

№. 160
17457
1998

M 1570 c. 0

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIONES AEADES



Profesor: Sr. Estanislao Galofré Terrasa
Profesoras Auxiliares: Paula Concha
Carolina Vita
Alumno: Erik Berwart Araya

PROPÓSITO.

El propósito de esta empresa será entregar un servicio de administración para edificios, tanto habitacionales como de oficinas, para que estos sean llevados de la mejor forma posible y el comité de administración como los copropietarios mejoren su nivel de vida.

MISIÓN.

La misión consta de la creación de una empresa administradora de edificios, que desarrollando distintos procesos logrará la consecución de su propósito. Estos procesos se dividirán en operativos y de administración como por ejemplo; la contratación de personal, compras de insumos y confección de la liquidación de gastos comunes, etc.

OBJETIVOS PRINCIPALES

Asignar en forma eficiente los recursos con que cuente la organización y de esta forma funcionar eficazmente.

Ofrecer un ambiente de trabajo basado en la mutua confianza y el respeto hacia las personas.

Lograr alrededor del 0,7% del mercado objetivo en el primer año de funcionamiento y lograr su posicionamiento en forma exitosa.

Mejorar e innovar en los servicios ofrecidos.

Tener un crecimiento en la participación de mercado de 0,2% anual a partir del tercer año de operación.

Expandir sus operaciones a otras comunas de Santiago.

La consolidación de ADMINISTRACIONES AEDES, como una empresa líder en la administración de edificios

ANALISIS ORGANIZACIONAL Y DEL MEDIO AMBIENTE

Competidores Actuales.

La competencia actual está determinada por aproximadamente unos cinco mil administradores o empresas de administración en lo que corresponde al mercado objetivo de ADMINISTRACIONES AEDES. Dichos competidores tienen en promedio unos seis edificios a su cargo. La característica más importante de este mercado es que existen muchos competidores, esto debido a las bajas barreras de entrada del sector, referente a lo que es la inversión inicial (capital físico y humano) como también en la parte legal.

El mercado es perfecto lo que hace que sea muy competitivo.

En general la competencia actual está muy poco profesionalizada y se centra en un liderazgo en costo.

Competidores Potenciales.

Los competidores potenciales de ADMINISTRACIONES AEDES están limitados por la ley. En ella está definido que debe existir una persona, natural o jurídica, que se haga cargo de la administración del edificio. Por esto la única fuente de competidores potenciales que se vislumbra es que empresas proveedoras se integren verticalmente o empresas extranjeras expertas en el tema que inicien actividades en el país.

Competidores Sustitutos.

Como se explicó anteriormente por ley no puede haber un sustituto en la forma normalmente conocida. Sin embargo existe la posibilidad de que el comité de administración designe a un copropietario que administre el condominio. Sus malos resultados hace que se vuelva generalmente a buscar una administración profesional.

Clientes.

Se definirán como clientes a todos los edificios, ya sean de oficinas, departamentos o condominios, que se encuentren en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

El poder de negociación de cada edificio será alto en un principio y dependerá de su aporte económico a los ingresos de la empresa. Al pasar los años y aumentar la cartera de clientes este poder disminuirá.

Proveedores.

Los proveedores de la empresa son múltiples dada la gran variedad de procesos que se entrelazan para poder otorgar el servicio final en la forma deseada. Van desde servicios de jardinería hasta mantención de equipos electromecánicos. Dado el gran número de proveedores su poder de negociación es bajo y depende sobre todo de la urgencia del servicio para el edificio.

ANALISIS ORGANIZACIONAL Y DEL MEDIO AMBIENTE	
Fortalezas	Know-How, Posición Financiera, Transparencia
Debilidades	Velocidad de respuesta, Bajo nivel personal condominios
Oportunidades	Demanda creciente, Baja calidad de los competidores, Veta elegida por la empresa recién está siendo explotada.
Amenazas	Bajas barreras de entrada, Crisis del sector constructivo

DEFINICIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.

ADMINISTRACIONES AEDES ha decidido optar por una estrategia de diferenciación con enfoque, entregando un servicio integral en el campo de la administración de edificios y de una calidad no vista hasta el momento.

Algunos elementos diferenciadores serán tener un personal con conocimientos técnicos, mantener información de cuenta corriente de copropietarios al día para responder a consultas diarias, visitas periódicas a los edificios, etc.

El enfoque está dado por el sector al cual se le ofrece el servicio, el cual es los edificios habitacionales y de oficinas de las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda se hizo recolectando datos sobre la cantidad de edificios construidos por año. Proceso llevado a cabo revisando uno a uno los libros de permisos de edificación municipales. Luego con estos datos como la cantidad de permisos de edificación otorgados anualmente, y tomando en cuenta el tiempo se realizó una regresión y con ella se pudo determinar la demanda.

ORGANIZACIÓN

La organización cuenta con doce empleados en su mayoría con conocimientos universitarios o técnicos. Las remuneraciones se han fijado observando su competitividad y equitatividad.

ANÁLISIS FINANCIERO

INVERSIÓN INICIAL	UF
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	7.687,640
VEHÍCULOS	571,600
HONORARIOS	21,110
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	44,410
GASTOS PUESTA EN MARCHA	350,000
CAPITAL DE TRABAJO	333,658
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	9.008,418

ESCENARIO	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN (R1=16,768%)	11.338,390	18.305,325	1.671,380
VAN (R2=16,118%)	12.335,699	19.567,101	2.272,991
VAN (R3=17,418%)	10.394,864	17.111,148	1.102,758
TIR	28,662%	35,330%	18,793%

CONCLUSIONES

El proyecto a la luz del análisis financiero es rentable en todos los escenarios. Aunque la coyuntura económica hoy es difícil para el sector, las positivas proyecciones hacen recomendable el llevar a cabo el proyecto.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
1. RAZÓN DE SER DEL PROYECTO.....	4
2. RAZONES PERSONALES DEL PROYECTO.....	4
II. LA EMPRESA.....	5
1. PROPÓSITO.....	6
2. MISIÓN.....	7
3. OBJETIVOS SEGÚN HORIZONTE DE TIEMPO.....	8
4. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.....	11
III. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	12
1. VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES.....	13
2. VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS.....	16
3. ANÁLISIS FODA.....	20
4. DEFINICIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.....	23
IV. ESTUDIO DE MERCADO.....	24
1. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	25
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	30
3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	32
V. ESTUDIO TÉCNICO.....	36
1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	37
2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	38
3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.....	42
VI. ORGANIZACIÓN INTERNA.....	43
1. ORGANIGRAMA.....	44
2. ANÁLISIS DE CARGO.....	45



3. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	56
4. POLÍTICA DE REMUNERACIONES.....	58
VII. ANÁLISIS FINANCIERO.	60
CONSIDERACIONES GENERALES	61
1. INVERSIÓN INICIAL.....	61
2. FINANCIAMIENTO.....	65
3. INGRESOS POR VENTA.....	66
4. COSTOS DE VENTA.....	68
5. COSTOS OPERACIONALES.....	73
6. REINVERSIÓN.....	78
7. IMPUESTO A LA RENTA.....	79
8. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.....	80
9. TASA DE DESCUENTO.....	81
10. VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA.....	83
VIII. FLUJO DE CAJA.....	84
1. FACTORES DE SESIBILIZACIÓN ENTRE ESCENARIOS.....	85
2. FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL.....	86
3. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA.....	88
4. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA.....	90
IX. MEGATENDENCIAS.....	92
X. CONCLUSIONES.....	95
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	97
XII. ANEXOS.....	100

I. INTRODUCCIÓN.

1. RAZÓN DE SER DEL PROYECTO.

La administración de edificios es un tema de gran relevancia en la actualidad. En los últimos años se ha producido un gran aumento en la construcción en Santiago y se carece de personas o empresas adecuadas para cumplir con este servicio, tanto es así que muchos administradores de edificios son gente jubilada de otros trabajos que incursionan por el exceso de demanda existente y por que creen que en realidad es un trabajo fácil. Por lo anterior los resultados alcanzados por estos administradores no son buenos, creando una disconformidad en la gente y un alto índice de rotación de administradores en cada edificio. Este escenario crea una gran oportunidad para una empresa que trabaje en forma profesional, que tenga los conocimientos contables necesarios, que esté al tanto de las leyes y que sepa tratar con la gente, ya sea con los empleados, proveedores como con los copropietarios. Ésta sería una gran ventaja ante la competencia, pues en este mercado, la mejor publicidad es un cliente contento que recomienda a su administrador y es generalmente de este modo como se es contratado.

2. RAZONES PERSONALES DEL PROYECTO.

Este tema fue elegido por que Erik Berwart ya ha trabajado en el rubro con anterioridad lo que le da un mayor conocimiento del tema. Además él ha vislumbrado una oportunidad de llevar a cabo el proyecto al terminar sus estudios aprovechando todos sus conocimientos y lo atractivo que parece el mercado.

II. LA EMPRESA.

1. PROPÓSITO.

El propósito de esta empresa será entregar un servicio de administración para edificios, tanto habitacionales como de oficinas, para que estos sean llevados de la mejor forma posible y el comité de administración como los copropietarios mejoren su nivel de vida.

2. MISIÓN.

La misión consta de la creación de una empresa administradora de edificios, que desarrollando distintos procesos logrará la consecución de su propósito. Estos procesos se dividirán en operativos y de administración como por ejemplo; la contratación de personal, compras de insumos y confección de la liquidación de gastos comunes, etc.

3. OBJETIVOS SEGÚN HORIZONTE DE TIEMPO.

Como toda organización, ADMINISTRACIONES AEDES, posee objetivos con distintos horizontes de tiempo, los cuales servirán de guías para las estrategias a seguir por parte de la organización. Los objetivos propuestos a continuación están definidos en relación con el propósito y la misión que ADMINISTRACIONES AEDES ha estipulado.

3.1 Objetivos de corto plazo

En menos de un año ADMINISTRACIONES AEDES deseará conseguir:

Asignar en forma eficiente los recursos con que cuente la organización y de esta forma funcionar eficazmente.

Ofrecer un ambiente de trabajo basado en la mutua confianza y el respeto hacia las personas.

En un primer momento, se dará a conocer la empresa dentro del mercado en el cual ella participa, y lograr así la percepción por parte de los clientes como una empresa confiable tanto en la calidad del servicio como en la entrega de éste; creando una imagen de ADMINISTRACIONES AEDES en el mercado, para que la conozcan y quedar consolidada con los clientes. Esto se refiere a lograr alrededor del 0,7% del mercado objetivo y entregar un servicio de tal calidad que sobrepase las expectativas de los clientes y se convierta en el estándar que pidan los clientes más adelante, creando los cimientos hacia una fidelidad para con la empresa.

Penetrar rápidamente el mercado, para lo cual se tratará de obtener rendimientos competitivos en el menor tiempo posible.

Alcanzar la máxima rentabilidad de la inversión hecha por los inversionistas.

Entregar al cliente un servicio de excelente calidad, que exceda sus expectativas, de manera de satisfacerlo y que él se convierta en un medio de divulgación de la empresa.

Imbuir al personal de los valores básicos de la empresa, con el fin que desarrolle un comportamiento adecuado dentro de la organización. Se les aclarará la misión de la empresa, qué es lo que se hace y para quién, y en que diferencia está empresa de sus competidores, cual es su factor diferenciador. Con esto se logrará que cada persona que labora en la empresa conozca muy bien cuál es el motivo de su trabajo, es decir, cuál es la filosofía del servicio que se presta, se sienta parte de ésta y por ende trabaje más motivado.

3.2 Objetivos de mediano plazo

Los objetivos para un plazo menor a cinco años son los siguientes:

Mejorar la cultura organizacional.

Aumentar la productividad.

Mantener la imagen de una empresa sólida en el mercado.

Mejorar e innovar en los servicios ofrecidos.

Contar con un prestigio reconocido por parte de los clientes, lograr que el servicio sea asociado con un alto nivel de calidad, un cumplimiento en los plazos establecidos y que la calidad del servicio percibido por el cliente concuerde con lo esperado.

Tener un crecimiento del 0,2% anual en la participación de mercado.

Obtener plena satisfacción de los clientes.

Expandirse a otras comunas de Santiago.

3.3 Objetivos de largo plazo

En un plazo mayor a cinco años, ADMINISTRACIONES AEDES deseará lograr:

Obtener una rentabilidad sobre los activos de modo de satisfacer a los inversionistas.

Lealtad de los clientes.

La consolidación de ADMINISTRACIONES AEDES, como una empresa líder en la administración de edificios.

Incorporar nueva tecnología que permita ofrecer un servicio aún mejor, para ello será muy importante mantener una cultura que favorezca el cambio.

Maximizar la riqueza de los inversionistas.

Proveer a los socios del mayor retorno posible, de acuerdo a su inversión y al riesgo asumido en este proyecto, debido a que ellos son los que han puesto su confianza en la empresa, otorgándole el capital y la administración de éste para salir adelante.

Recuperar la inversión inicial hecha por los socios de la empresa.

4. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO.

El factor crítico de la empresa es su diferenciación profesionalizando una actividad donde la mayoría de los administradores carecen de experiencia. Por lo tanto la seriedad y profesionalismo de servicio son el factor crítico de esta empresa. Para esto se definirán los procesos de forma de estandarizarlos, la contabilidad y remuneraciones se llevará computacionalmente, teniendo planes de cuenta y fórmulas de remuneración bases.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.

1. VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES.

1.1 Socio – Culturales.

Cada vez más la gente se acostumbra a vivir en departamentos que en casas. Esto atiende a varias razones:

Precio: el comprar un departamento es en general más barato que comprar una casa de similares características. Además el hecho de prorratar los gastos comunes hace que los gastos de mantención mensuales individuales sean menores.

Comodidad: en un departamento no hay que estarse preocupando del jardín y de otras mantenciones que en una casa sí se deben tener en cuenta.

Seguridad: Un departamento es mucho más seguro que una casa, existen porteros y vigilantes y el mismo acceso para los delincuentes es más complicado, por lo que uno puede cuando quiera cerrar la puerta e irse donde se desee. En una casa hay que dejar a alguien que la cuide, tener perros, sistemas de alarmas, etc.

Servicios: los edificios cada vez traen incluidos mayor cantidad de servicios, como son salones de fiestas y reuniones, gimnasios, barbacoas, piscinas, saunas, etc., los que son difíciles de encontrar en una casa.

Otro aspecto a tomar en cuenta son los hábitos y costumbres de la gente. Las personas no están acostumbradas a vivir en comunidad, lo que acarrea ciertos problemas de convivencia, que se solucionan con respeto y solidaridad. Así por ejemplo es común que la gente se queje de los olores a comida de los vecinos, del ruido que hacen (música, taladros, portazos, etc.), de que les ocupan sus estacionamientos, es resumen un sinfín de pequeños problemas que se solucionan aprendiendo a ser empáticos.

1.2 Tecnológicas.

En lo que es administración y contabilidad, se ha desarrollado un gran número de aplicaciones de software que permiten hacer en forma mucho más rápida y eficiente lo que antaño se hacía a mano y por ende con un mayor nivel de errores. Asimismo los procedimientos a seguir se han estandarizado ya sea por que han demostrado ser más eficientes o eficaces o por que la ley lo ha impuesto.

