, y conocer más del sector en el que se encuentra. La empresa no cuenta con gran tecnología, ya que no ha sido necesaria para la actividad que desarrolla, en pocas palabras, hasta ahora Germania Ltda. se dedica simplemente a continuar con el arrendamiento de las propiedades, anteriormente pertenecientes a los padres de los socios.

Capacidades o competencias distintivas:

Si la empresa no posee grandes capacidades, difícilmente podrá contar con capacidades distintivas, que son competencias que además de contribuir a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes, son exclusivas de la empresa, de tal manera que la diferencia de la competencia, siendo difícilmente imitables y tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos. Germania Ltda. hasta el momento no posee capacidades distintivas.

3.2.1.2. Análisis externo:

Detección de oportunidades y amenazas mediante análisis de las fuerzas o factores externos:

Fuerzas económicas:

El sector de la construcción es uno de los sectores que se afecta de manera más inmediata cuando un país atraviesa períodos de baja actividad económica.

Chile este último año ha experimentado una desaceleración en la demanda y la producción, ésta tiene en buena parte su explicación en las inseguridades que provienen del exterior.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) a diciembre 2011 se situó en 0,6 por ciento para totalizar en 12 meses un aumento del 4,4 por ciento.

A su vez, los datos de actividad muestran que el IMACEC creció 4 por ciento en los doce meses a noviembre último.

Si se analiza su comportamiento desestacionalizado, éste muestra una expansión anualizada de sólo 2,5 por ciento en los últimos cinco meses del 2011.

Según el Grupo de Política Monetaria (GPM) del Banco Central de Chile, esta tendencia indicaría que la actividad se encuentra en franca desaceleración, tendencia que probablemente continuará y que se manifiesta también en otros indicadores, como el crecimiento del empleo, que ha desacelerado claramente su ritmo de aumento.

Sin embargo, a pesar que se proyecta un crecimiento menor a años anteriores, Chile está en constante crecimiento económico y por ahora emprender negocios inmobiliarios sigue siendo altamente rentable.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) realizado por la ONU, Chile es el país con mejor nivel de vida en Latinoamérica y El Caribe. Este Índice (IDH) se calcula a partir de un conjunto de indicadores como las tasas de alfabetización, los años de escolaridad, la esperanza de vida al nacer y el ingreso per cápita. En estos últimos 31 años, el desarrollo humano de Chile muestra un alza constante de su IDH. Entre 1980 y 2011, la esperanza de vida creció en aproximadamente 9,9 años; la media de escolaridad de adultos aumentó en más de 3,3 años, lo mismo que los esperados de escolaridad, que aumentaron 3,4.

La población de Chile, actualmente de 16.3 millones de personas, está en pleno proceso de transición demográfica, evolucionando hacia bajos índices de fecundidad⁹ y cada vez mayores expectativas de vida.¹⁰

A pesar de ser catalogado Chile como el país con mejor nivel de vida en Latinoamérica y El Caribe, en el país el último año se han observado diversas manifestaciones que reflejan la disconformidad de muchos grupos sociales, como por ejemplo los estudiantes.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

⁹ Promedio actual: 2.1 hijos por mujer

¹⁰ La esperanza de vida supera hoy día los 78 años.

Estas fuerzas deben considerarse especialmente cuando la empresa depende de contratos y subsidios del gobierno o antes de entrar en operaciones en el extranjero, que no es el caso de Germania Ltda. Sin embargo es importante destacar que en Chile hay una gran estabilidad política, jurídica y tributaria.

Fuerzas tecnológicas:

Es importante considerar estas fuerzas, ya que podrían convertirse en amenazas graves, puesto que los avances de la tecnología muchas veces van dejando obsoletas ciertas empresas. Sin embargo, en el caso de Germania Ltda., el uso de tecnología, hasta ahora se aplica sólo a nivel administrativo, y a un nivel muy básico. Mientras la empresa siga solo en el área de arriendo de propiedades, no hay fuerzas tecnológicas que puedan afectar negativamente la empresa. Si la empresa comienza a desarrollarse en otras áreas dentro del sector inmobiliario, es importante empezar a considerarlas.

3.2.1.3. Stakeholders

Identificación y clasificación de los interesados, estudio y determinación de sus necesidades y expectativas.

Stakeholders internos:

Socios de la empresa: Los socios de la empresa, hasta ahora no han realizado ningún tipo de plan estratégico para aumentar el rendimiento de la empresa, puesto que ésta se creó con el objetivo de regularizar el patrimonio familiar y no por necesidad, ni intención de los socios. Sin embargo, en la actualidad, todos

están muy interesados en desarrollar un correcto plan de negocios y así mejorar la rentabilidad sobre su patrimonio. El gerente general es el representante legal, y su función es revisar y controlar la labor del subgerente administrativo. El subgerente apoya al gerente en su labor de control desde Santiago, revisando las reparaciones de las propiedades, y manteniendo reuniones periódicas con el subgerente administrativo.

Subgerente administrativo: El subgerente administrativo es la persona más interesada en desarrollar un correcto plan de negocios y aumentar la rentabilidad de Germania Ltda., puesto que su sueldo dependerá del aumento de los ingresos alcanzados con dicho plan. Hasta ahora es la única persona que ha cuestionado la baja rentabilidad de la empresa y ha planteado a los socios la posibilidad de diversificarse a otras áreas de negocios relacionadas.

Stakeholders externos:

Contador: El contador cumple una función muy importante en la empresa, puesto que además de llevar la contabilidad, asesora a los socios en distintos ámbitos de la administración de la empresa. Cualquier plan de negocios que se seleccione, será también analizado por el contador y su aprobación es fundamental para los socios.

Arrendatarios: Los arrendatarios son los clientes actuales de Germania Ltda. Todos ellos arriendan por año corrido las propiedades, tanto habitacionales, como comerciales, que posee la empresa. En su mayoría los arrendatarios no presentan problemas, ni conflictos, ya que están conformes con las condiciones de los

contratos de arriendo y con las propiedades. Sin embargo, siempre existen arrendatarios que se atrasan con los pagos de los arriendos y a ellos se debe estar insistiendo constantemente que regularicen su situación. Cuando un arrendatario completa dos meses de morosidad, se le exige, de acuerdo a lo establecido en el contrato, el término de contrato y la restitución de la propiedad. Esto ha ocurrido sólo una vez desde la constitución de la sociedad.

Para las reparaciones de las propiedades, generalmente se coordina con los arrendatarios, para que ellos se hagan responsables y se les descuenta el monto cancelado por ese concepto, del arriendo, en una o varias cuotas, dependiendo del monto.

Corredores de propiedades: Se requieren los servicios de corredores de propiedades cuando se desocupan propiedades y se deben buscar nuevos arrendatarios. Como la administración se lleva en Viña del Mar y las propiedades en su mayoría se encuentran ubicadas en Santiago, es más simple y menos costoso delegar esa actividad en terceros. Se pacta la comisión promedio de mercado (50% del valor del arriendo).