1.3 Económicas.

En lo referente a las variables económicas que afectan a este negocio, las tasas de interés son unas de las más importantes. La crisis asiática ha traído como consecuencia que el Banco Central de Chile, para lograr la meta inflacionaria, subió las tasas de interés. Esto trajo como efecto que la inversión disminuyera, especialmente la inversión en no transables. Uno de los sectores más afectado por esto es el de la construcción, y por ende el de la administración de dichos edificios.

1.4 Político Legales.

Con respecto a la variable político legal, hay que tener en cuenta que este rubro por mucho tiempo permaneció con muy poca legislación a la cual señirse, lo que generaba grandes lagunas legales, que a su vez permitían que sucedieran ciertas irregularidades con cierta frecuencia. En estos últimos años se ha mostrado mayor interés por parte del gobierno, el que se ha materializado en la dictación de la Ley N°19.537, ley de condominios, que deroga la ley de pisos y departamentos y regla el vivir en comunidad. A este mismo respecto cada edificio tiene un reglamento de copropiedad, el cual dictamina que cosas están permitidas hacer o no de una forma más específica que la ya citada ley, como por ejemplo

determina la forma de prorratear los gastos comunes, enterar los fondos, etc.

Como en este rubro se trabaja con mucho personal (mayordomos, aseadores, porteros, etc.) es muy importante estar al tanto del Código del Trabajo y los cambios que ocurran en él, y de instituciones como la Inspección del Trabajo que generalmente están haciendo inspecciones en terreno.

Por otro lado es de suma importancia mantenerse al tanto de la jurisprudencia en casos que afecten a las comunidades para saber cómo proceder ante situaciones similares que pudieran surgir (juicios de cobranzas judiciales, litigios con empresas constructoras, trabajadores, etc.).

También hay que tener en cuenta tanto las ordenanzas municipales como reglamentos de organizaciones como el SESMA, el SEG que regulan las emisiones de calderas, los shafts, ampliaciones, etc.

Por último se debe poner atención en los trámites que exige el efectuar este servicio, como son la inscripción de las comunidades como personas jurídicas, el pago del impuesto territorial, etc., en que son partícipes instituciones gubernamentales como la Tesorería General de la República y el Servicio de Impuestos Internos.

2. VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS.

2.1 Competidores Actuales.

La competencia actual está determinada por aproximadamente unos cinco mil administradores o empresas de administración en lo que corresponde al mercado objetivo de ADMINISTRACIONES AEDES. Dichos competidores tienen en promedio unos seis edificios a su cargo. La característica más importante de este mercado es que existen muchos competidores, esto debido a las bajas barreras de entrada del sector, referente a lo que es la inversión inicial (capital físico y humano) como también en la parte legal. Sin embargo hay muy pocos que tienen una participación importante como para imponer sus estándares, es decir, se trata de un mercado perfecto y por ende muy competitivo.

Con respecto a cómo llevan sus negocios se ha podido constatar por parte de la organización, en foros sobre la materia, que hay un pequeño número de administradores o empresas administradoras que se están profesionalizando, y que por ende competirían más directamente con ADMINISTRACIONES AEDES, ya que entregarían un servicio similar. Sin embargo en general los competidores actuales están en su mayoría en una estrategia de liderazgo en costos. El problema que sufren es que no se han dado cuenta todavía que las personas prefieren un servicio de calidad a uno más barato en lo que respecta a este negocio. Esto queda demostrado por el gran índice de rotación que se observa.

Por último, y como consecuencia en parte de lo anterior no hay un gran competidor al cual vencer, sino que hay que luchar contra muchos antes de crear una imagen en los consumidores.

2.2 Competidores Potenciales.

Los competidores potenciales de ADMINISTRACIONES AEDES están limitados por la ley. En ella está definido que debe existir una persona, natural o jurídica, que se haga cargo de la administración del edificio. Por esto la única fuente de competidores potenciales que se vislumbra es que empresas proveedoras se integren verticalmente. Así por ejemplo una empresa proveedora de insumos puede también dar el servicio de administración, ampliando la gama de servicios prestada. Esta es una amenaza que hay que vigilar con cuidado en el futuro, ya que muchas de estas empresas empezaron entregando pequeños servicios y con el tiempo se han integrado horizontalmente con bastante éxito, pero como ya la gama de servicios que prestan a los edificios está copada por ellas, la integración vertical es su próximo paso lógico.

Un competidor más remoto puede ser empresas extranjeras que brindan un servicio integral a los edificios (desde el jardín hasta mantenciones de ascensores), que han tenido bastante éxito en otros países como Estados Unidos, Alemania, Australia, etc. Aunque esta posibilidad no sea muy próxima, lo importante es la idea que presenta que puede ser tomada por algún competidor actual.

2.3 Competidores Sustitutos.

Como se explicó anteriormente por ley no puede haber un sustituto en la forma normalmente conocida. Sin embargo una forma solapada de competidores sustitutos son los edificios o comunidades que se autoadministran. Con esto quiero decir que eligen a una persona que viva en el edificio para que se encargue de la labor de administrar el edificio. Esto se ve en un cierto porcentaje, pero generalmente los malos resultados de las gestiones, debido al desconocimiento del sinnúmero de cosas que se deben hacer y el cómo hacerlas, llevan a que se decida contratar a un administrador profesional. Hay que dejar en claro que se consideran competidores sustitutos y no actuales por el hecho de que se definió a los competidores actuales como administradores profesionales, de no haber sido

el caso se considerarían también como competidores actuales y no habrían competidores sustitutos.

2.4 Clientes.

Se definirán como clientes a todos los edificios, ya sean de oficinas, departamentos o condominios, que se encuentren en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

Un dato importante es el alto número de construcciones que se han hecho en estas cuatro comunas en los últimos años, que a pesar de que con la crisis asiática la construcción disminuirá, no cesará y que en el futuro se revitalizará, ya que la gente prefiere vivir en departamentos que en casas. Este hecho abre un gran potencial para este negocio en particular, dado que se espera que la demanda aumente.

El poder de negociación en sí de cada edificio y por tanto de cada cliente es bajo, ya que existen miles. Sin embargo este poder estará determinado por el porcentaje que represente cada cliente con respecto a los ingresos de la empresa. Si es el edificio más importante podrá negociar de mejor manera que otro más pequeño. Esto va relacionado con el tamaño del edificio, número de departamentos, y su ubicación. Dado todo lo anterior en un principio, como la empresa está entrando en el mercado, el poder de negociación de los clientes será alto ya que constituirán la única fuente de ingresos para la organización. Con el pasar del tiempo y cuando la empresa logre tener una cartera de clientes de mayor tamaño, el poder negociador de los clientes irá disminuyendo.

2.5 Proveedores.

Los proveedores de la empresa son múltiples dada la gran variedad de

procesos que se entrelazan para poder otorgar el servicio final en la forma deseada. De este modo se puede hacer la siguiente lista de servicios o productos entregados por proveedores y por tanto cuantos proveedores se tendrán aproximadamente.

Equipos electromecánicos

Ascensores

Jardín

Materiales de Aseo

Citófonos

Alarmas y Equipos de Vigilancia

Petróleo

Uniformes

Fotocopias

Otros

La importancia y por tanto el poder negociador de cada proveedor dependerá si se trabaja en forma exclusiva con él y de la importancia de este producto o servicio para el edificio, así por ejemplo la mantención o reparación de una bomba de agua es de mayor importancia que la compra de uniformes, pues sin agua la gente no puede vivir.

3. ANÁLISIS FODA.

Luego de hacer un análisis tanto del medio como de la empresa se puede deducir lo siguiente:

FORTALEZAS.

La empresa tiene un profesionalismo poco visto en el sector lo que asegura un trabajo de excelencia. Con esto lo que se consigue es exceder las expectativas del cliente y por lo tanto complacerlo y hacerlo un agente de promoción oral de los servicios de la empresa. Esta característica distingue a ADMINISTRACIONES AEDES sus competidores y la coloca en una mejor posición para enfrentar retos en el futuro.

El personal de la empresa es idóneo en sus funciones, sobre todo el administrador general que lleva años en el rubro, esto le otorga a ADMINISTRACIONES AEDES un conocimiento acabado del sector y de los procesos operativos, además de contactos de gran utilidad con los proveedores.

ADMINISTRACIONES AEDES posee una sólida posición financiera para enfrentar cualquier imprevisto. Está íntegramente financiada con patrimonio, lo cual la coloca en mejor posición para pedir préstamos, frente a grandes urgencias y para las menores cuenta con fondos líquidos para hacerles frente.

Por último y relacionado con lo que es el profesionalismo de las operaciones ADMINISTRACIONES AEDES cuenta con una total transparencia en sus operaciones, que puede ser constatada por sus clientes al requerir cualquier información que deseen (balances, estados financieros, etc.) como también por auditores externos cuando sea requerido. La confianza en este sector es un activo muy valioso para la empresa y esto es lo que se busca con esta transparencia.

DEBILIDADES

La velocidad de respuesta que tiene ADMINISTRACIONES AEDES ante algunas situaciones de emergencia, dado que contrata con terceros los servicios que solucionan estas instancias, puede que se vea morigerada y que esto traiga consecuencias. Aún cuando mucho de los proveedores cuentan con servicios de emergencia veinticuatro horas al día, algunos otros no, y el resolver los problemas muy lento daña la imagen de la empresa y causa molestia para con nuestros clientes.

La dificultad de contratar a personal idóneo para los cargos de mayordomos, porteros y aseadores. Esto conlleva que muchas veces el personal no sepa cómo enfrentar ciertas situaciones. Este personal aunque en realidad no pertenece a la empresa, ya que su empleador es la comunidad, es el nexo entre lo que sucede en los edificios y ADMINISTRACIONES AEDES, a través de ellos se sabe que novedades acaecen y además son los que tratan con los copropietarios. Si bien no son de la empresa, ella los contrató y tiene responsabilidad en que se desempeñe de la mejor manera posible. La dificultad de encontrar personal idóneo está en el bajo nivel salarial de los puestos, por lo que la gente mejor preparada postula a otros trabajos. Muchas veces por falta de conocimientos toman decisiones erradas, aún después de capacitarlos, como también son agentes generadores de ruido (filtran a su conveniencia) en las comunicaciones entre los clientes (comuneros) y la empresa.

OPORTUNIDADES

El sector de la administración de edificios todavía está poco desarrollado. El auge de la construcción de edificios vino sobre todo en los años ochenta y noventa. Sin embargo el aumento de edificios en la capital no trajo como consecuencia un desarrollo a la par de los administradores de edificios. Incluso

hoy en día se usan técnicas y procesos muy antiguos por muchos administradores. Dada estas condiciones de mercado se pueden distinguir tres principales oportunidades para ADMINISTRACIONES AEDES.

- 1.- La demanda por el servicio de administración de edificios se presenta creciente, hecho determinado por la construcción de nuevos edificios en la capital, como por el índice de rotación que tienen los clientes con los administradores.
- 2.- El que la mayoría de los prestadores de estos servicios no sean profesionales en la forma de llevar sus negocios y por tanto en la entrega de un servicio de menor calidad al de ADMINISTRACIONES AEDES presenta la oportunidad de diferenciarse del resto de los competidores como de cubrir una demanda insatisfecha.
- 3.- El que existan pocos competidores con el mismo enfoque y que los sustitutos sean débiles, da la oportunidad de expandirse con menores contratiempos.

AMENAZAS

El que existan bajas barreras de entrada al sector, puede hacer que aumente rápidamente la competencia lo que se verá reflejado en una disminución de los ingresos.

Otra amenaza importante es que la recuperación del sector de la construcción sea muy lenta y que por lo tanto se intensifique la competencia del sector, con peores resultados económicos a consecuencia de ello.

4. DEFINICIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA.

Luego de haber hecho un análisis del mercado y de la organización, tomando en cuenta las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades ADMINISTRACIONES AEDES ha decidido optar por una estrategia de diferenciación con enfoque. La diferenciación se logrará entregando un servicio integral en el campo de la administración de edificios y de una calidad no vista hasta el momento.

Dentro de los elementos diferenciadores se cuenta con tener un personal con conocimientos técnicos, mantener información de cuenta corriente de copropietarios al día para responder a consultas diarias, visitas periódicas a los edificios, etc.

El enfoque está dado en que el servicio está destinado sólo a los edificios habitacionales o de oficinas ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, es decir, a un segmento específico de la demanda total.

IV. ESTUDIO DE MERCADO.

1. ESTRATEGIA COMERCIAL.

1.1 Mercado Objetivo.

La variable de segmentación que se utilizará para los efectos de definir el mercado al cual ADMINISTRACIONES AEDES se orientará es de tipo geográfico. De esta forma la organización ofrecerá sus servicios a edificios tanto de oficinas como habitacionales ubicados en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

Como segundo factor es importante hacer notar que los servicios de ADMINISTRACIONES AEDES serán solicitados por gente que quiere una administración de excepción para su edificio, en la cual pueda confiar de que se preocupará al máximo para mantener de la mejor forma el inmueble y por lo tanto también su plusvalía. En fin es gente preocupada que no le importa pagar un poco más para vivir en un lugar mejor.

El tamaño del mercado está determinado por la cantidad de edificios que se ubican en la zona geográfica antes señalada, y que es de 2429. Esta cifra es el resultado de una investigación realizada para esta tesis cuyos datos constan en anexos.

1.2 Mezcla Comercial.

1.2.1 Producto: Servicio

Los servicios prestados por ADMINISTRACIONES AEDES son los de prestar la administración de edificios a comunidades. Para este fin se realizarán diversas tareas las que se pueden agrupar en dos grandes grupos de servicios:

- 1.- De administración.
- 2.- De operacionales.

Los servicios de administración tratan de los relacionados con las remuneraciones del personal de servicio, administrador y conserje, los gastos de previsión que procedan, los procesos contables (definición plan de cuentas, ingreso de comprobantes, listados financieros, Ctas. Ctes. copropietarios), confección de liquidaciones de gastos comunes, control de pago a proveedores, pago de consumos, etc.

Los servicios de operaciones constan en ir a los edificios y hacer revisiones en terreno, pedir los servicios que se necesiten en cada edificio (compras, mantenciones y reparaciones) y luego verificar su realización, contratar al personal vigilarlo y resolver sus problemas, mantenerse en contacto con los copropietarios para resolver sus consultas y problemas.

1.2.2 Precio

ADMINISTRACIONES AEDES participa en un mercado perfecto y por lo tanto es tomadora de precios, el hecho de que se diferencie de sus demás competidores hace posible, a veces, cobrar un poco más.

El precio que se cobra por prestar el servicio de administrar un edificio depende de varios factores, siendo los más importantes la ubicación, tamaño y calidad de la construcción. De este modo se puede hacer un cuadro resumen cual es el precio que se cobra a cada departamento.

Ubicación	Tamaño (mts ²)	Precio (UF)
Ñuñoa	90 -100	0.8888
Providencia	90 -100	
	120 -140	1.7777 - 2.2222
Las Condes	90 -100	0.8888 - 1.1111
	120 -140	1.7777 - 2.2222
Vitacura	90 -100	0.8888 -1.1111
	120 -140	1.6666 - 2.2222

La tabla anterior es solamente una aproximación que sirve como referencia, ya que la determinación del precio que se cobrará a un edificio en particular es un proceso de negociación con los representantes del mismo. En este proceso se toma un sinnúmero de factores en cuenta. Se hacen ofertas y contraofertas hasta que finalmente se llega o no a un acuerdo sobre los honorarios de la empresa. Se desprende entonces que cada edificio es único y por ende el precio de los servicios también lo será.