3.2.1.4. Valores

Los socios de la empresa son de origen alemán y sus valores y formas de actuar representan claramente su cultura.

Son personas correctas, puntuales y les importa mucho cumplir con todas sus responsabilidades. Es por esto que rara vez existen problemas con los arrendatarios, ya que de inmediato se les busca solución.

Buscan con esta empresa una justa recompensa, y cualquier proyecto que emprendan lo harán en base a un plan claramente diseñado y que sea beneficioso para todos los que involucre (socios, clientes, proveedores, etc).

3.2.1.5. Resumen en Matriz FODA

| | |
|--|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera con capital propio. • Cuenta con gran Patrimonio. • Propiedades de buena calidad y en buen estado. • Administración eficiente, personal calificado y dispuesto a capacitarse. • Socios interesados en crecer. • Socios responsables y con valores. | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen interesados por comprar los dos terrenos de El Algarrobal. • Un socio posee un terreno en una comuna emergente en la Quinta Región, ideal para desarrollar un proyecto inmobiliario pequeño. |
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee gran liquidez. • No posee experiencia en el sector inmobiliario. • Completamente desconocida. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el presente año se espera una desaceleración en el crecimiento económico del país, el sector inmobiliario se puede ver afectado. • Gran competencia en el sector inmobiliario, puede generar barreras de entrada. |

3.2.1.6. Conclusión Análisis:

De la información obtenida de la empresa (Punto N° 2.6.4.2.) se puede determinar lo siguiente: Canon promedio de arriendo propiedades habitacionales: 0,5 % Valor propiedad Canon promedio de arriendo locales comerciales: 0,41% Valor propiedad Rendimiento sobre Patrimonio: $50.000.000 / \$ 3.782.258.000 = 1,32\%$ anual. Analizando la información anterior, se concluye que el valor de los arriendos de las propiedades habitacionales está dentro del promedio del mercado, (0,5%)¹¹, contrariamente, el valor de los arriendos de los locales comerciales, principalmente el de San Francisco 218, están muy por debajo del promedio de mercado, (1%)¹².

El área de negocios de arrendamiento de propiedades proporciona una rentabilidad muy baja, incluso inferior a la tasa de colocación que otorgan actualmente los bancos, (0,63 mensual)¹³. Es decir, para los socios es más rentable vender todas las propiedades y realizar un depósito a plazo en pesos en alguna institución bancaria, que administrar las propiedades. De todos modos hay que considerar que estos depósitos a plazo en pesos no contemplan el ajuste del IPC, y los terrenos y propiedades en general con el tiempo se van valorizando más. Por lo mismo, lo anteriormente señalado no se puede tomar como una

¹¹ Según información obtenida por distintos corredores de propiedades con quienes Germania a trabajado.

¹² Según información obtenida por distintos corredores de propiedades con quienes Germania a trabajado.

¹³ Información obtenida por el ejecutivo a cargo de la cuenta corriente de Germania Ltda. del banco BCI

verdad absoluta, depende de muchos factores que varían de acuerdo a cada situación.

Si los socios desean aumentar la rentabilidad de la empresa, necesariamente deberán desarrollar otras actividades relacionadas.

El análisis interno nos muestra que la principal fortaleza de la empresa son sus recursos financieros; el hecho que hasta ahora opera con capital propio y que cuenta con gran Patrimonio. La principal debilidad es la inexperiencia en el sector inmobiliario, ya que hasta ahora la única actividad de Germania ha sido el arriendo de propiedades. Esto se puede suplir trabajando con empresas externas calificadas y capacitando al personal (principalmente al subgerente administrativo).

El análisis externo nos muestra que la oportunidad más interesante en la actualidad es la posibilidad de vender los terrenos de El Algarrobal y contar con liquidez para desarrollar un proyecto inmobiliario. Con respecto a las actuales amenazas, en el sector inmobiliario siempre existirán grandes amenazas, puesto que es un sector competitivo y existen muchas empresas reconocidas y consolidadas, además se debe considerar la situación económica actual del país y mantenerse informado de las proyecciones de crecimiento económico para este año, ya que afectan directamente la actividad del sector inmobiliario.

3.2.2. Etapa 2 Planificación:

3.2.2.1. Misión:

Proveer a la clase media nacional de soluciones habitacionales de calidad y a precios accesibles, asegurando la creación de valor económico para nuestros socios.

3.2.2.2. Visión:

Ser una empresa inmobiliaria altamente eficiente, y con negocios diversificados, que permita satisfacer las necesidades habitacionales de la clase media nacional y que sea reconocida por ofrecer la mejor relación precio – calidad, generando para nuestros socios una rentabilidad creciente y sostenible.

3.2.2.3. Objetivos y Metas

Los métodos seleccionados para la selección de los objetivos son los siguientes:

Utilización de recursos: Se calculan los recursos disponibles y se determina la posible y deseable utilización de los mismos.

Resultados del análisis de la situación: Estableciendo el escenario de negocios, se identifican objetivos y estrategias alternativas, con lo que se establecerán objetivos finales.

3.2.2.3.1. Objetivos financieros:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 100 % para el año 2012 y en un 200% para el 2013.

Meta: obtener utilidades por \$100.000.000 para el año 2012 y \$150.000.000 para el 2013.

3.2.2.3.2. Objetivos estratégicos:

- Para el año 2012 ser una empresa con conocimiento de todo el sector inmobiliario y todas las actividades relacionadas.
- Para el año 2012 crear alianzas estratégicas con empresas constructoras eficientes y responsables de la quinta región.
- Para el año 2013 ser una empresa inmobiliaria con negocios diversificados.
- Para el año 2015 ser una empresa inmobiliaria reconocida a nivel regional por ofrecer la mejor relación precio – calidad de nuestros productos.

3.2.2.4. Estrategia

De acuerdo a la conclusión del análisis de la situación actual de la empresa y comprendiendo que la única manera de aumentar la rentabilidad de la misma es desarrollando otras actividades relacionadas al sector inmobiliario, la estrategia a utilizar es una **Estrategia de Crecimiento y Diversificación**, específicamente una estrategia de **Crecimiento Diversificado Concéntrico**, que se refiere al desarrollo de una actividad relacionada, (mercado nuevo, producto nuevo).

A continuación se detallarán todas las actividades relacionadas al sector inmobiliario y se escogerán las actividades que aportan una mayor rentabilidad y un riesgo moderado, que es un factor de gran importancia para los socios. Se escogerán las actividades más adecuadas que concuerden con los recursos y capacidades de la empresa y los objetivos que se quieren lograr.