Los honorarios de la empresa generalmente se pactan en pesos, con reajuste cada seis meses en la variación del IPC. A veces el periodo de reajuste es menor y en contados casos los honorarios se pactan en UF. De este modo se puede concluir que no hay aumentos reales en el precio.

1.2.3 Plaza

Al ser este un servicio, la plaza se considera el lugar en que este servicio es entregado, por lo tanto, en este caso en particular, la plaza será la ubicación de cada uno de los condominios a los cuales se le preste el servicio.

Haciendo un paralelo con lo que es un producto se puede decir que el servicio es de exclusividad y por lo tanto su distribución es exclusiva.

1.2.4 Promoción

Es fundamental el generar una conciencia sobre el concepto del servicio ofrecido por administraciones en la mente de los clientes. Es necesario comunicar el enfoque que se da a este, sus ventajas y como se lleva a cabo.

Para posicionar a ADMINISTRACIONES AEDES, la promoción debe estar enfocada a informar y persuadir a sus clientes mediante informativos que recalquen los atributos y beneficios del servicio.

Los medios que se utilizarán para este propósito serán:

Venta Personal: realizada a edificios interesados en contratar el servicio, por intermedio de copropietarios o integrantes del comité de administración del inmueble. Este es el sistema, que a la luz de la evidencia empírica, obtiene mejores resultados.

Contacto con Empresas Constructoras: las empresas deben dejar con un administrador los edificios cuando terminan su construcción, es por esto que una buena relación con ellas permitirá a ADMINISTRACIONES AEDES una fuente periódica de nuevos edificios. Esta promoción se hará por contactos en forma directa por el administrador general con los dueños de las empresas y reuniones para describirles los servicios y ventajas de la empresa por sobre la competencia. La evidencia empírica ha demostrado que este tipo de promoción es el segundo en importancia y efectividad luego de la venta personal.

Marketing Directo: esto se hará a través de cartas enviadas a la audiencia objetivo, las cuales contendrán una descripción de la empresa y sus servicios, destacando las ventajas que le traería al cliente hacer uso del mismo. Este sistema es de poca efectividad pero de mucha importancia en la fase de introducción en el mercado, luego su aporte es marginal.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Para la investigación de mercado se utilizó tanto información primaria como secundaria.

Primero se recopiló información secundaria para darse una idea del mercado y sus preferencias. Para este efecto se visitó el INE, la Cámara Chilena de la Construcción, la Cámara de Comercio de Santiago, La Fundación Libertad y Desarrollo, Municipalidades, etc. Además se revisaron publicaciones referentes al tema como la revista Copropiedad.

El segundo método utilizado y de mayor preponderancia fue el de entrevistas no estructuradas a expertos. Los expertos seleccionados fueron personas que trabajan en el rubro y también de entes fiscalizadores. A través de estas entrevistas se buscó informarse acerca de las características del mercado, cuales eran las necesidades de mayor preponderancia para los clientes y de las características con que debía cumplir la empresa y su servicio.

Las entrevistas arrojaron como resultado información acerca del precio del servicio, requisitos exigidos para operar, preferencias de los clientes, etc.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

Erich Schütze Hartard: Gerente General de Erich Schütze Administraciones Inmobiliarias

María Rodríguez Toro: Presidenta de la Asociación de Administradores de Edificios de Chile.

Margarita Oyarzún: Jefa Departamento de Catastro de la Municipalidad de Las Condes.

3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.

La estimación de la demanda es de suma importancia, pues constituye un factor importantísimo en las decisiones de infraestructura y reinversión como en la obtención de flujos de caja para ADMINISTRACIONES AEDES. La demanda de la empresa está dada principalmente por la cantidad de permisos de construcción otorgados por las distintas comunas, como también el tiempo.

Para este efecto la metodología que se usó fue la de hacer una regresión. La primera serie de datos fue obtenida en la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) y consta del número de permisos de edificación de viviendas en el gran Santiago según comunas y por número de pisos. Dado el mercado objetivo a que se enfoca ADMINISTRACIONES AEDES se seleccionaron los datos de las comunas correspondientes a partir de tres pisos. Sin embargo los permisos no siempre se perfeccionan, sino que dan un plazo de cuatro años para construir la obra e incluso se pueden pedir prorrogas. Lo anterior trae como consecuencia que sea necesario saber cuantos permisos en realidad se llevaban a cabo.

Para determinar la cantidad de edificios que realmente existen en cada comuna se debió hacer una investigación en cada comuna. Esta cifra lamentablemente no se maneja ni por el INE o la CCHC e incluso en las mismas comunas en sus departamentos de catastros, ya que consideran a toda construcción como viviendas. A consecuencia de esto se debió revisar los archivos de los permisos de construcción uno por uno viendo cuales correspondían a construcción de edificios. Esta operación se repitió desde 1981 hasta 1998.

Los datos recopilados se presentan en la siguiente tabla.

AÑO	PERMISOS OTORGADOS	PERMISOS REALIZADOS	TOTAL EDIFICIOS
1981	8002	272	272
1982	654	51	323
1983	203	38	361
1984	253	55	416
1985	760	46	462
1986	795	44	506
1987	2540	154	660
1988	2799	97	757
1989	5342	172	929
1990	3335	65	994
1991	6071	135	1129
1992	10578	277	1406
1993	7472	214	1620
1994	6012	143	1763
1995	7893	329	2092
1996	6793	153	2245
1997	6176	139	2384
1998	2481	45	2429

El siguiente paso fue colocar estas series de datos en el programa Eviews, seleccionar cuál era la variable dependiente y luego el programa arrojó los resultados y la regresión que explica el comportamiento de la curva.

Econometric Views - [Equation: ER2 Workfile: ERIC]

File Edit Objects View Procs Quick Options Window Help

View Procs Print Store Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

LS // Dependent Variable is R2
Date: 10/30/98 Time: 17:19
Sample: 1981 1998
Included observations: 18

Variable	Coefficient	Std. Error	T-Statistic	Prob.
C	49.34044	19.76346	2.496548	0.0247
O2	0.028666	0.003456	8.293420	0.0000
T	-4.091294	2.070229	-1.976252	0.0668

R-squared	0.835420	Mean dependent var	134.9444
Adjusted R-squared	0.813476	S.D. dependent var	90.24638
S.E. of regression	38.97600	Akaike info criterion	7.476904
Sum squared resid	22786.92	Schwartz criterion	7.625299
Log likelihood	-89.83303	F-statistic	38.07052
Durbin-Watson stat	2.241120	Prob(F-statistic)	0.000001

Path = C:\EViews Workfile = ERIC

Econometric Views - [Equation: ER2 Workfile: ERIC]

File Edit Objects View Procs Quick Options Window Help

View Procs Print Store Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Estimation Command:
=====

LS R2 C O2 T

Estimation Equation:
=====

$R2 = C(1) + C(2)*O2 + C(3)*T$

Substituted Coefficients:
=====

$R2 = 49.340442 + 0.028665712*O2 - 4.0912944*T$

Path = C:\EViews Workfile = ERIC

Inicio Econometric Views - [...

19:44



Con la ecuación ya determinada lo único que se necesita es entrar el dato del año y la estimación de permisos entregados en dicho año, esta estimación se sacará tomando en cuenta las tendencias en años de crisis y sus periodos posteriores.

Por último, falta determinar el número de edificios que se administrará el primer año de operación de la empresa. Como el mercado que se enfrenta es perfecto, se debería asumir una demanda igual al 1% de la demanda total, sin embargo y para colocarle mayor realismo se castigará esta cifra en 0,3% llegando así a que la demanda del primer año será 0.7% del mercado objetivo de la empresa. Así en un comienzo se tendrá una demanda de 17 edificios para administrar, que a un precio promedio de UF 13.793 dan una demanda de UF 2.813,789 anual.

V. ESTUDIO TÉCNICO.

1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.

ADMINISTRACIONES AEDES, con una plantilla de doce empleados, tiene una capacidad de producción de sesenta a setenta edificios.

Cada empleado trabaja de lunes a sábado, sumando un total de cuarenta y nueve horas semanales.

Los puntos críticos de producción, o cuellos de botellas, están dados por los supervisores y el departamento de administración. Es a causa de esto que en el sexto año se contrata a una persona más en cada una de estas áreas, para subir la capacidad de producción a cien o ciento diez edificios. También pensando en esto es que se da reinversión en el sexto año en lo que son camionetas e impresoras.

La capacidad de producción fue cotejada con los datos entregados por las personas expertas en el tema que fueron entrevistadas, para determinar su veracidad, encontrando que los resultados se ajustaban a la evidencia empírica expresada por ellos.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Con este respecto se distinguirán dos situaciones en que los procesos serán distintos:

- 1) Edificios nuevos
- 2) Edificios antiguos

En un edificio nuevo el proceso productivo se diferencia de un edificio antiguo en una serie de procesos y trámites iniciales, pero luego de que se llevan a cabo, por decirlo así se equiparan y los procesos que continúan a partir de este momento son los mismos.

EDIFICIO NUEVO

Los procesos distintivos en un edificio nuevo son los siguientes:

- 1) Contacto con la empresa inmobiliaria. Este proceso se refiere a que la empresa administradora es contactada por una empresa inmobiliaria que está por empezar a vender los departamentos de un edificio casi terminado con el motivo de designar a la empresa como el administrador del citado edificio. Esto sucede generalmente en virtud de los contactos hechos con anterioridad con empresas constructoras así como con las empresas inmobiliarias.
- 2) Reglamento de Copropiedad. Cada edificio antes de ser recepcionado municipalmente debe contar con un reglamento de copropiedad que indica los derechos y deberes de todas las partes (copropietarios y/o usuarios, empresa constructora y administrador)
- 3) Recepción municipal. Una vez obtenido el reglamento de copropiedad se deben hacer las gestiones para que el edificio obtenga su permiso municipal de ventas por pisos y de esta forma pueda ser habitado.

- 4) Nombramiento del Administrador. La empresa constructora en su carácter de dueña del 100% del inmueble procede a nombrar a ADMINISTRACIONES AEDES como administrador de la comunidad dándole carácter de representante legal de la misma. Esto es muy importante para que luego se puedan seguir haciendo los siguientes trámites.
- 5) Obtención de Rol Único Tributario. La empresa debe cumplir con este trámite, presentando para este efecto el nombramiento como administrador dado por la empresa constructora, para así poder empezar a hacer todos los trámites a nombre de la comunidad (abrir cuenta corriente, compras, contratos, etc.).
- 6) Contratación del personal del edificio. Para que el edificio funcione es necesario que cuente con el personal adecuado. Cumpliendo con los requerimientos específicos del edificio y las políticas de contratación, se seleccionará al personal más idóneo posible dentro de los salarios de mercado.
- 7) Contratos de mantención. ADMINISTRACIONES AEDES debe procurar por el mantenimiento del edificio. Es a este respecto que se deben contratar los servicios de distintas empresas para mantener los equipos del edificio (ascensores, citófonos, bombas de agua, etc.) con el fin de mantenerlos funcionando correctamente. Generalmente se buscará mantener la garantía de los equipos por lo que las mantenciones las harán las mismas empresas que instalaron los productos o los representantes de los productos en el país.
- 8) Contrato de póliza de seguros. ADMINISTRACIONES AEDES es el encargado por ley de velar por que se contrate una póliza de seguros sobre los espacios comunes como también sobre cada uno de los departamentos del edificio respectivo.
- 9) Asamblea de copropietarios de la comunidad edificio. Esta reunión es la primera que se hace en el edificio con el propósito de elegir el comité de

administración, la constitución de los fondos del edificio (administración y eventualidades), las políticas de mejoras del edificio y la ratificación del nombramiento de administrador a ADMINISTRACIONES AEDES por parte de los copropietarios.

- 10) Confección del Acta de asamblea y su posterior escrituración pública. Esto se hace con el fin de que quede registrado ante un ministro de fe las resoluciones que fueron tomadas en la asamblea y luego no puedan ser desconocidas.
- 11) Visitas periódicas a los edificios. Estas visitas se hacen con el objeto de vigilar el correcto proceder del personal, informarse de novedades, recolectar pagos (tanto gastos como fondos) y correspondencia, etc.
- 12) Pedir servicios necesarios para el edificio. Según sean las necesidades de los distintos edificios, se deberá pedir a los proveedores, que suministren sus servicios.
- 13) Compra de elementos de aseo y mantención. Según las necesidades que cada edificio tenga se harán los pedidos. Los pedidos son hechos mensualmente por los mayordomos, revisados por el administrador del edificio respectivo y jefe de adquisiciones, el pedido lo hace el personal de adquisiciones y es llevado al edificio por el proveedor.
- 14) Pago de cuentas. Aquí se incluyen las cuentas tanto las cuentas de consumo del edificio (luz, agua, gas, etc.) como el pago de factura por los servicios prestados por los proveedores, previa revisión de ellos.
- 15) Liquidación de salarios. Según los datos obtenidos del libro de asistencia de cada edificio y los datos del personal, se procede a liquidar los sueldos de ellos.

- 16) Confección de liquidación de gastos. Una vez reunida toda la información sobre los gastos que se realizaron en el mes en cada edificio se prepara la liquidación de gastos que será entregada a cada departamento y donde se prorratan los gastos conforme a lo establecido en el reglamento de copropiedad del edificio. Una vez confeccionadas las liquidaciones se ensobran y reparten a los respectivos departamentos.
- 17) Cobranza de gastos. ADMINISTRACIONES AEDES debe encargarse también de que los copropietarios y/o usuarios enteren las sumas que deben por conceptos de gastos comunes como de otras provisiones o fondos que adeuden. Si las sumas no son pagadas dentro de los plazos establecidos se tomarán las medidas pertinentes, desde intereses por mora a cobranza judicial.

Edificios Antiguos

El proceso de producción es muy similar excepto que algunos puntos de los mencionados no se realizan. De este modo se puede decir que en un edificio antiguo el proceso de producción lo constituyen los puntos 6 al 17.

3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.

Debido a que el mercado objetivo de ADMINISTRACIONES AEDES se encuentra en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, la empresa ha decidido ubicarse en el Edificio Europa, Evaristo Lillo 78, Las Condes.

Cercanía núcleo de operaciones.

Esta decisión ha sido tomada por la cercanía de esta ubicación de organizaciones con las cuales diariamente se deben hacer diligencias y trámites (bancos, SII, INP, etc.). De esta forma el personal auxiliar de la empresa será más eficiente en realizar los trámites a su cargo al tener que recorrer menores distancias.

Cercanía de los Clientes

Esta ubicación permite un acceso fácil a los clientes que necesiten acudir a las oficinas de la empresa, ya sea por metro o automóvil como también un acceso rápido de los supervisores a los edificios.

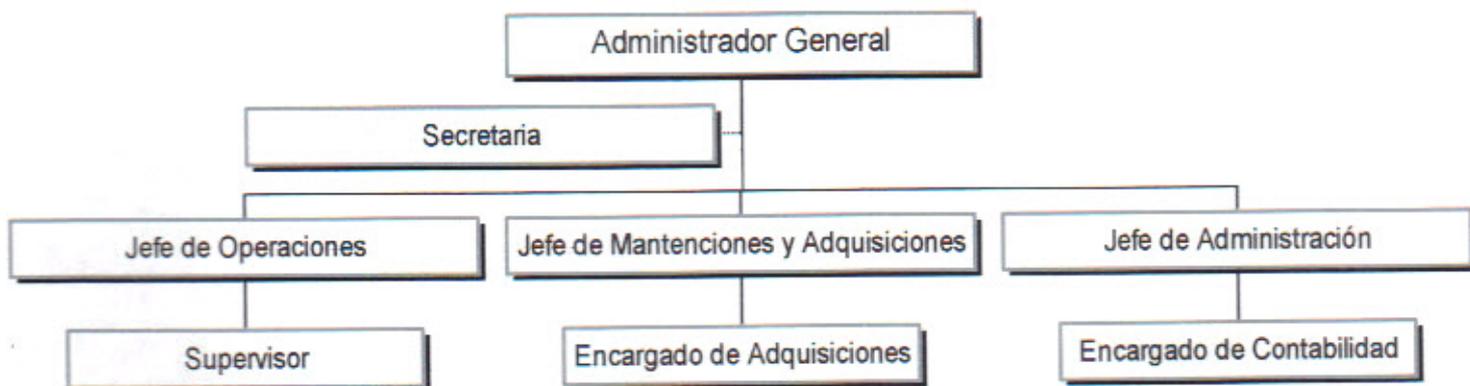
Relación precio/calidad

El precio de este inmueble (UF 6,602.00 + iva) considerando su ubicación, calidad de construcción, tamaño (129.45 m²) y prestaciones (29 estacionamientos de visita, bajos gastos comunes, aire acondicionado, etc.) fue el mejor que encontró ADMINISTRACIONES AEDES en su búsqueda por una buena localización.

VI. ORGANIZACIÓN INTERNA.

1. ORGANIGRAMA.

ADMINISTRACIONES AEDES



2. ANÁLISIS DE CARGO.

Administrador General.

Descripción del cargo.

Es el responsable del buen funcionamiento de la empresa, por lo cual debe contar con dotes de líder para llevar el mando de la organización con éxito y así, poder transmitir a los demás miembros los valores que deben existir en términos de la orientación al cliente y calidad de servicio. De esta manera debe preocuparse de crear, mantener y alimentar el ambiente de calidad y confianza, siendo capaz de transmitir a todos los individuos que trabajan en entregar este servicio.

A su vez, el administrador general es el encargado de coordinar todos los servicios de ADMINISTRACIONES AEDES y preocuparse de las relaciones con el cliente.

Las funciones que debe realizar son:

Responder ante los socios, manteniéndolos continuamente informados de la situación de la empresa. De esta forma debe mantener una continua comunicación para facilitar la toma de decisiones y favorecer la capacidad de reacción ante algún problema.

Lograr y mantener en el tiempo el éxito económico y operacional de la empresa, tanto en la parte operativa como financiera.

Mantener un adecuado contacto con los clientes para así estar informado sobre sus requerimientos, tendencias y promover nuevas administraciones.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de Administrador General, se requiere tener los conocimientos necesarios de administración así como experiencia previa, una visión de L.P. y un trato excelente con personas, capaz de motivar y conducir equipos de trabajo.

De esta manera se requiere para el cargo de Administrador General un Ingeniero Comercial o bien una persona que haya cursado Administración de Empresas, con un mínimo de 35 años de edad, 5 años de experiencia en un cargo de nivel estratégico alto en el mismo rubro.

En el caso particular de ADMINISTRACIONES AEDES el cargo lo ocupará uno de los socios, el señor Erich Schütze Hartard, que cumple con todos los requisitos y además aporta su basta experiencia de más de 15 años en el sector.

Jefe de Mantenciones y Adquisiciones

Descripción del cargo.

Es el responsable de la planificación, organización y control del área de mantenciones y adquisiciones.

Estudia y analiza conjuntamente con el administrador general, el jefe de operaciones y el jefe de administración, las políticas, planes y proyectos que se requieren para la buena marcha de esta área de la empresa, así como de las decisiones de financiamiento e inversión que la empresa debe tener en estas materias.

Su función está en coordinar las necesidades de los edificios con los servicios apropiados que prestan los distintos proveedores tanto en condiciones normales como en emergencias.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de Jefe de Mantenciones y Adquisiciones se requiere tener los conocimientos necesarios de administración, pero más importante aún serán sus conocimientos en mecánica dado que los equipos que necesitan mantención son de este tipo.

De esta manera se requiere para el cargo de Jefe de Mantenciones y Adquisiciones un Ingeniero en Ejecución en Mecánica, con mínimo de 35 años de edad, 3 años de experiencia en un cargo similar.

Jefe de Operaciones.**Descripción del cargo.**

Es el responsable de la planificación, organización y control del área de operaciones.

Estudia y analiza conjuntamente con el administrador general, el jefe de mantenciones y adquisiciones y el jefe de administración, las políticas, planes y proyectos que se requieren para la buena marcha de esta área de la empresa, así como de las decisiones de financiamiento e inversión que la empresa debe tener en estas materias.

Su función está en coordinar las actividades de las demás áreas de la empresa con las necesidades de los edificios, es decir, recibe las noticias y pedidos de los distintos edificios y las distribuye a sus áreas respectivas. Finalmente también se preocupa de hacer que se supervisen las actividades que se contrataron.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de Jefe de Operaciones se requiere tener una amalgama de conocimientos de administración, conocimientos en mecánica y una gran habilidad en relaciones interpersonales. Conocimientos de administración ya que se deben coordinar las actividades de las demás áreas. Conocimientos de mecánica para entender acerca de los trabajos y adquisiciones que necesite cada edificio. Habilidades interpersonales debido a que se debe relacionar con un sinnúmero de personas de distintos niveles, su jefe, sus colegas, sus subalternos, personal de los edificios e incluso copropietarios y/o usuarios de los edificios.

De esta manera se requiere para el cargo de Jefe de Operaciones un Administrador de Empresas con conocimientos básicos de mecánica, con mínimo de 35 años de edad y 3 años de experiencia en un cargo similar.

Jefe de administración.**Descripción del cargo.**

Es el responsable de la planificación, organización y control del área de administración.

Estudia y analiza conjuntamente con el administrador general, el jefe de operaciones y el jefe de adquisiciones y mantenciones, las políticas, planes y proyectos que se requieren para la buena marcha de esta área de la empresa, así como de las decisiones de financiamiento e inversión que la empresa debe tener en estas materias.

Su función está en coordinar las actividades de administración de la empresa como hacer liquidaciones de gastos, ingresar planes de cuentas, liquidar los sueldos del personal, controlar el pago a proveedores, confeccionar los estados financieros, llevar las cuentas corrientes de los copropietarios, el pago de los consumos, etc.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de Jefe de Administración se requiere tener los conocimientos necesarios de administración, pero más importante aún serán sus conocimientos en contabilidad.

De esta manera se requiere para el cargo de Jefe de Administración un Contador Auditor, con mínimo de 35 años de edad, 3 años de experiencia en un cargo similar.

Encargado de mantención y adquisiciones**Descripción del cargo.**

Es el responsable de llevar a cabo las funciones básicas de esta área.

Recibe las ordenes de pedidos que debe hacer, se contacta con el proveedor y hace las compras necesarias para surtir estos pedidos. Informa a su jefe de área de su proceder y de las fechas y los servicios contratados para que operaciones se coordine y mande a los supervisores a revisar los trabajos.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de encargado de mantenciones y adquisiciones se requiere tener conocimientos de mecánica, dos años de ingeniería en ejecución en mecánica, una edad como mínimo de 25 años, 2 años de experiencia en un cargo similar.

Supervisor**Descripción del cargo.**

Es el responsable de llevar a cabo las funciones básicas de esta área.

Su función es visitar los edificios para entregar dineros, correspondencia, recibir pagos, informaciones, revisar los trabajos en los edificios y traspasar la información recopilada a su jefe de área.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de supervisor se requiere tener conocimientos de mecánica, dos años de ingeniería en ejecución en mecánica, licencia de conductor tipo b, una edad como mínimo de 25 años, 2 años de experiencia en un cargo similar.

Encargado de administración**Descripción del cargo.**

Es el responsable de llevar a cabo las funciones básicas de esta área.

Es el encargado del manejo y mantenimiento de los programas de contabilidad, remuneraciones y bases de datos. Ingresar comprobantes, sacar los listados que se le piden, confeccionar las listas de cobranza y liquidaciones de gastos, etc.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de encargado de administración se requiere tener conocimientos de computación en programas de contabilidad, remuneraciones y suites a nivel operativo, conocimientos de contabilidad, dos años de contador auditor, una edad como mínimo de 25 años, 1 año de experiencia en un cargo similar.

Secretaria ejecutiva**Descripción del cargo.**

, Sus funciones consisten en las de secretariado, es decir tipear cartas, enviar cartas, contestar el teléfono, etc.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de secretaria ejecutiva se requiere tener secretariado bilingüe , manejo nivel usuarios de las suites computacionales, una edad como mínimo de 27 años, 2 años de experiencia en un cargo similar.

Secretaria recepcionista**Descripción del cargo.**

Sus funciones consisten en las de secretariado, es decir tipear cartas, enviar cartas, contestar el teléfono, etc.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de secretaria se requiere tener secretariado, manejo nivel usuarios de las suites computacionales, una edad como mínimo de 25 años, 1 años de experiencia en un cargo similar.

Junior**Descripción del cargo.**

Sus funciones consisten en buscar y dejar documentos, efectuar pagos, ir al correo, realizar diligencias bancarias, etc.

Especificación del cargo.

Para acceder al cargo de junior se requiere tener cuarto año medio rendido, certificado de antecedentes en blanco, buena presencia, una edad como mínimo de 19 años, 1 año de experiencia en un cargo similar.

3. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

En este punto hay que distinguir entre la selección y contratación de personal que la empresa hace para sí, y entre el servicio que presta a los edificios de seleccionar y contratar a sus trabajadores.

El jefe del departamento de administración es el que tiene la responsabilidad de seleccionar y contratar a los empleados que se requiere para los edificios. Los cargos que se tienen son el de mayordomo y el de aseo/portero diurno y/o nocturno.

ADMINISTRACIONES AEDES cuenta con un archivo de antecedentes de las personas que han ofrecido sus servicios. Es muy común que la gente que está buscando trabajo deje su curriculum en la portería del edificio. Otra forma en que se han obtenido datos es por medio de recomendaciones, es decir los empleados del edificio, copropietarios o usuarios presentan los datos de gente conocida que necesita trabajo.

Una vez que se abre la necesidad de contratar a alguien, se verifica el archivo antes mencionado. Se analizan las habilidades de los postulantes con los requerimientos del cargo. Se elige a los que cubran de mejor manera los requisitos. Se les contacta y se les pide la documentación legal necesaria, como son, certificados de antecedentes, curriculums vitales actuales, fotocopia de la cédula nacional de identidad, certificados de afiliación a AFP e isapres, certificado de inscripción militar, autorización de cargas familiares, certificado de residencia y recomendaciones. Finalmente se entrevista personalmente a los candidatos y luego se elige al que se considera más idóneo para el puesto.

Con respecto a la contratación para la propia empresa, se debe tener muy en cuenta el objetivo de entregar el mejor servicio en su clase. Para lograr lo anterior el personal debe contar en su mayoría con conocimientos técnicos y de

administración.

En caso de la necesidad de personal como juniors o recepcionista, se permitirá la recepción continua de currículos en portería, los que pasarán a una central de archivos y datos de candidatos, quienes serán contactados dependiendo de los requerimientos. En cambio en caso del personal de mayor especialidad, como los encargados de sección, los jefes de áreas y secretaria ejecutiva, se preferirá la búsqueda en universidades, institutos de estudios superiores y técnicos como el DUOC, la UTEM, INACAP, etc.

A la gente que se seleccione se le pedirá sus antecedentes y recomendaciones, se compararán con los requisitos del cargo y se hará una primera selección. Luego se le harán entrevistas a todos los que pasaron la primera etapa. La entrevista consistirá en una serie de preguntas y se le presentarán casos prácticos para que el candidato los resuelva. Como resultado se tendrá una idea de las condiciones de trabajo y las habilidades de relacionarse de cada candidato. Con estos datos se tomará la decisión de quién contratar. Los datos de los demás candidatos se mantendrán en archivo para contrataciones futuras.

4. POLÍTICA DE REMUNERACIONES.

Las remuneraciones deben cumplir con dos condiciones, reflejar el aporte de cada integrante de la empresa, manteniendo remuneraciones equitativas y además que estas remuneraciones sean competitivas a nivel de mercado

Las remuneraciones se reajustarán anualmente en la variación del IPC y crecerán en 4% anual.

Las remuneraciones tendrán un tratamiento distinto para las personas que pertenecen a la empresa y para el personal contratado para cada edificio en particular (mayordomos, aseadores y porteros), ya que en estos últimos es el comité de administración quién dictamina las políticas de remuneraciones.

Para determinar el número de horas extras que cada integrante de la empresa trabajará, se presenta a continuación un horario con el total de horas semanales trabajadas.

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
08:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓
09:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12:00	✓	✓	✓	✓	✓	
13:00						
14:00	✓	✓	✓	✓	✓	
15:00	✓	✓	✓	✓	✓	
16:00	✓	✓	✓	✓	✓	
17:00	✓	✓	✓	✓	✓	

Como resultado se obtiene que a la semana cada persona trabaja una hora extra.

Cargo	Renta Bruta en pesos	Renta bruta en U.F.	N° de personas	Total Renta Bruta en U.F.
Administrador General.	\$800.000	55,17	1	55,17
Jefe de Mantenciones y Adquisiciones.	\$400.000	27,69	1	27,69
Jefe de Operaciones.	\$400.000	27,69	1	27,69
Jefe de Administración.	\$400.000	27,69	1	27,69
Encargado Mantenciones y Adquisiciones.	\$300.000	20,69	1	20,69
Supervisor.	\$300.000	20,69	2	41,38
Encargado Administrativo.	\$300.000	20,69	1	20,69
Secretaria Gerencia.	\$300.000	20,69	1	20,69
Secretaria Recepcionista.	\$230.000	15,86	1	15,86
Junior.	\$125.000	8,62	2	17,24
TOTAL				274,79

VII. ANÁLISIS FINANCIERO.

CONSIDERACIONES GENERALES

En el presente capítulo todos los valores serán expresados en UF y sin IVA, tomando un valor de la UF de \$14.500,00

1. INVERSIÓN INICIAL.

Dentro de la inversión inicial se consideran todos aquellos gastos que se realizan una sola vez para que ADMINISTRACIONES AEDES pueda iniciar sus operaciones a principios del año 1.

A continuación se presenta un cuadro resumen que contiene el detalle de los principales desembolsos por concepto de inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL	UF
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	7.687,640
VEHÍCULOS	571,600
HONORARIOS	21,110
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	44,410
GASTOS PUESTA EN MARCHA	350,000
CAPITAL DE TRABAJO	333,658
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	9.008,418

1.1.1 Inversión en Oficinas

La oficina se ubica en Evaristo Lillo 78 y su número es el 71. La empresa constructora entrega la planta libre que consta de 129 m². De esta manera se pueden dividir la inversión en oficina en su valor de compra y en su alhajamiento. Las personas que tendrán oficinas son el administrador general, los jefes de mantenciones, operaciones y administración. El demás personal trabajará en

cupículos habilitados para este efecto. También habrá una pequeña recepción donde se encontrará la secretaria. La inversión será de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (UF)	VALOR TOTAL (UF)
Compra Oficina	1	6.602	6.602
Paneles			237,93
Escritorio Adm. Gral.	1	35,79	35,79
Escritorios Jefes	3	30,21	90,63
Escritorio Secretaria	2	23,47	46,94
Escritorio Auxiliares	5	10,34	51,7
Sillón Ejecutivo	1	15	15
Sillas Ergonómicas	11	8,1	89,1
Artículos de Escritorio	8	4,36	34,88
Teléfono	9	5,27	47,43
Computadores	6	34,48	256,88
Alfombras	129 m ²	0,43	55,91
Cortinas			123,45
TOTAL			7.687,64

1.1.2 Inversión en Vehículos

Es necesario contar con automóviles para visitar los distintos edificios que ADMINISTRACIONES AEDES tenga a su cargo.