Actividades relacionadas al sector inmobiliario:

Área de gestión:

- **Administración, arriendo y compra – venta de propiedades:**

Germania actualmente administra sus propiedades directamente mediante el subgerente administrativo desde la oficina ubicada en jardín del Mar. La administración consiste en el cobro mensual de los arriendos, el pago de todos los gastos que implica la actividad y la atención a los requerimientos de los arrendatarios. Para el arriendo de las propiedades, Germania trabaja con corredores de propiedades externos.

Una alternativa de crecimiento es mediante la estrategia de **Integración hacia adelante**, que implicaría contratar personal calificado y realizar directamente el corretaje de propiedades de las propiedades de Germania y expandirse a administrar, arrendar y realizar compra – ventas de propiedades de terceros.

El precio de mercado para el arriendo de una propiedad equivale a un mes de arriendo, que se cobra 50% al arrendador y 50% al arrendatario y en el caso de

las compra – ventas, el precio de mercado equivale al 4% del valor de la transacción, que se cobra el 2% al comprador y el 2% al vendedor.¹⁴

En la industria, el sueldo que gana un corredor de propiedades fluctúa entre el sueldo mínimo y \$250.000 más un porcentaje de la venta, que fluctúa entre el 10% y el 40%.¹⁵ Existen muchos corredores de propiedades que trabajan sólo a comisión, sin sueldo base y otros que realizan la labor de secretariado más corretaje, ellos son quienes ganan un sueldo mayor y comisiones.

Por ejemplo, el corredor de propiedades realiza una venta de una casa de un tercero, por un monto de \$100.000.000, la comisión para la oficina sería de \$4.000.000 líquido, de ese ingreso se calcula la comisión del corredor. Si da en arriendo una propiedad en un canon de \$300.000, la comisión para la oficina es de \$300.000 líquido, de ese ingreso se calcula la comisión del corredor.

Para expandirse al área de administración, arriendo y compra – venta de propiedades de terceros es necesario reubicar la oficina de Germania Ltda. a un lugar visible y transitado. Esto implica comenzar a pagar arriendo y cubrir los gastos de luz, agua, teléfono e Internet de manera independiente, más el sueldo fijo del corredor de propiedades, que haría la labor de secretaria también.

- **Administración de Condominios:**

¹⁴ Información obtenida por los diversos corredores de propiedades con lo que ha trabajado Germania Ltda.

¹⁵ Información obtenida por los diversos corredores de propiedades con lo que ha trabajado Germania Ltda.

La administración de condominios es otra actividad relacionada al sector inmobiliario y consiste en la administración de los fondos recaudados por los copropietarios para el mantenimiento de todas las áreas comunes y del financiamiento del personal a cargo de la vigilancia, aseo y jardinería del Condominio. Generalmente los condominios y edificios son administrados por empresas o trabajadores independientes (corredores de propiedades, administradores de empresas, contadores, o personas que hayan realizado cursos de administración de condominios.

Un administrador de condominios cobra a la comunidad administrada, según la cantidad de unidades que la componen (casas, departamentos, oficinas, etc). Los ingresos para un administrador van desde \$200.000 a \$1.800.000 por condominio administrado, dependiendo del tamaño (metros cuadrados), categoría y complejidad de funcionamiento.¹⁶

Es posible que esta actividad la desarrolle la misma persona que realice la actividad anteriormente señalada u otra que se dedique sólo a administrar condominios y trabaje de igual modo, con un sueldo base y comisión por cada cliente.

Área de inversiones inmobiliarias:

- **Compra - venta**

¹⁶ Información obtenida en el sitio Web www.condominios.cl / Curso: Administrador de Edificios y Condominios

Esta actividad requiere de una persona, que puede ser el mismo subgerente administrativo, que se dedique a buscar a través de internet, avisos en periódicos, contactos, remates, etc., oportunidades de inversiones inmobiliarias. Es decir que se dedique a buscar propiedades que se venden a un precio bajo el promedio de mercado, para posteriormente remodelarlas si es necesario y venderlas a un precio mayor. Este tipo de operaciones requiere de liquidez y demora tiempo en cada transacción. Vender casas demora semanas, meses, incluso si no se escogió correctamente, puede demorar años. Generalmente las propiedades requieren mantenciones, reparaciones e incluso remodelaciones completas antes de ser vendidas, todo esto se debe evaluar previo a la compra y es necesario contar con personal calificado para ello. Los márgenes de ganancia son amplios y esta actividad si se realiza de forma correcta puede generar ingresos suficientes para cumplir con los objetivos determinados por la organización.

- **Desarrollo de proyectos inmobiliarios**

Recordando lo anteriormente señalado en el capítulo dos, los proyectos inmobiliarios se dividen en cuatro etapas: Primero, la **Etapas de Concepción del proyecto**, en la cual se determina las necesidades del mercado para la definición del producto, se realiza un estudio de oferta y demanda, se selecciona el terreno y analiza la constructibilidad del mismo. Se realizan los estudios de volumetría y optimización técnico comercial, se coordinan los proyectos de arquitectura y especialidades y se establecen las bases para llamados a propuesta y selección de empresa la constructora. En esta etapa se realizan también las proyecciones de ventas, el levantamiento de capital y la obtención de financiamiento bancario.

La segunda etapa de un proyecto inmobiliario es la **Etapa de construcción**, en la cual se gestionan los permisos municipales, se realiza la construcción y se mantiene un constante control del plan de obras. En esta etapa inicia el proceso de ventas del producto inmobiliario (venta en verde). La tercera etapa es la **Etapa de desarrollo**, donde se mantiene el proceso de ventas y una vez finalizada la construcción se obtiene la recepción municipal que permite el inicio del proceso de escrituración y recaudación de las propiedades vendidas. La última etapa es la **Etapa de Cierre y post venta**, durante la cual se siguen recaudación fondos producto de la escrituración y en la cual se inicia el servicio de post venta.

Para efectos de esta tesis nos interesa desarrollar la primera etapa del proyecto, que nos entregará la información necesaria para saber la utilidad que generaría.

Etapa de Concepción del proyecto

- **Determinar el monto máximo a invertir:**

Para acotar las posibilidades de inversión, se debe establecer el monto máximo que están dispuestos a invertir en un primer proyecto inmobiliario. Germania Ltda. tiene en estos momentos la posibilidad de vender los dos terrenos de El Algarrobal, avaluados en \$60.000.000 cada uno. Debido a que los socios hasta ahora han trabajado siempre con capital propio, es recomendable que el primer proyecto inmobiliario se realice de la misma forma. Entonces, su capital para invertir será de un tope máximo de \$120.000.000.

- **Determinar la zona geográfica donde se realizará el proyecto inmobiliario**

Tanto el representante legal, como el subgerente administrativo, viven en Viña del Mar, y como son ellos quienes se dedicarán al desarrollo del proyecto inmobiliario, el lugar geográfico seleccionado para el proyecto es en la región de Valparaíso.

- **Selección del terreno**

Existen varias comunas emergentes en la región donde se están desarrollando un sinnúmero de proyectos inmobiliarios, al representante legal le interesa en especial analizar la comuna de Concón, ya que cuenta con un terreno de 530 mts² en la población Las Gaviotas, barrio que colinda con Bosques de Montemar y que ha tenido gran plusvalía los últimos años.

El valor de mercado del terreno es de \$29.000.000 y según el certificado de informes previos, es factible construir en él.

En conjunto con un arquitecto, que es tasador de propiedades, se evalúa la conveniencia de construir en ese terreno, según distintos factores, como la dimensión del terreno, el tipo de suelo, la plusvalía del sector, etc., se determina que el terreno cumple con todas las condiciones para realizar en él un pequeño proyecto inmobiliario. Se opta por comprar el terreno en el precio de mercado.

- **Determinación del producto a ofrecer**

De acuerdo a las necesidades del mercado, que se establecen según distintos criterios, como el sector donde está ubicado el terreno, los proyectos inmobiliarios que se están desarrollando y los valores promedios por metro cuadrado que se está cobrando por viviendas en el sector, se establece que el producto será tres

viviendas habitacionales pareadas de 85 mts² app. cada una. El proyecto se registrará por el reglamento de copropiedad, es decir será un pequeño condominio de tres casas.

El precio promedio de este tipo de viviendas en el sector es de UF 2.500.

- **Elaboración del proyecto de arquitectura**

El arquitecto, interpretando la voluntad de los socios, desarrolla el diseño de las viviendas y los entornos. Se analizan factores importantes como la distribución del terreno, el tipo de materialidad, el acceso, los estacionamientos, etc.

- **Cubicación y valuación del proyecto, selección de empresa constructora**

Teniendo listo el proyecto de arquitectura, se envía a un calculista, quien realiza el proyecto de cálculo. Con esta información se cubican los materiales y se avalúa el proyecto.

Se sugiere para este primer proyecto trabajar con el sistema de trato¹⁷ con una pequeña empresa constructora. Se solicitan mínimo tres cotizaciones. Para cumplir con el objetivo de crear alianzas con empresas constructoras de prestigio, es importante reunirse con diversas empresas de la zona, para conocer sus trabajos realizados y cotizar proyectos con todas ellas. Así, con el tiempo, se establecerán relaciones más estrechas con algunas de ellas.

¹⁷ El sistema de trato se refiere a que la empresa constructora cobra por metro cuadrado construido, el cliente no se involucra mayormente con la obra.

De acuerdo a la información obtenida, el costo total del proyecto de construcción es de \$60.000.000 más el terreno, \$29.000.000, el costo total del proyecto inmobiliario es de \$89.000.000. El precio mínimo de venta de las casas es de \$50.000.000, por lo cual con este proyecto se proyectan utilidades por sobre los \$61.000.000, menos los impuestos, queda una utilidad después de impuesto sobre \$48.800.000.

3.2.3. Etapa 3 Implementación

Para efectos de esta Tesis esta etapa no se llevará a cabo, pero si, en esta etapa se escogerá, según los resultados de las evaluaciones anteriores, la estrategia que la empresa debiera seguir para cumplir sus objetivos y se mencionarán los aspectos relevantes a considerar en esta etapa del plan de negocios.

3.2.3.1. Análisis de las opciones estratégicas y selección de la estrategia:

Considerando la información obtenida del análisis de la empresa, y los objetivos y metas planteado, se determina que la estrategia seleccionada como se explicó anteriormente es una **Estrategia de Crecimiento y Diversificación**, específicamente una estrategia de **Crecimiento Diversificado Concéntrico**, y contempla las siguientes actividades:

3.2.3.1.1. Análisis de las propiedades y reestructuración del Patrimonio de Germania Ltda.:

Antes de expandirse a desarrollar nuevas actividades es fundamental evaluar la actividad actual y reestructurar patrimonio actual de Germania Ltda. Se analizará

cada propiedad de la empresa de acuerdo a su estado de conservación, su precio de mercado y plusvalía y el canon actual de arriendo. Con esta información se actualizarán los cánones de arriendo que aún se encuentren por debajo del promedio de mercado. En el caso de San Francisco 218, propiedad comercial que cuyo arriendo es de tan sólo el 0,2% del valor de la propiedad, la explicación obtenida por el Gerente de Germania, es que el actual arrendatario es uno de los socios de la empresa, y por eso tiene el beneficio de tan bajo canon. A esto, se sugiere, una vez terminado el plazo del contrato actual, renegociar el canon a uno más acorde con el promedio de mercado.

Las propiedades que se estén devaluando o que presenten mucho desgaste y requieran reparaciones de orden mayor, se pondrán en venta.

Con esta medida, el patrimonio de Germania se compondrá de propiedades en buen estado, con plusvalía y rentables y aumentarán los ingresos mensuales.

3.2.3.1.2. Venta de los dos terrenos de El Algarrobal

Ambos terrenos, valuados en \$60.000.000 cada uno, han generado hasta ahora sólo gastos, por concepto de contribuciones y de gastos comunes, se venderán para obtener liquidez.

3.2.3.1.3. Capacitación al subgerente administrativo en Inversiones Inmobiliarias y desarrollo de compra – ventas de propiedades

Existe una gran variedad de cursos de inversiones Inmobiliarias, por ejemplo, en E Learning se ofrece un curso muy completo, cuyo contenido abarca, entre otros,

conceptos financieros fundamentales , invertir en negocios o en bienes raíces , inversiones inmobiliarias no tradicionales, inversiones inmobiliarias tradicionales, análisis y evaluación de una inversión, metodologías de valoración inmobiliaria, La oportunidad en remates y subastas, el negocio del arrendamiento, sociedades de inversión y obligaciones tributarias, contratos de compraventa usados en la actividad inmobiliaria, la labor del corredor de propiedades, archivo judicial, notario, Conservador de Bienes Raíces y municipalidades y aspectos tributarios.

Este curso dura 30 días, es no presencial y tiene un valor de \$120.000.

Con esta capacitación y con la supervisión del Gerente General y el Subgerente, el subgerente administrativo puede, de forma directa o mediante corredores de propiedades, comenzar a gestionar las ventas de las propiedades menos rentables de Germania y adquirir otras para su posterior venta.

Así se comenzará a desarrollar la primera actividad relacionada, que es compra – venta de propiedades, perteneciente al área de inversiones inmobiliarias.

Para el año 2012 se realizará la primera transacción de este tipo. Se buscarán alternativas de compra inferiores a \$30.000.000, que es el capital de trabajo que cuenta la empresa posterior a la venta de El Algarrobal y el proyecto de Concón. Una posibilidad real d inversión es comprar un departamento de un ambiente ubicado en Concón, por un valor de \$25.000.000. Este departamento no requiere de reparaciones y su precio de mercado es hasta \$32.000.000. Con esta transacción se espera una ganancia de app \$5.000.000.