TIPO DE VEHÍCULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (UF)	VALOR TOTAL (UF)
Chevrolet Combo Diesel	2	285,8	571,6
TOTAL			571,6

1.1.3 Honorarios

ADMINISTRACIONES AEDES debe contar con la asesoría de un abogado para su constitución. Él será el encargado de redactar la escritura pública de constitución de la sociedad, su protocolización, inscripción y su posterior publicación. A continuación se presenta una tabla con los gastos para este efecto.

Honorarios y Gastos	Valor \$	Valor UF
Abogado	100.000	6,90
Notaría	50.000	3,45
Conservador de Bienes Raíces	96.000	6,62
Publicación	60.000	4,14
TOTAL	306.000	21,11

1.1.4 Publicidad y Promoción

Para poder darse a conocer en el mercado ADMINISTRACIONES AEDES invertirá en marketing directo y en la confección de un tríptico en que explica sus servicios y ventajas. El costo de ambos son de UF 44,41.

1.1.5 Gastos Puesta en marcha

La empresa ha definido que para ponerse en marcha necesitará pagar un mes de remuneraciones por adelantado, capacitarlos y por último se considerará un monto para imprevistos.

CONCEPTO	VALOR (UF)
Capacitación y Remuneraciones	300
Imprevistos	50
TOTAL	350

1.1.6 Capital de Trabajo

Para obtener el monto del capital de trabajo ADMINISTRACIONES AEDES ha utilizado el método de desfase. Para este cálculo se toman los costos totales anuales, se dividen por trescientos sesenta y cinco y se multiplican por el período de desfase, que en este caso será de treinta días.

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Costos Totales Anuales} \times \text{N}^\circ \text{ días de Desfase}}{365 \text{ días}}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{UF } 4.059,500 \times 30 \text{ días}}{365 \text{ días}} = \text{UF } 333,658$$

2. FINANCIAMIENTO.

La empresa ADMINISTRACIONES AEDES se financiará íntegramente con aportes de sus socios capitalistas. A continuación se presenta una tabla con los aportes de cada uno de ellos.

SOCIOS	PARTICIPACIÓN	MONTO EN UF
María Isabel Araya Migueles	50%	4,504.071
Erich Adolf Franz Schütze Hartard	50%	4,504.071
TOTAL INVERSIÓN		9,008.142

3. INGRESOS POR VENTA.

Para el análisis de los ingresos de ADMINISTRACIONES AEDES, el factor más importante es la demanda y como ésta varíe en los próximos años. La demanda por servicios de administración de edificios está compuesta por la construcción de nuevos edificios, como por la rotación que se produce en los ya existentes.

En los próximos dos años y a causa de la crisis asiática, el sector de la construcción disminuirá su ritmo, esperándose para 1999 la construcción de alrededor de treinta edificios, marcando el punto desde donde el mercado empezará a recuperarse. Para el 2000 se espera una leve alza pero ya entre el 2002 y el 2003 se registrará un auge del sector que debería llegar a su punto máximo en el 2008.

La rotación en las administraciones es generalmente una constante, siendo el periodo promedio de duración de una administración de cinco años.

Los ingresos que obtiene la empresa son únicamente determinados por los honorarios de la misma al ofrecer su servicio. ADMINISTRACIONES AEDES al estar en un mercado perfecto es prácticamente tomadora de precios. Prácticamente ya que al ser una empresa con enfoque puede cobrar un poco más, y esa es también su política de precios, sin embargo, no cobra una cifra muy superior a la de mercado, para así atraer a los clientes que quieran probar.

Por último los ingresos por venta irán aumentando al crecer la participación de mercado de la empresa, que se espera sea, para el décimo año, cercana al 3% del total del mercado.

AÑO	Nº DE EDIFICIOS	INGRESO POR VENTA (UF)
1	17	2.813,789
2	25	4.137,925
3	36	5.958,612
4	42	6.951,714
5	48	7.944,816
6	55	9.103,435
7	64	10.593,088
8	75	12.413,775
9	86	14.234,462
10	98	16.220,666

4. COSTOS DE VENTA.

Con relación a los costos de venta se deben incluir todos aquellos que estén directamente relacionados con la prestación del servicio. Desde este punto de vista se pueden dividir los costos en: costos de comunicaciones, costos de confección y costos de distribución.

4.1 Costos de Comunicación.

Para la empresa es vital estar comunicado con los clientes y proveedores, sobretodo ya que todos los servicios que requieren los edificios se contratan. Por lo anterior se incluyen en los costos de venta lo que son gastos por conceptos de fax, teléfono y correo. A continuación sale un detalle de los gastos mensuales por estos conceptos.

INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL UF
Rollo de fax	2	0,052	0,103
Teléfono (SLM)	1	1,48	1,48
Casilla de Correos	1	1,862	1,862
TOTAL MENSUAL			3,445
TOTAL ANUAL			41,340

A continuación se detallan los costos de comunicación para los próximos diez años, tomando en cuenta que crecerán a una tasa del 4% anual. Además en los años tres y siete se incrementarán la cantidad de fax recibido por lo que estos gastos aumentan en esos años.

AÑO	COSTOS DE COMUNICACIÓN
1	41,340
2	42,994
3	44,936
4	46,733
5	48,603
6	50,547
7	52,829
8	54,943
9	57,140
10	59,426

4.2 Costos de Confección

La forma en que se materializa la entrega del servicio, es entregando a cada copropietario y/o usuario del condominio respectivo, su liquidación de gastos comunes. Para estos efectos es necesario el papel, la tinta de la impresora, y los sobres en los cuales se mandarían. Debido a la creciente cantidad de edificios que se administrarán, la cantidad de todos los insumos irá subiendo en forma proporcional.

INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL UF
Tinta impresora	2	0,931	1,862
Resmas papel	3	0.114	0,343
Formulario continuo Cajas	1	0,345	0,345
Sobres Cajas (500)	2	0,497	0,994
TOTAL MENSUAL			3,544
TOTAL ANUAL			42,528

AÑO	COSTOS DE CONFECCIÓN EN UF
1	42,528
2	62,052
3	64,560
4	92,640
5	96,336
6	127,740
7	156,276
8	192,312
9	230,976
10	272,412

4.3 Costos de Distribución.

La empresa necesita ir constantemente a cada edificio con el propósito de vigilar los trabajos, entregar y recoger documentos y por supuesto distribuir las liquidaciones de gastos comunes. En el año seis la empresa comprará dos camionetas más.

INSUMOS	CANTIDAD	PRECIO PROMEDIO	TOTAL UF
Diesel	210 lts.	0,011	2,31
Mantenición	2	2,76	5,52
TOTAL MENSUAL			7,83
TOTAL ANUAL			93,96

AÑO	COSTOS DE DISTRIBUCIÓN EN UF
1	93,96
2	101,88
3	109,92
4	119,376
5	128,952
6	221,856
7	233,568
8	242,928
9	252,528
10	262,416

4.4 Mano de obra directa

En las remuneraciones directas sólo se tomarán en cuenta a las personas que participan en la confección y distribución de la liquidación de gastos, es decir el auxiliar de administración y los supervisores. La remuneración del citado personal crecerá un 4% anual. La empresa deberá contratar a más personal en el séptimo año para poder surtir a la demanda.

AÑO	COSTO MANO DE OBRA DIRECTA EN UF
1	744,840
2	774,634
3	805,620
4	837,840
5	871,356
6	906,216
7	1.570,764
8	1.633,596
9	1.698,936
10	1.766,904

5. COSTOS OPERACIONALES.

Los costos de operaciones se descomponen en los siguientes ítemes, cada uno de los cuales será explicado por separado.

5.1 Remuneraciones Indirectas

La política de remuneraciones de ADMINISTRACIONES AEDES consiste en aumentar en un 4% anual las remuneraciones indirectas. La plantilla de trabajadores no aumentará, dado que no es necesario para el buen funcionamiento de la empresa. De este modo los costos en remuneraciones indirectas se ven a continuación.

AÑO	COSTO MANO DE OBRA INDIRECTA EN UF
1	2.552,640
2	2.654,748
3	2.760,936
4	2.871,372
5	2.986,224
6	3.105,672
7	3.229,908
8	3.359,100
9	3.493,464
10	3.633,204

5.2 Gastos de Publicidad

Como se explicara anteriormente, en este sector en particular la publicidad no tiene mucho impacto en las ventas, sino que la mejor promoción es un cliente satisfecho. Por este motivo ADMINISTRACIONES AEDES ha decidido sólo gastar en la confección de trípticos y pequeños catálogos informativos de sus servicios y ventajas. Se asume un incremento anual del 3% en estos gastos, cifra obtenida en consultas a diversas imprentas.

AÑO	GASTO EN PUBLICIDAD EN UF
1	34,483
2	35,517
3	36,583
4	37,680
5	38,811
6	39,975
7	41,174
8	42,409
9	43,682
10	44,992

5.3 Gastos Generales

Los gastos generales se dividen en aquellos correspondientes a los consumos de agua, luz y de oficina e impuesto territorial. Se prevee que estos gastos aumenten en una tasa del 2% anual ya que su uso prácticamente se mantendrá invariable en todos los años.

AÑO	LUZ	AGUA	OFICINA	IMPUESTO TERRITORIAL	TOTAL ANUAL UF
1	28,966	0,345	34,12	94,409	157,495
2	29,545	0,352	34,8	94,409	158,754
3	30,136	0,359	35,5	94,409	160,045
4	30,738	0,366	36,21	94,409	161,357
5	31,353	0,373	36,93	94,409	162,692
6	31,980	0,381	37,67	94,409	164,059
7	32,940	0,388	38,42	94,409	165,769
8	33,598	0,396	39,19	94,409	167,197
9	34,270	0,404	39,98	94,409	168,659
10	34,956	0,412	40,78	94,409	170,145

5.4 Gastos en Seguros

ADMINISTRACIONES AEDES contratará un seguro sobre las camionetas y la oficina, ascendiendo la prima anual a un monte de UF 18,92 anualmente.

AÑO	GASTO EN SEGUROS EN UF
1	18,92
2	18,92
3	18,92
4	18,92
5	18,92
6	18,92
7	18,92
8	18,92
9	18,92
10	18,92

5.5 Depreciación

El método que usará la empresa para calcular el gasto de depreciación será el método lineal. A continuación se presenta una tabla con la información acerca de los ítems a depreciar, su vida útil y su respectivo valor residual. En el año seis se venderán las camionetas y se comprarán tres en su reemplazo

ITEM	VALOR INICIAL	VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL	MONTO A DEPRECIAR EN UF ANUAL.
Equipos de informática	256,88	10	5%	24,404
Camionetas	571,6	5	20%	91,456
Oficina	6.602	20	20%	264,080
TOTAL				379,940

5.6 Patente Comercial

Por este concepto le corresponde pagar a la empresa, semestralmente, el 0,5% sobre el capital propio de la sociedad. Este concepto se paga para tener derecho legal a funcionar.

$$\begin{aligned}
 \text{Patente Comercial} &= \text{Capital Propio} \times 0.5\% \times 2 \\
 &= 9.008,418 \times .005 \times 2 \\
 &= \text{UF } 90,084
 \end{aligned}$$

6. REINVERSIÓN.

ADMINISTRACIONES AEDES realizará una reinversión en el sexto año por el concepto de tres camionetas Chevrolet Combo diesel. Las antiguas camionetas se venden el mismo año a un 20% de su costo histórico, por lo tanto el monto a reinvertir es de UF 743,08.

AÑO	VENTA CAMIONETAS	COMPRA CAMIONETAS	VALOR TOTAL UF
6	(114,32)	857,4	743,08

7. IMPUESTO A LA RENTA.

El impuesto a la renta para las sociedades de responsabilidad limitada, como es el caso de ADMINISTRACIONES AEDES, representa el 15% sobre las utilidades netas.

8. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.

Como se explicó anteriormente, ADMINISTRACIONES AEDES, utiliza el sistema de desface para calcular su capital de trabajo. El número de días de desface considerado es de treinta.

Para calcular la variación del capital de trabajo lo que se hizo fue calcular el capital de trabajo correspondiente para cada año restándole el capital de trabajo del año anterior. A continuación se presenta una tabla con la variación del capital de trabajo para cada año. Los montos positivos indican que cada año los costos de la empresa aumentan por lo que es necesario aumentar el capital de trabajo para hacer frente a dichos gastos.

AÑO	VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO EN UF
1	13,432
2	12,506
3	15,167
4	13,653
5	27,038
6	68,628
7	19,922
8	20,802
9	21,724
10	22,406

9. TASA DE DESCUENTO.

Para obtener la tasa de descuento a aplicar a los flujos, se utilizará el modelo de valoración de activos de capital (C.A.P.M.).

Esta tasa de descuento se obtiene de la siguiente forma:

$$E(R_i) = R_f + (E(R_m) - R_f) \times \beta_i$$

Donde,

$E(R_i)$ = Retorno esperado del activo i

R_f = Tasa libre de riesgo

$E(R_m)$ = Retorno esperado de mercado

β_i = Riesgo sistemático del activo i

$E(R_m) - R_f$ = Premio por el riesgo que asigna el mercado

Para la obtención de la tasa de descuento relevante para el proyecto se ha considerado como la tasa libre de riesgo el pagaré reajutable con cupones del Banco Central a diez años a fecha tres de noviembre de mil novecientos noventa y ocho. Esta tasa es de 7,44%. El premio por el riesgo en Chile corresponde a 6,5%.

El beta (β_i), mide la sensibilidad del negocio con respecto al riesgo de mercado. Para estimarlo se tomaron dos betas que tienen relación con el rubro en el cual está inserta la empresa. Los betas corresponden al sector de Real State, considerando uno un escenario de pure play y el otro full industry information. Dado que los datos son de E.E.U.U., se han corregido los datos para que se adecuen mejor a la realidad chilena.

A continuación se presentan:

Beta Real State Pure Play = 1,57

Beta Real State Full Industry Information = 1,30

De esta manera, para calcular el beta, se le dio a cada uno una ponderación del 50%, obteniendo así:

$$\beta_1 = 0.5 \times 1,57 + 0,5 \times 1,30$$

$$\beta_1 = 1,435$$

Determinando la tasa de descuento

$$E(R_1) = 7,44\% + 6,5\% \times 1,435$$

$$E(R_1) = 16,768\%$$

Para los efectos de sensibilizar el proyecto a causa de la tasa de descuento, el beta se varió en 0,1 obteniendo diferentes tasas de descuento para determinar tres escenarios.

$$\beta_2 = 1,335$$

$$\beta_3 = 1,535$$

Las tasas de descuento correspondientes serán:

$$E(R_2) = 7,44\% + 6,5\% \times 1,335 = 16,118\%$$

$$E(R_3) = 7,44\% + 6,5\% \times 1,535 = 17,418\%$$

10. VALOR DE VENTA DE LA EMPRESA.

El proyecto se está evaluando con un horizonte de tiempo de diez años. Sin embargo hay que considerar que tanto el conocimiento del negocio adquirido, como la cartera de clientes con que se cuenta, hace que aumente el valor de la empresa.