3.2.3.1.4. Desarrollo de proyecto inmobiliario Concón

Para cumplir el primer objetivo financiero para el año 2012, que es aumentar la utilidad de Germania en \$50.000.000, se realizará el proyecto de construcción anteriormente detallado. Este proyecto tiene una duración de 4 meses, y estimando la venta de las tres casas durante el año, se obtendrían las utilidades proyectadas sobre \$ 48.800.000 para el 2012.

Para el año 2012 se realizará la primera transacción de este tipo. Se buscaron alternativas de compra inferiores a \$30.000.000, que es el capital de trabajo que cuenta la empresa posterior a la venta de El Algarrobal y el proyecto de Concón. Se comprará un departamento de un ambiente ubicado en Concón, por un valor de \$25.000.000. Este departamento no requiere de reparaciones y su precio de mercado es hasta \$32.000.000. Con esta transacción se espera una ganancia de app \$5.000.000.

3.2.3.2. Conclusión de la estrategia seleccionada

Las actividades relacionadas seleccionadas para la estrategia de **Crecimiento Diversificado Concéntrico** son las del área de inversión inmobiliaria, por el momento. No se contempla la inclusión de las actividades del área de gestión, como la administración de propiedades y la administración de condominios. Germania Ltda. cuenta con capital como para desarrollar inversiones inmobiliarias, el área más rentable del rubro inmobiliario y por ende se recomienda canalizar todos los recursos, financieros y humanos, en esta actividad.

Incorporando el proyecto de Concón este año, realizando una primera transacción de compra – venta como el departamento de Concón y manteniendo la administración de las propiedades de Germania, se logrará con éxito la meta de \$100.000.000 de utilidad para el 2012.

Para lograr la meta de \$150.000.000 el 2013, será necesario desarrollar otro proyecto inmobiliario similar al de Concón, en conjunto con la actividad de compra – venta de propiedades. Para esto, durante la ejecución del proyecto Concón, se evaluarán nuevas alternativas de proyectos, con la venta de la primera casa se adquirirá el terreno y recuperando el saldo del capital invertido se gestionará el nuevo proyecto. Para realizar un proyecto inmobiliario que genere más utilidades que el proyecto del 2012, será necesario reinvertir las utilidades que este primer proyecto genere.

3.2.4. Etapa 4 Control:

En esta etapa se verifica el cumplimiento de los objetivos y sirve para evaluar los resultados y realizar mejoras donde se requiera. Para efectos de esta tesis esta etapa no se contempla, sin embargo se señalarán los métodos posibles de control del desempeño de las estrategias y del logro de los resultados.

3.2.4.1. Métodos de control:

Se realizarán diversos métodos de control según actividad. En el caso de la administración de las propiedades, el control debe ser mensual, para ir detectando de manera inmediata cualquier conflicto, por ejemplo, si un arrendatario presenta morosidad en el pago del arriendo. El subgerente puede cometer errores en su

liquidación mensual, por eso es deber del subgerente y del gerente revisar y controlar esa tarea.

Para controlar y verificar que el proyecto de Concón arroje las utilidades esperadas, es fundamental que se esté permanentemente controlando la obra de construcción. Aspectos tales como el cumplimiento de la Carta Gantt y los estándares de calidad, son de gran importancia. Este control se debe realizar durante todo el proceso de construcción.

En el caso de la actividad de compra – venta, cada vez que se realiza una operación, al término se debe revisar si se logró la utilidad estimada.

Para evaluar la estrategia seleccionada, se esperará el plazo establecido en el objetivo financiero y se aplicará la siguiente matriz:

Matriz de Valoración de la evaluación de estrategias:

| Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa? | Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa? | Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados? | Resultado |
|--|--|---|---|
| No | No | No | Tomar medidas correctivas |
| Si | Si | Si | Tomar medidas correctivas |
| Si | Si | No | Tomar medidas correctivas |
| Si | No | Si | Tomar medidas correctivas |
| Si | No | No | Tomar medidas correctivas |
| No | Si | Si | Tomar medidas correctivas |
| No | Si | No | Tomar medidas correctivas |
| No | No | Si | Seguir el actual curso de la Estrategia |

CONCLUSIÓN

El objetivo del presente trabajo se ha logrado, puesto que se describió en detalle el sector inmobiliario y las diversas actividades que en él se desarrollan, y con esta información se diseñó un plan estratégico para Inmobiliaria e Inversiones Germania Ltda., que le permitirá aumentar su rentabilidad.

Es importante comprender la importancia que tiene el plan estratégico para el éxito de una empresa, independientemente de su tamaño. El plan estratégico se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

Inmobiliaria e Inversiones Germania Limitada hasta ahora no ha seguido ningún tipo de plan estratégico y se ha dedicado solo a continuar con el arriendo de las propiedades. Se comprende que el origen de esta empresa fue regularizar el patrimonio familiar, y no por decisión de los socios de crear una empresa altamente lucrativa. Sin embargo, con el paso del tiempo, los socios se dieron cuenta de la necesidad de contar con algún tipo de plan que les permita mejorar el rendimiento de la empresa y debido a esta necesidad se determinó seleccionar como tema para la presente memoria, un plan estratégico para esta empresa.

Del análisis del sector inmobiliario se concluyó que la mayoría de las empresas inmobiliarias se dedican al área de inversión, ya sea proyectos inmobiliarios o compra – venta de propiedades. El área de gestión en su mayoría es realizada por empresas corredoras de propiedades, ya que no requieren de gran capital para su ejecución.

Germania Limitada cuenta con un patrimonio que le permite realizar proyectos de inversión, con capital propio para proyectos pequeños, como este primer proyecto determinado para el presente año, y con capital externo, que puede conseguir hipotecando algunas propiedades, para proyectos más ambiciosos.

Los proyectos inmobiliarios, a diferencia de proyectos de otros sectores económicos, tienen una duración determinada. El proyecto de Concón, por ejemplo, arrojará una cierta utilidad y finalizará, por esto es fundamental comprender que se debe considerar la gestión de al menos un proyecto de estas características al año y complementarlo con una constante actividad de compra – venta de propiedades para obtener los objetivos determinados en el plan de negocios.

En la medida que Germania Ltda. vaya adquiriendo experiencia en el área de construcción, puede en el futuro analizar la posibilidad de formar su propia empresa constructora y los tamaños de los proyectos dependerán de la voluntad y ambición de los socios.

BIBLIOGRAFIA

1. HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo. Ed. Granica 2004.
2. PORTER, Michael. Estrategias Competitivas. Editorial Rei Argentina S.A. 2da. Edición. Marzo 1992
3. DAVID, Fred R. La Gerencia estratégica. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis. Pág. 300 a 319

APUNTES

1. FERNANDEZ, Ernesto. Cátedra: Dirección estratégica
2. ARAYA, Teodosio. Curso: Gestión de Proyectos de Construcción

ANEXOS

I. Métodos para establecer objetivos:

Basados en el desempeño pasado: Se asume que esas tendencias continuarán en el futuro.

Tendencias adaptadas a fuerzas futuras: Similar al anterior, pero se ajusta la línea de la tendencia de acuerdo a las fuerzas que la alteran, como nuevas reglamentaciones gubernamentales, nuevas oportunidades de mercado, etc.

Tendencia de la Industria y participación de mercado: Este método implica realizar una proyección de la tendencia de la industria y determinar la participación de mercado que se desea lograr.

Utilización de recursos: Se calculan los recursos disponibles y se determina la posible y deseable utilización de los mismos.

Negociación: Este método se aplica en empresas grandes, donde los objetivos se fijan como resultado de una negociación entre la alta dirección y los gerentes divisionales.

Dictaminados por la alta dirección: La alta dirección impone los objetivos contando o no con análisis documentados.

Reiteración con estrategia: Existe mucha reiteración en un proceso de planeación, especialmente entre objetivos y estrategia.

Resultados del análisis de la situación: Estableciendo el escenario de negocios, los directivos y personal podrán identificar objetivos y estrategias alternativas, con lo que se establecerán objetivos finales.

II. Tipos de estrategias

Estrategias de crecimiento y diversificación, se dividen en:

Estrategia de crecimiento intensivo de penetración de mercado: Busca aumentar la participación de mercado, (mercado actual y producto actual).

Estrategia de crecimiento intensivo de desarrollo de productos: Busca mejorar los productos actuales y/o aumentar la amplitud de líneas de productos (mercado actual, producto nuevo).

Estrategia de crecimiento intensivo de desarrollo de mercado: Desarrollada para lograr una expansión geográfica y/o expansión de usos y aplicaciones (mercado nuevo, producto actual).

Estrategia de crecimiento integrado vertical atrás: Implica acercarse más a los proveedores, por ejemplo empresas que son minoristas y en vez de continuar comprándole a sus proveedores, desarrollan un negocio mayorista y se autoabastecen.

Crecimiento integrado hacia adelante: Acercándose más a los clientes, ejemplo, empresas mayoristas abren sucursales minoristas.

Crecimiento integrado horizontal: Es una forma de crecer mediante la absorción de la competencia.

Estrategias de crecimiento diversificado concéntrico: Se refiere al desarrollo de una actividad relacionada, (mercado nuevo, producto nuevo).

Estrategias de crecimiento diversificado horizontal: Se refiere al desarrollo de una actividad complementaria no relacionada, (mercado nuevo, producto nuevo).

Desarrollo de crecimiento diversificado conglomerado: Se refiere al desarrollo de una actividad no relacionada ni complementaria, (mercado nuevo, producto nuevo).

Estrategias defensivas, se dividen en:

Estrategia defensiva de recorte de gastos: Se utiliza para prevenir la disminución de ventas y utilidades, la empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos.

Estrategia defensiva de enajenación: Implica la venta de una parte de la empresa, como un departamento o unidad de negocio, se utiliza como complemento de la anterior, cuando es necesario.

Estrategia defensiva de liquidación: Esta estrategia se utiliza cuando no hay más opción y se deben vender todos los activos de la empresa.

Estrategias genéricas, se dividen en:

Estrategia genérica de liderazgo en costos: Se utiliza cuando la organización posee la ventaja competitiva de poseer los costos más bajos y además posee un amplio panorama competitivo, ya que sirve a muchos segmentos del sector industrial.

Estrategia genérica de diferenciación: Se utiliza cuando la organización posee la ventaja competitiva de diferenciación, es decir, es única en su sector y valorada por sus competidores y además posee un amplio panorama competitivo, ya que sirve para muchos segmentos del sector industrial.

Estrategia genérica de enfoque en costos: La empresa selecciona a un grupo o segmento del sector industrial, es decir busca un panorama competitivo estrecho. Como no posee una ventaja general, se enfoca en desarrollar una ventaja competitiva, en este caso, ser líder en costos.

Estrategia genérica de enfoque en diferenciación: la empresa selecciona a un grupo o segmento del sector industrial, es decir busca un panorama competitivo estrecho. Como no posee una ventaja general, se enfoca en desarrollar una ventaja competitiva, en este caso, de diferenciación.

Estrategias fuente de ventajas competitivas, se dividen en:

Estrategia tecnológica: Es de gran importancia en el sector industrial. Es importante comprender que el cambio tecnológico cobra importancia sólo cuando impacta la cadena de valor, crea una ventaja competitiva o afecta la configuración del sector industrial.

Estrategia de selección de competidores: Generalmente los competidores son vistos como una amenaza. Se puede lidiar con buenos competidores, que pueden servir a una gran variedad de propósitos estratégicos, que generan, sostienen o aumentan ventajas competitivas de una empresa. Mediante esta estrategia se puede mejorar la estructura del sector industrial y bloquear la entrada de nuevos competidores.

Estrategia de segmentos del sector industrial: Esta estrategia se refiere a escoger competir en un segmento del sector industrial, que al igual que el sector, posee una estructura y están en él las cinco fuerzas (amenaza de ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, presión de los sustitutos y la rivalidad competitiva).

Estrategia de interrelaciones entre las unidades de negocio: Esta estrategia es a nivel corporativo y busca generar sinergia entre las distintas unidades de negocio de la empresa.

Estrategia horizontal: Este tipo de estrategia ayuda a definir la forma en que compite una empresa diversificada.

Estrategia de productos complementarios: Los productos complementarios promueven la venta de otro producto.

Estrategia de defensa y ataque, se dividen en:

Estrategia defensiva: Sus aspectos tácticos o acciones son el aumento de barreras estructurales, el aumento de represalias esperadas y bajar la inducción al