Para estimar el valor de la empresa se ha considerado el flujo operacional del décimo año descontado a perpetuidad a la tasa del proyecto.

Para ser conservador se castiga en un veinte por ciento el flujo operacional del último año.

Así se tiene que el valor de la empresa a finales del año diez será:

$$\frac{\text{Flujo Operacional año 10} \times 0,8}{\text{Tasa de Descuento}}$$

$$\frac{9.565,774 \times 0,8}{0,16768} = \text{UF } 45.638,234$$

VIII. FLUJO DE CAJA.

1. FACTORES DE SENSIBILIZACIÓN ENTRE ESCENARIOS.

El sector de la administración de edificios se ve muy afectado por lo que es la construcción de nuevos edificios, pues esto determina si la demanda crece más rápidamente o no.

Otro factor a tomar en cuenta es que las personas ante un escenario económico adverso se ponen más sensibles a algunos gastos como es el de los gastos comunes, por lo que al momento de negociar el precio de una nueva administración, este no podrá ser muy alto.

Tomando en cuenta lo descrito en los párrafos precedentes, la sensibilización de los escenarios se hará vía ingresos, que aumentarán o disminuirán por menor demanda y precio y viceversa.

2. FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL.

En este escenario el precio a cobrar es de UF 13,793 por edificio. El primer año se alcanza un 0.7% de la demanda total, el segundo año un 1,0%, el tercer año un 1,4% y de ahí en adelante se crece en un 0,2% anual.

FLUJO DE CAJA- ESCENARIO NORMAL- EN U.F. (SIN IVA)

PERIODO	1,998	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008
Ingresos por Ventas Administraciones		2,813.789	4,137.925	5,958.612	6,951.714	7,944.816	9,103.435	10,593.088	12,413.775	14,234.462	16,220.666
INGRESO TOTAL DE VENTAS		2,813.789	4,137.925	5,958.612	6,951.714	7,944.816	9,103.435	10,593.088	12,413.775	14,234.462	16,220.666
Costo de Venta Comunicación		(41.340)	(42.994)	(44.936)	(46.733)	(48.603)	(50.547)	(52.829)	(54.943)	(57.140)	(59.426)
Costo de Venta Confección		(42.528)	(62.052)	(84.560)	(92.640)	(96.336)	(127.740)	(156.276)	(192.312)	(230.976)	(272.412)
Costo de Venta Distribución		(93.960)	(101.880)	(109.920)	(119.376)	(128.952)	(221.856)	(233.568)	(242.928)	(252.528)	(262.416)
Costo mano de Obra Directa		(744.840)	(774.634)	(805.620)	(837.840)	(871.356)	(906.216)	(1,570.764)	(1,633.596)	(1,698.936)	(1,766.904)
Aporte empleador		(0.706)	(0.736)	(0.765)	(0.796)	(0.828)	(0.861)	(1.492)	(1.552)	(1.614)	(1.679)
COSTO TOTAL DE VENTAS		(923.376)	(982.296)	(1,025.801)	(1,097.386)	(1,146.075)	(1,307.220)	(2,014.929)	(2,125.331)	(2,241.194)	(2,362.837)
MARGEN BRUTO		1,890.413	3,155.629	4,932.811	5,854.329	6,798.741	7,796.215	8,578.159	10,288.444	11,993.268	13,857.829
Remuneraciones Indirectas		(2,552.640)	(2,654.748)	(2,760.936)	(2,871.372)	(2,986.224)	(3,105.672)	(3,229.908)	(3,359.100)	(3,493.464)	(3,633.204)
Aporte empleador		(2.425)	(2.522)	(2.623)	(2.728)	(2.837)	(2.950)	(3.068)	(3.191)	(3.319)	(3.452)
Gastos Generales		(157.495)	(158.754)	(160.045)	(161.357)	(162.692)	(164.059)	(165.769)	(167.197)	(168.659)	(170.145)
Seguros		(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)
Patente		(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)
Publicidad		(34.483)	(35.517)	(36.583)	(37.680)	(38.811)	(39.975)	(41.174)	(42.409)	(43.682)	(44.992)
Depreciación		(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(425.668)	(425.668)	(425.668)	(425.668)	(425.668)
COSTOS OPERACIONALES		(3,236.987)	(3,340.485)	(3,449.131)	(3,562.081)	(3,679.508)	(3,847.328)	(3,974.691)	(4,106.569)	(4,243.796)	(4,386.465)
FLUJO OPERACIONAL		(1,346.574)	(184.856)	1,483.680	2,292.248	3,119.233	3,948.887	4,603.567	6,181.876	7,749.472	9,471.365
Amort. Gtos Puesta en Marcha		(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)					
UTILIDADES ANTES IMPTO.		(1,416.574)	(254.856)	1,413.680	2,222.248	3,049.233	3,948.887	4,603.567	6,181.876	7,749.472	9,471.365
Impuesto a la Renta		0.000	0.000	(212.052)	(333.337)	(457.385)	(592.333)	(690.535)	(927.281)	(1,162.421)	(1,420.705)
Valor Venta de la Empresa											45,187,810
UTILIDAD NETA		(1,416.574)	(254.856)	1,201.628	1,888.911	2,591.848	3,356.554	3,913.032	5,254.594	6,587.051	80,238.470
Depreciación		379.940	379.940	379.940	379.940	379.940	425.668	425.668	425.668	425.668	425.668
Amort. Gtos Puesta en Marcha		70.000	70.000	70.000	70.000	70.000					
Var. Del Capital de Trabajo		(13.432)	(12.506)	(15.167)	(13.653)	(27.038)	(68.628)	(19.922)	(20.802)	(21.724)	(22.406)
Inversión Inicial											
Reinversión	(9,008.418)						(743.080)				
FLUJO DE CAJA NETO	(9,008.418)	(979.065)	182.578	1,636.401	2,326.198	3,014.750	2,970.514	4,318.779	5,659.460	6,990.995	53,641.732

16.118%	16.768%	17.418%
12,335,699	11,338,390	10,394,864
	28.662%	

TASA DE DESCUENTO
VAN
TIR

3. FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA.

En este escenario el precio a cobrar es de UF 14,483 por edificio. El primer año se alcanza un 1,0% de la demanda total y todos los años se crece un 0,2%.

FLUJO DE CAJA- ESCENARIO OPTIMISTA - EN U.F. (SIN IVA)

PERIODO	1,998	1,999	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008
Ingresos por Ventas Administraciones		4,171.032	5,213.790	6,256.548	7,299.306	8,689.650	10,253.787	11,991.717	13,903.440	15,988.956	18,595.851
INGRESO TOTAL DE VENTAS		4,171.032	5,213.790	6,256.548	7,299.306	8,689.650	10,253.787	11,991.717	13,903.440	15,988.956	18,595.851
Costo de Venta Comunicación		(41.340)	(42.994)	(44.936)	(46.733)	(48.603)	(50.547)	(52.829)	(54.943)	(57.140)	(59.426)
Costo de Venta Confeción		(42.528)	(62.052)	(64.560)	(92.640)	(96.336)	(127.740)	(156.276)	(192.312)	(230.976)	(272.412)
Costo de Venta Distribución		(93.960)	(101.880)	(109.920)	(119.376)	(128.952)	(221.856)	(233.568)	(242.928)	(252.528)	(262.416)
Costo mano de Obra Directa		(744.840)	(774.634)	(805.620)	(837.840)	(871.356)	(906.216)	(1,570.764)	(1,633.596)	(1,698.936)	(1,766.904)
Aporte empleador		(0.708)	(0.736)	(0.765)	(0.796)	(0.828)	(0.861)	(1.492)	(1.552)	(1.614)	(1.679)
COSTO TOTAL DE VENTAS		(923.376)	(982.296)	(1,025.801)	(1,097.386)	(1,146.075)	(1,307.220)	(2,014.929)	(2,125.331)	(2,241.194)	(2,362.837)
MARGEN BRUTO		3,247.656	4,231.494	5,230.747	6,201.921	7,543.575	8,946.567	9,976.788	11,778.109	13,747.762	16,233.014
Remuneraciones Indirectas			(2,552.640)	(2,654.748)	(2,760.936)	(2,871.372)	(2,986.224)	(3,229.908)	(3,359.100)	(3,493.464)	(3,633.204)
Aporte empleador			(2.425)	(2.522)	(2.623)	(2.728)	(2.837)	(3.068)	(3.191)	(3.319)	(3.452)
Gastos Generales			(157.495)	(158.754)	(160.045)	(161.357)	(162.692)	(165.769)	(167.197)	(168.659)	(170.145)
Seguros			(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)
Patente			(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)
Publicidad			(34.483)	(35.517)	(36.563)	(37.680)	(38.811)	(41.174)	(42.409)	(43.682)	(44.992)
Depreciación			(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(425.668)	(425.668)	(425.668)	(425.668)
COSTOS OPERACIONALES		(3,235.987)	(3,340.485)	(3,448.131)	(3,562.081)	(3,679.508)	(3,847.328)	(3,974.591)	(4,106.569)	(4,243.796)	(4,388.466)
FLUJO OPERACIONAL		11.669	891.009	1,781.616	2,639.840	3,864.067	5,099.239	6,002.196	7,671.540	9,503.966	11,846.550
Amort. Gtos Puesta en Marcha		(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)				
UTILIDADES ANTES IMPTO.		(58.331)	821.009	1,711.616	2,569.840	3,794.067	5,099.239	6,002.196	7,671.540	9,503.966	11,846.550
Impuesto a la Renta		0.000	(123.151)	(256.742)	(385.476)	(569.110)	(764.866)	(900.329)	(1,150.731)	(1,425.595)	(1,776.982)
Valor Venta de la Empresa											57,178.314
UTILIDAD NETA		(58.331)	697.858	1,454.873	2,184.364	3,224.957	4,334.353	5,101.867	6,520.809	8,078.371	67,247.881
Depreciación			379.940	379.940	379.940	379.940	425.668	425.668	425.668	425.668	425.668
Amort. Gtos Puesta en Marcha			70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Var. Del Capital de Trabajo			(13.432)	(12.506)	(15.167)	(13.653)	(68.628)	(19.922)	(20.802)	(21.724)	(22.406)
Inversión Inicial											
Reinversión			(9,008.418)				(743.080)				
FLUJO DE CAJA NETO		(9,008.418)	378.178	1,135.292	1,889.646	3,647.869	3,948.313	5,507.613	6,925.675	8,482.315	67,651.143

16.118%	16.768%	17.418%
19,567.101	18,305.325	17,111.148
		35.330%

TASA DE DESCUENTO
VAN
TIR

4. FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA.

En este escenario el precio a cobrar es de UF 12,414 por edificio. El primer año se alcanza un 0.5% de la demanda total, el segundo año un 0,9%, el tercer año un 1,3%, el cuarto año un 1,6% y de ahí en adelante se crece en un 0,2% anual.

FLUJO DE CAJA- ESCENARIO PESIMISTA - EN U.F. (SIN IVA)

PERIODO	1,998	2,000	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008
Ingresos por Ventas Administraciones	1,787.592	3,277.252	4,786.912	5,958.640	6,852.436	7,746.232	8,788.994	9,980.722	11,172.450	12,513.144
INGRESO TOTAL DE VENTAS	1,787.592	3,277.252	4,786.912	5,958.640	6,852.436	7,746.232	8,788.994	9,980.722	11,172.450	12,513.144
Costo de Venta Comunicación	(41.340)	(42.994)	(44.936)	(46.733)	(48.603)	(50.547)	(52.829)	(54.943)	(57.140)	(59.426)
Costo de Venta Confección	(42.528)	(62.052)	(84.560)	(92.640)	(96.336)	(127.740)	(156.276)	(192.312)	(230.976)	(272.412)
Costo de Venta Distribución	(93.960)	(101.880)	(109.920)	(119.376)	(128.952)	(221.856)	(233.568)	(242.928)	(252.528)	(262.416)
Costo mano de Obra Directa	(744.840)	(774.634)	(805.620)	(837.840)	(871.356)	(906.216)	(1,570.764)	(1,633.596)	(1,696.936)	(1,766.904)
Aporte empleador	(0.708)	(0.736)	(0.765)	(0.796)	(0.828)	(0.861)	(1.492)	(1.552)	(1.614)	(1.679)
COSTO TOTAL DE VENTAS	(923.376)	(982.296)	(1,025.801)	(1,097.385)	(1,146.075)	(1,307.220)	(2,014.929)	(2,125.331)	(2,241.194)	(2,362.837)
MARGEN BRUTO	864.216	2,294.956	3,741.111	4,861.255	5,706.361	6,439.012	6,774.065	7,855.391	8,931.256	10,150.307
Remuneraciones Indirectas	(2,552.640)	(2,654.748)	(2,760.936)	(2,871.372)	(2,986.224)	(3,105.872)	(3,229.908)	(3,359.100)	(3,493.464)	(3,633.204)
Aporte empleador	(2.425)	(2.522)	(2.623)	(2.728)	(2.837)	(2.950)	(3.068)	(3.191)	(3.319)	(3.452)
Gastos Generales	(157.495)	(158.754)	(160.045)	(161.357)	(162.692)	(164.059)	(165.769)	(167.197)	(168.659)	(170.145)
Seguros	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)	(18.920)
Patente	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)	(90.084)
Publicidad	(34.483)	(35.517)	(36.583)	(37.680)	(38.811)	(39.975)	(41.174)	(42.409)	(43.682)	(44.992)
Depreciación	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(379.940)	(425.668)	(425.668)	(425.668)	(425.668)	(425.668)
COSTOS OPERACIONALES	(3,235.987)	(3,340.485)	(3,449.131)	(3,562.081)	(3,679.508)	(3,847.328)	(3,974.591)	(4,106.569)	(4,243.796)	(4,386.465)
FLUJO OPERACIONAL	(2,371.771)	(1,045.529)	291.980	1,299.174	2,026.853	2,591.684	2,799.473	3,748.822	4,687.460	5,763.843
Amort. Gtos Puesta en Marcha	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)
UTILIDADES ANTES IMPTO.	(2,441.771)	(1,115.529)	221.980	1,229.174	1,956.853	2,591.684	2,799.473	3,748.822	4,687.460	5,763.843
Impuesto a la Renta	0.000	0.000	(33.297)	(184.376)	(293.528)	(388.753)	(419.921)	(562.323)	(703.119)	(864.576)
Valor Venta de la Empresa										27,499,250
UTILIDAD NETA	(2,441.771)	(1,115.529)	188.683	1,044.798	1,663.325	2,202.931	2,379.552	3,186.499	3,984.341	32,398.517
Depreciación	379.940	379.940	379.940	379.940	379.940	425.668	425.668	425.668	425.668	425.668
Amort. Gtos Puesta en Marcha	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Var. Del Capital de Trabajo	(13.432)	(12.506)	(15.167)	(13.653)	(27.036)	(68.628)	(19.922)	(20.802)	(21.724)	(22.406)
Inversión Inicial	(9,008.418)					(743.080)				
Reinversión										
FLUJO DE CAJA NETO	(9,008.418)	(2,005.262)	623.456	1,481.085	2,086.227	1,816.891	2,785.239	3,591.365	4,388.285	32,801.779

16.118%	16.768%	17.418%
2,272.991	1,671.380	1,102.758
	18.793%	

TASA DE DESCUENTO
VAN
TIR

IX. MEGATENDENCIAS.

En estos tiempos algunas de las megatendencias, descritas por John Naisbitt, ya se han concretado y otras todavía siguen vigentes.