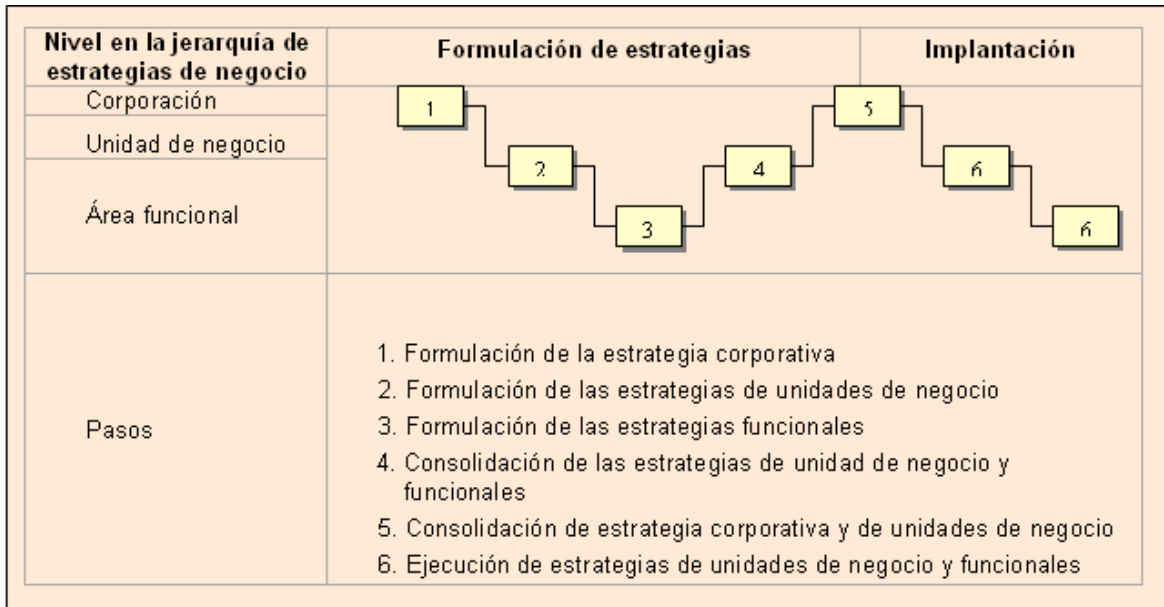
ataque. La estrategia defensiva puede ser usada con la finalidad de detener y responder.

Estrategia de ataque: Se puede atacar a un competidor mediante la reconfiguración, que implica una innovación en los distintos eslabones de la cadena de valor, o un cambio completo de la cadena de valor mediante la redefinición, que significa que el competidor redefine el panorama competitivo en comparación al líder, y mediante gastos puros, que es cuando hay voluntad del retador de invertir o cuando utiliza recursos superiores para ganar participación de mercado.

Otros tipos de estrategias:

Estrategias de ingreso en mercados internacionales: Mediante comercio exterior, inversión extranjera, intermediación de propiedad intelectual o cooperación internacional. Dependiendo del grado de dominio que se tenga en el negocio y la participación que se desea tener en el extranjero, existen distintas estrategias de penetración de mercados internacionales, tales como: Exportación directa, sucursales de venta, licencias, franquicias, joint ventures (empresas conjuntas), subsidiarias, inversión directa, etc.

III. Nivel de Jerarquía de las estrategias de negocio



IV. Información del sector de la construcción:

IV.I. Noticias:

Actividad de la construcción aumentó 11,5% en noviembre de 2011



El Índice Mensual de Actividad de la Construcción (IMACON) aumentó 11,5% en noviembre de 2011 respecto de igual mes de 2010, superando en 2,3% el

resultado que se observó en octubre pasado, según informó la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

La variación anual del IMACON es la más alta desde mayo de 1998, considerando que se dio en un escenario en que el efecto de menor base de comparación prácticamente se ha disipado. Con esto la actividad sectorial acumula un alza de 8,7% a noviembre. Entre los subcomponentes que incidieron favorablemente en este resultado destacan los Permisos de Edificación (53,9%), los Despachos de Materiales (30,2%) y las Ventas de Proveedores (16,9%).

Según el presidente de la CChC, Gastón Escala Aguirre, “el positivo desempeño que exhibió en noviembre la actividad sectorial es coherente con la fuerte dinámica que registra el mercado inmobiliario, la mayor celeridad en la ejecución presupuestaria –tanto en vivienda como en infraestructura pública– respecto de lo observado a principios de 2011, y el desarrollo de obras de ingeniería, principalmente en regiones”.

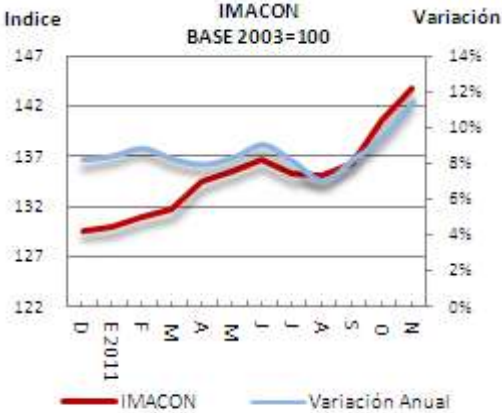
Con respecto al aumento del subcomponente Despachos de Materiales, éste obedecería, entre otros factores, a señales de recuperación del sector infraestructura. Ello estaría en línea con el crecimiento en el margen del indicador de Contratistas Generales que, si bien anota una cifra anual negativa, registra alzas mensuales por segundo mes consecutivo en los ítems obras civiles y montajes, movimientos de tierra y edificación para el comercio.

Cabe destacar que “la desaceleración mensual que exhibe el Empleo Sectorial, confirma, en parte, la hipótesis de que la dinámica del sector inmobiliario

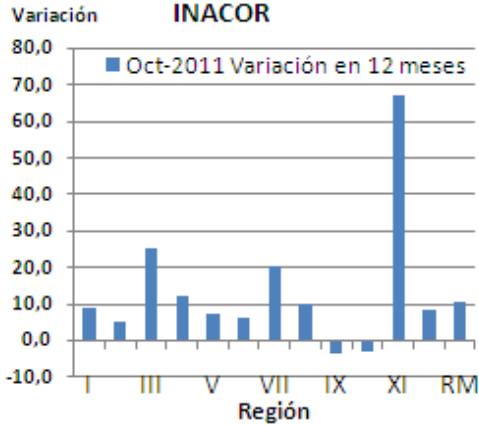
desplegada durante el año pasado la ha llevado a su capacidad plena, por lo que no es esperable que continúe absorbiendo mano de obra a tasas crecientes”, sostuvo el gerente de Estudios del gremio, Javier Hurtado.

IV.II. Indicadores Sectoriales:

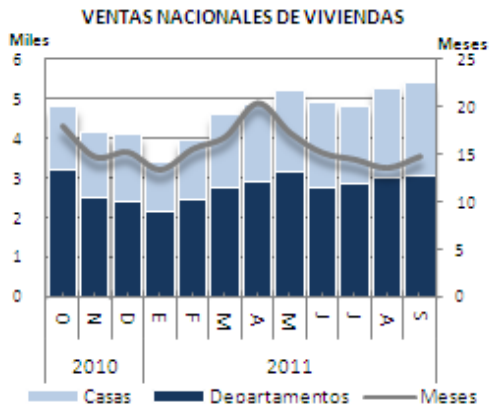
IV.II.I. Índice Mensual de la Actividad de la Construcción (IMACON):



IV.II.II. Índice de la Actividad de la Construcción Regional (INACOR):



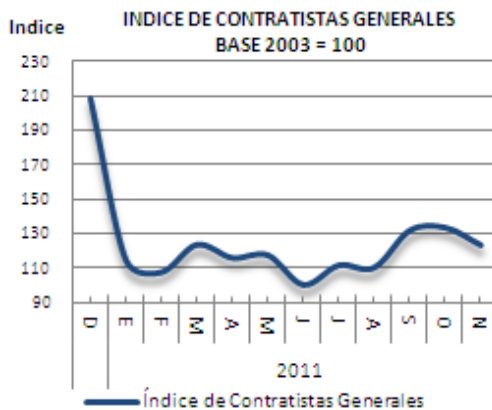
IV.II.III. Mercado Inmobiliario – Ventas nacionales:



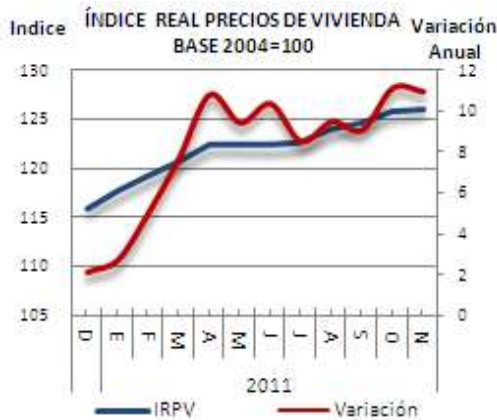
IV.II.IV. Permisos de Edificación:



IV.II.V. Índice de contratistas generales



IV.II.VI. Índice real de precios de Vivienda



IV.III. Principales características de la Industria de la Construcción:

Construcción por Etapas: Generalmente los proyectos de construcción no industrializada de cualquier índole se desarrollan por etapas, es decir, el proceso de trabajo, o bien las tareas y operaciones que se deben ejecutar son secuenciales a lo largo del tiempo.

Ciclo de Vida: La mayoría de los proyectos de construcción así como cada una de sus correspondientes etapas tienen una duración relativamente corta. Esto constituye a menudo una situación crítica para quienes ejecutan y administran los proyectos, puesto que la falta de tiempo es una justificación para no incorporar métodos de planificación, control y estudio de los problemas que se van presentando durante el desarrollo de las distintas fases del trabajo.

Otro aspecto relevante, relacionado con la corta duración de los proyectos de construcción, tiene que ver con la existencia de una alta presión de trabajo en cada una de las etapas, es decir, la fuerza de trabajo o cuadrillas especializadas

en ciertas operaciones deben desarrollar y completar con rapidez sus tareas para dar cabida a la siguiente etapa en la ejecución de un proyecto particular. De esta manera, se requiere que los trabajos sean bien hechos la primera vez, situación que desafortunadamente no se logra en muchas ocasiones, debido a múltiples causas, lo cual hace necesario rehacer los trabajos, con los correspondientes problemas de costos y plazos. La tendencia actual es preocuparse anticipadamente de estos temas, a través de lo que se conoce hoy como la gestión sin pérdida.

Permanencia de la fuerza de trabajo: La corta duración que tienen los proyectos de construcción y la variabilidad de requerimientos de mano de obra de diferentes especialidades durante el desarrollo de las distintas fases o etapas de trabajo tienen como consecuencia principal de esta actividad productiva, el permanente cambio en la composición de la fuerza de trabajo a lo largo de la ejecución del proyecto. A medida que la actividad de la construcción se vaya transformando de una actividad artesanal a una más industrializada, esta característica debería tender a cambiar.

Lugar de trabajo: A diferencia de otras actividades productivas, la ejecución de un proyecto de construcción se realiza al aire libre o a la intemperie, bajo cualquier condición ambiental, de acuerdo al lugar geográfico en que esté ubicada la obra. Por esta razón, las fases de trabajo son sensibles y están sujetas a las interrupciones y variaciones que las condiciones climáticas puedan producir (nieve, lluvia, frío, humedad, calor, polvo, ruido, etc.). Las condiciones ambientales que existan en el entorno de cualquier faena, sin duda alguna, constituyen uno de

los factores que afecta la productividad, la seguridad y la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo.

Áreas de trabajo: Muchas etapas del proceso constructivo se deben llevar a cabo en el mismo espacio físico de construcción. Las fuerzas laborales de distintas especialidades deben compartir las mismas áreas de trabajo lo que obliga a ingenieros y diseñadores a planificar y programar muy bien las actividades de los diferentes procesos para reducir riesgos de diferentes tipos.

Características de las metas de producción: Quienes trabajan en la industria de la construcción pueden identificar, con un buen nivel de definición, sus metas de producción, puesto que la mayoría de ellas son tangibles. De esta manera se pueden ir observando visualmente, en cada una de las fases o etapas del proceso de trabajo, los logros y avances que se obtienen cada día durante la ejecución de un proyecto.

Variación del trabajo: Es evidente que el proceso de trabajo en la industria de la construcción tiene el carácter singular de ser variado. Por una parte, este aspecto está determinado por el hecho de que los proyectos de construcción son diferentes, es decir, cada obra presenta características particulares y específicas. Por otro lado, la ejecución misma de cada una de las tareas u operaciones que involucran las fases del trabajo va variando continuamente, ya que las metas que día a día se deben alcanzar se ven modificadas de acuerdo al avance obtenido en cada jornada. Es por estas razones que se puede afirmar que el trabajo en la

industria de la construcción no es rutinario, no obstante, esto no se contrapone por cierto con la existencia de ciertas actividades repetitivas.

Movilidad en el lugar de trabajo: El proceso de trabajo en la industria de la construcción involucra necesariamente el movimiento de la fuerza de trabajo de un lugar a otro, de acuerdo al desarrollo de las etapas y fases de trabajo. Por esta razón, los sitios o lugares donde se realizan las tareas u operaciones no son permanentes y, por lo tanto, el espacio de trabajo puede tener una movilidad vertical ascendente o descendente (por ejemplo, construcción de un edificio en altura) o bien horizontal (por ejemplo, construcción de un camino o un conjunto de casas).

Trabajo artesanal: La actividad de la construcción en Chile ha sido tradicionalmente muy artesanal. Con la mayor parte de los componentes realizados en la misma obra:

Construcción in situ tecnificada: Considera introducir elementos y tecnología moderna de apoyo a la obra, por ejemplo: a través del uso de herramientas especiales, materiales innovadores y elementos de apoyo tecnificados (moldajes metálicos por ejemplo) que ayuden a aumentar la productividad en el proyecto.

Construcción industrializada parcialmente: En esta etapa se considera la fabricación de elementos componentes de las obras (prefabricación) para después colocarlos en la obra definitiva como complemento de actividades realizadas en terreno. Estos elementos pueden ser fabricados en el terreno y/o en fábricas

especializadas (ejemplo: cerchas, ventanas, puertas, losas, tabiques, techumbres, etc.).

Construcción ampliamente industrializada: En esta etapa se trata de aumentar el número de componentes que se realizan previamente en fábrica para luego ser montada en el terreno, lo que puede llegar a ser un 100% de la obra.