Para este sector en particular las megatendencias más importantes son:

- Se está pasando de una tecnología obligada a una de alto contacto. Hoy en día es casi utópico llevar la contabilidad, remuneraciones y en fin casi todos los procesos del servicio de administración de edificios, sin utilizar la tecnología. La tecnología ha disminuido las distancias entre las personas y aumentado el contacto. Ejemplos de esto son el e-mail, el fax, internet, etc. El desafío está en utilizar estas tecnologías para ofrecer un mejor servicio y diferenciarse de los competidores.
- Se está pasando de una economía nacional a una de economía mundial. Los acontecimientos que ocurren en un país afectan al resto del mundo. El mejor ejemplo es la crisis asiática que ha afectado de gran manera a este sector. También hay que tomar en cuenta que empresas extranjeras expertas en el tema pueden incursionar en Chile en cualquier momento.
- Se está pasando de una orientación de producto a una centrada en el cliente. El servicio que entrega la empresa está definido por las necesidades y requerimientos del cliente. Hoy en día es el cliente ya no compra cualquier cosa. Esto se ve ampliamente con el auge del movimiento consumierista.
- Se está pasando de productos unitallas a una gran variedad. Hay que tomar en cuenta que no todos los clientes van a querer lo mismo y no se puede como empresa imponer un producto que el cliente no quiere. Tomando esto en cuenta se debe tener un servicio base y la suficiente capacidad de darle las características que desee cada cliente en particular, es decir, modelarlo a sus necesidades.

- Se está pasando de un ambiente estable a uno dinámico. Hoy la única constante es el cambio y las empresas deben de aprender a adaptarse a este entorno cambiante o a desaparecer. Las leyes del sector han cambiado, también los servicios y las expectativas de los clientes.

X.

CONCLUSIONES.

Observando los resultados obtenidos en los flujos financieros, estos demuestran que ADMINISTRACIONES AEDES es una empresa viable, la cual perfectamente puede ser llevada a la realidad.

Los resultados para un escenario normal son prometedores. Todos los valores actuales netos son positivos aunque las tasa de descuento han variado. Los resultados de este escenario se presentan a continuación.

TASA DE DESCUENTO	VAN (UF)
16,118%	12.335,699
16,768%	11.338,390
17,418%	10.394,864

Si se observan los resultados de los demás escenarios, el pesimista y el optimista, el proyecto también es rentable.

La tasa interna de retorno definida como aquella que hace el valor actual neto cero, para el escenario normal es de 28,662%. Si se compara este rendimiento con otra opción de inversión de mercado es francamente superior. En consecuencia desde un punto de vista financiero debería ser aceptado.

El mercado al que desea ingresar ADMINISTRACIONES AEDES está recién empezando y tiene un gran potencial de crecimiento. En estos momentos es complicado iniciar las actividades debido a la crisis que enfrenta el país. Este es un proyecto que en la realidad debería empezar con un menor tamaño, para que en los primeros años sea más rentable. De todas formas el proyecto tiene grandes proyecciones y debería llevarse a cabo.

XI. BIBLIOGRAFÍA.

Galofré Terrasa Estanislao.

La Administración en las Organizaciones.

Editado por: Universidad Gabriela Mistral.

Departamento de Administración y Economía.

Segunda Edición aumentada y corregida – 1995.

Hanan Mack.

La Venta Consultiva. Un método de ventas centrado en la asesoría al cliente.

Editorial Norma. Barcelona, Bogotá, Caracas, México, Miami, Panamá, Quito, San Juan, Santiago.

Phillip Kotler.

Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control.

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Séptima Edición. Londres, Sydney, Toronto, Nueva Deli, Tokio, Singapur, Rio de Janeiro y México.

Naisbitt John y Aburdene Patricia.

Megatendencias 2000. Diez Nuevos Rumbos para los años 90

Editorial Norma. Julio 1993.

Revista Copropiedad Inmobiliaria.

Ley N° 19.537 De Condominios

Boletín Informativo del Colegio de Contadores de Chile A.G.

Instituto Nacional de Estadísticas.

Servicios de Impuestos Internos.

Apuntes de clase de las Cátedras de la Carrera.

Proyectos de Empresas realizados en años anteriores por alumnos de la Universidad Gabriela Mistral.

XII. ANEXOS.

ANEXO N° 1

**INFORMACIÓN PARA LA
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 1

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y mas		TOTAL	
	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Conchalí	490	24.595	17	1.209	136	8.424	0	0	0	0	643	34.228
La Cistern	295	18.739	162	10.474	1.335	74.335	0	0	0	0	1.792	103.548
La Florida	3.319	254.458	1.573	105.290	1.812	105.308	0	0	0	0	7.304	465.056
La Granja	352	39.544	106	7.112	1.704	98.491	0	0	0	0	2.662	145.127
La Reina	504	76.926	305	29.363	252	21.275	0	0	37	3.719	1.198	131.288
Las Condes	990	146.718	531	80.898	711	61.510	156	13.210	2.520	334.339	4.908	636.575
Maipú	1.751	93.688	315	21.190	151	8.178	0	0	0	0	2.217	123.056
Ñuñoa	348	54.726	563	38.041	2.094	163.339	694	56.461	0	0	4.199	312.557
Providenci	2	255	4	302	220	18.499	526	57.078	1.081	151.501	1.833	237.635
Pudahuel	382	12.315	3	275	880	53.631	0	0	0	0	1.265	66.221
Puente Alto	1.393	83.913	88	6.206	20	1.744	0	0	0	0	1.501	91.863
Quinta Nor	16	1.073	6	458	48	2.825	0	0	0	0	70	4.356
Renca	248	8.507	72	4.380	0	0	0	0	0	0	320	12.887
San Bernar	13	24.868	40	2.590	39	1.905	0	0	42	4.390	534	33.753
San Miguel	28	6.741	0	0	120	8.268	306	24.662	0	0	554	39.671
Santiago	5	538	6	659	146	10.275	140	10.132	178	14.310	475	35.914
TOTAL	12.336	847.584	3.791	308.452	9.668	637.997	1.822	161.543	3.858	508.159	31.475	2.463.735

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION
EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 2

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº VIV	m²	Nº VIV	m²	Nº VIV	m²	Nº VIV	m²	Nº VIV	m²	Nº VIV	m²
Conchalí	36	1.597	22	1.454	0	0	0	0	0	0	48	3.051
La Cisterna	604	20.299	12	971	0	0	9	0	0	0	616	21.270
La Florida	1.326	59.901	231	15.337	232	13.391	0	0	0	0	1.679	88.629
La Granja	94	103.339	80	5.230	0	0	0	0	0	0	3.274	108.569
La Reina	44	6.031	40	6.285	0	0	0	0	0	0	84	12.316
Las Condes	398	45.521	102	26.402	150	17.113	38	2.671	54	7.014	642	98.721
Maipú	380	43.386	112	9.277	0	0	0	0	0	0	992	52.663
Ñuñoa	139	9.015	821	46.945	84	6.673	311	26.747	0	0	1.355	89.380
Providencia	1	58	0	0	17	1.066	0	0	0	0	18	1.124
Pudahuel	1.453	40.019	5	478	4	354	0	0	0	0	1.467	40.851
Puente Alto	66	4.834	0	0	0	0	0	0	0	0	66	4.834
Quinta Normal	29	2.190	2	245	0	0	0	0	0	0	31	2.435
Rencó	20	1.260	3	249	240	13.230	0	0	0	0	263	14.739
San Bernar	441	12.843	12	1.283	0	0	0	0	0	0	453	14.126
San Miguel	36	2.471	2	253	0	0	0	0	0	0	38	2.724
Santiago	3	628	7	868	0	0	78	4.848	0	0	93	6.344
TOTAL	8.470	353.392	1.441	115.277	727	51.827	427	34.266	54	7.014	11.119	561.776

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 3

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²
Conchali	291	13 623	3	354	0	0	0	0	0	0	294	13.977
La Cistern	65	4 369	3	302	0	0	0	0	0	0	68	4.671
La Florida	2.480	102 158	159	10.137	912	61 802	0	0	0	0	3.551	174.097
La Granja	5.100	191 751	7	934	0	0	0	0	0	0	5 107	192.685
La Reina	72	7 227	59	7.172	0	0	0	0	0	0	131	14.399
Las Condes	554	55 935	426	61.968	96	10 591	40	5 018	40	4.802	1 156	138.314
Maipú	2.139	112 778	68	5.771	0	0	0	0	0	0	2.207	118.549
Nuñoa	2.039	69 127	550	27.873	10	1 153	0	0	0	0	2.599	98.153
Providenci	2	291	2	485	38	3 989	75	4.225	0	0	117	8.990
Pudahuel	1.137	39 378	0	0	0	0	0	0	0	0	1.137	39.378
Puente Alt	2.910	94 915	2	165	0	0	0	0	0	0	2.912	95.080
Quinta Nor	22	1 365	2	184	0	0	0	0	0	0	24	1.549
Renca	460	14 343	5	348	0	0	0	0	0	0	465	14.591
San Bernar	1.069	37 090	21	2.210	0	0	0	0	0	0	1.090	39.300
San Miguel	33	2 099	22	2.196	0	0	0	0	0	0	55	4.295
Santiago	4	331	4	585	1	98	0	0	0	0	9	1 014
TOTAL	18.377	746 680	1.333	120.684	1 057	77 633	115	9 243	40	4.802	20.922	959 012

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 4

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 6		9 y más		TOTAL	
	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Conchall	228	10.979	0	0	0	0	0	0	0	0	228	10.979
La Cistern	154	7.295	3	319	0	0	0	0	0	0	157	7.614
La Florida	1.594	79.550	740	43.833	1.528	65.847	0	0	0	0	3.862	189.230
La Granja	1.932	72.205	7	393	636	23.315	0	0	0	0	2.575	95.913
La Reina	72	8.910	113	12.908	12	843	0	0	0	0	197	22.661
Las Condes	388	65.650	223	46.543	53	12.472	7	774	0	0	671	125.439
Maipú	2.124	99.685	218	10.533	1	166	0	0	0	0	2.343	110.434
Nuñoa	657	29.274	209	12.975	55	6.198	62	5.058	0	0	983	53.505
Providenci	2	191	4	516	20	1.739	56	6.454	0	0	82	8.900
Pudahuel	117	47.378	2	116	981	35.085	0	0	0	0	2.200	82.579
Puente Alt	3.061	130.523	1	175	0	0	0	0	0	0	3.062	130.698
Quinta Mor	19	1.142	69	3.829	0	0	0	0	0	0	88	4.971
Renca	2.220	74.385	1	78	0	0	0	0	0	0	2.221	74.463
San Bernar	2.301	83.941	857	39.454	0	0	0	0	0	0	3.158	113.395
San Miguel	132	6.571	1	175	0	0	0	0	0	0	123	6.746
Santiago	5	310	107	6.338	59	3.280	0	0	0	0	171	9.928
TOTAL	16.096	717.989	2.555	168.235	3.345	148.945	125	12.286	0	0	22.121	1.047.455

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 5

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y mas		TOTAL	
	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²
Cerro Navia	175	7.172	3	144	0	0	0	0	0	0	178	7.316
Conchalí	18	1.018	42	2.562	60	2.165	0	0	0	0	120	5.745
Est. Centr.	118	5.941	4	309	0	0	0	0	0	0	122	6.250
La Cisterna	124	6.155	18	1.272	1.494	59.016	0	0	0	0	1.536	66.443
La Florida	1.484	75.697	893	50.767	1.959	76.356	0	0	0	0	4.336	202.820
La Granja	422	19.767	1	118	240	13.490	0	0	0	0	663	33.375
La Pintana	215	4.968	0	0	840	29.711	0	0	0	0	955	34.679
La Reina	54	6.557	163	19.775	0	0	0	0	0	0	217	26.332
Las Condes	347	61.400	307	60.768	232	31.390	28	3.592	88	18.986	1.052	176.136
Lo Prado	4	343	0	0	0	0	0	0	0	0	4	343
Macul	56	3.734	56	3.691	2	118	0	0	0	0	114	7.543
Maipú	2.750	134.222	434	21.570	444	17.011	0	0	0	0	3.628	172.803
Nuñoa	19	1.428	86	7.966	228	25.545	0	0	0	0	333	34.939
Peñalolén	533	22.697	15	891	5	768	0	0	0	0	553	24.356
Providencia	17	2.115	7	619	24	2.160	8	949	102	11.607	158	17.450
Pudahuel	11	443	1.692	65.675	204	7.505	0	0	0	0	1.907	73.623
Puente Alto	2.506	115.764	848	28.249	0	0	0	0	0	0	3.454	141.013
Quilicura	279	13.739	100	6.723	0	0	0	0	0	0	379	20.462
Quinta Normal	18	1.024	22	1.429	3	169	0	0	0	0	43	2.692
Renca	954	34.598	1.681	62.885	780	30.750	0	0	0	0	3.415	128.233
San Bernabé	1.139	52.920	389	15.429	1.444	55.101	0	0	0	0	2.972	123.520
San Miguel	210	10.544	2	453	192	6.921	0	0	0	0	404	17.921
San Ramón	5	329	350	13.468	0	0	0	0	0	0	355	13.797
Santiago	402	14.871	4	320	55	3.823	0	0	0	0	461	19.014
TOTAL	11.560	597.446	7.117	365.223	8.256	362.002	36	4.541	190	30.593	27.459	1.359.805

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 6

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Cerro Navia	177	6.260	614	24.966	0	0	0	0	0	0	791	31.226
Conchalí	27	1.290	75	3.809	0	0	0	0	0	0	102	5.099
Est. Centr	202	9.644	2	217	756	30.994	0	0	0	0	960	40.855
La Cisterna	115	4.450	702	26.651	0	0	0	0	0	0	817	33.101
La Florida	1.563	81.244	1.575	66.339	684	26.118	0	0	0	0	3.822	173.701
La Granja	395	22.020	36	2.390	0	0	0	0	0	0	431	24.410
La Pintana	669	24.293	428	15.819	0	0	0	0	0	0	1.097	40.112
La Reina	97	11.942	183	17.388	0	0	0	0	0	0	280	29.330
Las Condes	368	66.416	516	93.776	155	17.771	65	10.980	163	28.014	1.267	216.957
Lo Prado	24	995	0	0	0	0	0	0	0	0	24	995
Macul	256	14.892	432	25.326	300	11.828	0	0	0	0	988	52.046
Maipú	2.655	125.105	358	18.835	0	0	0	0	0	0	3.013	143.940
Nuñoa	10	730	156	15.452	133	12.309	58	4.862	0	0	357	33.353
Peñalolén	96	4.399	467	22.163	0	0	0	0	0	0	563	26.562
Providencia	2	568	25	2.718	56	5.466	95	11.602	70	6.868	248	27.222
Pudahuel	21	979	1.408	52.190	0	0	0	0	0	0	1.429	53.169
Puente Alto	1.896	101.759	1.466	61.289	1	204	0	0	0	0	3.363	163.252
Quilicura	226	10.772	495	18.838	0	0	0	0	0	0	721	29.610
Quinta Nor	42	2.144	6	714	0	0	0	0	0	0	48	2.858
Renca	414	11.368	503	19.731	0	0	0	0	0	0	917	31.099
San Barnar	145	6.488	23	1.539	7	611	0	0	0	0	175	8.638
San Miguel	235	11.948	230	7.626	0	0	0	0	0	0	465	19.644
San Ramón	10	514	1	86	0	0	0	0	0	0	11	600
Santiago	5	373	35	3.104	163	10.671	0	0	0	0	208	14.147
TOTAL	9.650	522.592	9.736	501.096	2.260	115.972	218	27.444	233	34.832	22.097	1.201.986

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 7

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº viv	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv	m²	Nº viv	m²	Nº viv	m²
Cerro Navia	1 381	38.388	173	6.455	0	0	0	0	0	0	1.254	44.843
Conchalí	191	7.413	0	0	0	0	0	0	0	0	191	7.413
Est. Centrl	278	8.453	53	2.194	0	0	0	0	0	0	231	10.647
La Cistern	16	971	990	35.830	0	0	0	0	0	0	1.006	36.801
La Florida	1.720	78.936	2.502	119.339	0	0	0	0	0	0	4.222	198.275
La Granja	88	3.443	674	23.984	0	0	0	0	0	0	762	27.407
La Pintana	46	2.156	1.166	39.239	0	0	0	0	0	0	1.212	41.395
La Reina	126	15.682	223	26.628	0	0	0	0	0	0	349	42.310
Las Condes	544	96.390	1.617	212.356	649	47.885	164	22.449	626	121.779	3.600	500.829
Lo Prado	142	4.529	120	4.188	1	497	0	0	0	0	263	9.214
Macul	276	18.499	0	0	20	2.356	0	0	0	0	296	20.855
Maipú	2.591	127.514	2.228	106.095	0	0	0	0	0	0	4.819	233.599
Nuñoa	215	21.822	311	25.654	259	22.726	81	6.376	0	0	866	76.578
Peñalolén	700	32.427	220	14.962	0	0	0	0	0	0	920	47.389
Providenci	1	98	8	1.426	140	13.732	521	54.653	100	18.788	770	88.707
Pudahuel	51	1.776	1	102	0	0	0	0	0	0	52	1.878
Puente Alt	2.269	128.305	110	5.741	0	0	0	0	0	0	2.979	134.046
Quilicura	260	17.288	210	8.647	1	108	0	0	0	0	571	26.043
Quinta Nor	34	1.832	21	1.841	0	0	0	0	0	0	55	3.233
Renca	406	14.059	259	9.206	0	0	0	0	0	0	665	23.265
San Bernar	354	40.753	915	33.178	0	0	0	0	0	0	1.769	73.931
San Joaquín	42	1.769	14	1.001	0	0	0	0	0	0	56	2.270
San Miguel	37	1.993	2	250	54	4.546	40	3.425	0	0	123	10.214
San Ramón	88	2.925	2	268	0	0	0	0	0	0	90	3.203
Santiago	10	736	8	1.058	142	8.956	123	10.351	0	0	283	21.051
TOTAL	12.566	668.217	11.827	679.602	1.266	100.846	929	97.154	726	140.567	27.414	1.686.385

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 8

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²
Cerro Navia	315	10.706	0	0	0	0	0	0	0	0	315	10.706
Conchalí	251	9.870	57	3.020	0	0	0	0	0	0	313	12.890
Est. Centr.	183	9.140	57	4.682	512	24.634	0	0	0	0	762	38.456
La Cistern	138	5.206	761	27.175	0	0	0	0	0	0	899	32.381
La Florida	654	28.864	2.675	114.333	1.503	65.276	0	0	0	0	4.837	208.473
La Granja	89	3.237	12	946	295	13.033	0	0	0	0	396	17.216
La Pintana	102	4.596	2.280	77.673	0	0	0	0	0	0	2.382	82.269
La Reina	183	10.872	386	35.329	0	0	0	0	0	0	569	46.201
Las Condes	231	42.768	1.730	144.963	743	74.270	276	43.697	545	77.262	3.525	382.960
Lo Prado	141	4.681	2	288	578	20.657	0	0	0	0	721	25.626
Macul	205	10.640	301	18.899	500	22.150	0	0	0	0	1.006	51.689
Maipú	5.205	244.768	3.631	154.950	0	0	0	0	0	0	8.736	399.713
Ñuñoa	23	1.632	94	9.407	223	20.748	286	25.227	0	0	626	57.014
Peñalolén	306	14.837	29	2.066	0	0	0	0	0	0	335	16.903
Providenci	3	286	26	2.229	144	12.069	440	32.252	142	14.009	755	60.845
Pudahuel	521	22.305	3	144	0	0	0	0	0	0	624	22.449
Puente Alt	3.149	159.053	1.908	81.662	0	0	0	0	0	0	5.057	240.715
Quilicura	488	21.852	17	1.251	0	0	0	0	0	0	505	23.103
Quinta Nor	44	2.123	6	633	0	0	0	0	0	0	50	2.756
Renca	429	14.164	3	261	0	0	0	0	0	0	432	14.425
San Bernar	299	15.487	403	14.098	150	8.189	0	0	0	0	852	37.774
San Joaquí	220	4.625	2	161	0	0	0	0	0	0	122	4.786
San Miguel	58	2.895	5	527	0	0	0	0	0	0	63	3.422
San Ramón	254	5.068	0	0	0	0	0	0	0	0	154	5.068
Santiago	7	321	21	1.783	94	6.924	129	6.696	0	0	251	15.724
TOTAL	13.108	649.996	14.419	696.480	4.747	267.950	1.131	107.872	687	91.271	34.292	1.813.569

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 8 9

NUMERO DE PISOS

C O M U N	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		T O T A L	
	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²								
Cerro Navia	163	5.430	2	93	0	0	0	0	0	0	165	5.523
Conchalí	188	7.039	8	589	0	0	0	0	0	0	196	7.628
Est. Centr.	45	2.355	41	3.351	0	0	0	0	0	0	86	5.706
La Cisterna	90	3.164	293	10.878	18	1.922	0	0	0	0	401	15.964
La Florida	1.167	60.596	1.907	104.402	0	0	0	0	0	0	3.074	164.998
La Granja	204	8.348	838	29.588	0	0	0	0	0	0	1.042	37.936
La Pintana	47	1.332	4.001	135.970	0	0	0	0	0	0	4.048	137.302
La Reina	51	6.849	154	18.904	24	1.970	0	0	0	0	229	27.723
Las Condes	314	36.484	609	122.997	835	100.274	425	43.631	2.242	367.061	4.325	670.447
Lo Prado	54	1.943	5	519	966	51.742	0	0	0	0	1.025	54.204
Mecul	159	9.256	88	6.307	716	38.885	0	0	0	0	963	54.488
Maipú	4.903	210.813	418	20.196	0	0	0	0	0	0	5.321	231.009
Ñuñoa	2	154	109	10.319	385	31.501	421	34.505	0	0	917	76.479
Peñalolén	753	34.839	188	17.357	36	3.293	0	0	0	0	977	55.489
Providencia	2	174	6	622	146	12.343	705	65.507	183	14.559	1.042	93.205
Pudahuel	406	15.861	955	42.313	0	0	0	0	0	0	1.361	58.174
Fuente Alt.	2.484	121.856	1.619	74.556	0	0	0	0	0	0	4.103	196.412
Quilicura	537	24.742	499	20.004	0	0	0	0	0	0	1.036	44.746
Quinta Nor.	28	1.349	2	201	0	0	0	0	0	0	30	1.550
Renca	327	12.207	553	23.370	0	0	0	0	0	0	880	35.577
San Bernar.	384	18.517	84	5.860	328	15.496	0	0	0	0	796	39.873
San Joaquín	29	1.275	8	452	0	0	0	0	0	0	37	1.727
San Miguel	58	2.910	184	10.665	136	7.352	90	9.177	0	0	468	30.104
San Ramón	49	1.708	1	108	0	0	0	0	0	0	50	1.816
Santiago	11	818	13	1.494	114	7.294	172	10.835	52	3.572	362	24.013
TOTAL	12.555	590.019	12.585	661.115	3.704	272.072	1.813	163.655	2.477	385.192	32.934	2.072.053

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 9 0

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y mas		TOTAL	
	Nº VIV	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Cerro Naví	34	1.295	0	0	140	6.477	0	0	0	0	174	7.772
Conchalí	77	2.678	120	5.677	0	0	0	0	0	0	197	8.355
Est. Centr	246	14.834	1	219	0	0	0	0	0	0	247	15.053
La Cistern	28	1.327	9	1.000	187	6.964	0	0	0	0	234	9.291
La Florida	552	27.485	255	19.691	377	27.603	0	0	0	0	1.184	74.779
La Granja	6	330	2.771	118.670	0	0	0	0	0	0	2.777	119.000
La Pintana	7	308	1.326	49.003	0	0	0	0	0	0	1.333	49.210
La Reina	21	2.940	164	20.126	1	1.389	0	0	0	0	186	24.455
Las Condes	145	31.682	519	115.348	305	36.188	431	47.635	1.638	288.241	3.038	519.084
Lo Prado	40	1.590	3	468	200	11.671	0	0	0	0	243	13.729
Macul	9	526	227	12.740	57	3.978	0	0	0	0	293	17.244
Maipú	3.366	156.428	161	11.211	52	6.082	0	0	0	0	3.579	173.721
Nuñoa	1	26	122	10.782	156	12.981	364	29.248	80	8.128	733	61.165
Peñalolén	1.029	52.248	600	26.518	200	9.151	0	0	0	0	1.829	87.917
Providenci	0	0	2	204	71	5.031	160	16.734	130	21.289	363	43.258
Pudahuel	345	14.013	848	31.121	0	0	0	0	0	0	1.193	45.134
Puente Alt	392	307.636	3.721	163.622	0	0	0	0	0	0	9.113	471.258
Quilicura	26	10.721	45	2.161	0	0	0	0	0	0	271	12.882
Quinta Nor	28	1.990	2	234	0	0	0	0	0	0	30	2.224
Rencó	84	3.266	2	341	0	0	0	0	0	0	36	3.607
San Bernar	283	18.148	205	9.104	20	1.298	0	0	0	0	608	28.550
San Joaquí	18	738	15	986	0	0	0	0	0	0	33	1.724
San Miguel	135	6.908	29	1.952	12	759	0	0	0	0	176	9.619
San Ramón	12	554	1	98	0	0	0	0	0	0	13	652
Santiago	4	313	10	1.053	763	34.941	0	0	0	0	777	36.307
TOTAL	12.238	657.884	11.158	602.328	2.541	164.513	955	93.607	1.848	317.658	28.630	1.835.990

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 9 1

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Cerro Navia	25	841	0	0	0	0	0	0	0	0	25	841
Conchalí	36	1.660	3	262	285	11.573	0	0	0	0	324	13.495
Est. Centr.	83	5.097	137	5.434	0	0	0	0	0	0	220	10.531
La Cisterna	17	1.082	77	4.554	1.064	44.273	0	0	0	0	1.158	49.909
La Florida	1.433	79.759	1.555	76.148	144	9.478	0	0	0	0	3.132	165.385
La Granja	477	23.979	0	0	345	15.625	0	0	0	0	822	39.604
La Pintana	6	281	1.144	42.200	0	0	0	0	0	0	1.150	42.481
La Reina	49	6.623	257	35.103	40	3.017	19	1.475	0	0	365	46.218
Las Condes	215	36.341	706	148.521	679	72.715	252	42.468	3.255	540.782	5.107	840.827
Lo Prado	34	1.583	1	50	0	0	0	0	0	0	35	1.633
Macul	6	387	29	1.935	0	0	0	0	0	0	35	2.322
Maipú	5.593	243.966	272	14.954	0	0	0	0	0	0	5.865	258.920
Nuñoa	1	244	142	11.287	153	12.419	329	24.573	0	0	625	48.523
Petalolón	1.315	70.025	827	34.414	0	0	0	0	0	0	2.142	104.439
Providencia	0	0	6	630	157	9.401	745	76.041	501	66.381	1.409	152.453
Pudahuel	31	2.015	4.541	193.128	0	0	0	0	0	0	4.562	195.143
Puente Alto	2.236	117.180	4.842	205.726	0	0	0	0	0	0	7.068	322.906
Quilicura	21	5.690	0	0	0	0	0	0	0	0	121	5.690
Quinta Normal	11	519	0	0	0	0	0	0	0	0	11	519
Rencó	56	3.652	2	228	100	4.036	0	0	0	0	158	6.916
San Bernar	632	26.976	214	11.451	1.056	44.058	0	0	0	0	1.902	82.485
San Joaquín	18	788	11	782	0	0	0	0	0	0	29	1.570
San Miguel	51	3.241	0	0	57	4.397	196	18.640	0	0	304	26.278
San Ramón	12	573	0	0	0	0	0	0	0	0	12	573
Santiago	8	812	28	1.593	278	13.446	93	5.333	0	0	407	21.184
TOTAL	12.446	632.314	14.794	788.400	4.358	244.438	1.634	168.530	3.756	607.163	36.988	2.410.845

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 9 2

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y mas		TOTAL	
	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²	Nº VIV.	m²
Cerrillos	24	1098	151	9194	0	0	0	0	0	0	175	10 292
Cerro Navia	44	1 657	0	0	0	0	0	0	0	0	44	1 657
Conchalí	19	698	0	0	0	0	0	0	0	0	18	698
El Bosque	16	773	8	351	708	29096	0	0	0	0	732	30 220
Est. Centr.	5	342	0	0	0	0	0	0	0	0	5	342
Huechuraba	20	724	1100	50445	144	5913	0	0	0	0	1 264	57 082
Independen	1	79	1	284	16	1145	22	1951	0	0	40	3 459
La Cisterna	16	843	1	116	0	0	0	0	0	0	17	959
La Florida	1 550	103 416	196	14 986	625	28 518	0	0	0	0	2 471	145 920
La Granja	14	434	4	400	0	0	0	0	0	0	18	834
La Pintana	9	990	0	0	461	18 358	0	0	0	0	470	19 348
La Reina	14	1 969	405	55 518	64	5 109	0	0	0	0	483	62 596
Las Condes	44	10 092	436	79 385	612	81 910	209	26 384	5 447	884 527	6 738	1 082 298
Lo Barnech	55	11327	440	98031	94	14911	14	2734	0	0	603	127 003
Lo Espejo	2	72	0	0	168	7003	0	0	0	0	170	7 075
Lo Prado	51	1 937	5	400	114	4 834	0	0	0	0	170	7 171
Macul	16	840	368	19 620	90	6 248	0	0	0	0	474	26 708
Maipú	5 407	273 425	1 740	87 878	266	11 464	0	0	0	0	7 413	372 767
Ñuñoa	2	228	37	3 385	410	32 020	534	45 969	62	7 116	1 045	88 718
Pedro A. Ce	4	167	0	0	0	0	0	0	0	0	4	167
Peñalolén	420	34 236	148	13 873	1 080	44 566	0	0	0	0	1 648	92 675
Providenci	0	0	8	834	11	1 312	1 294	129 136	1 079	124 266	2 392	255 538
Eudabuel	1 282	67 292	4 228	188 408	438	18 162	0	0	0	0	5 948	273 862
Fuente Alt	3 095	164 605	3 606	152 695	822	31 752	0	0	0	0	7 523	349 052
Gullicura	493	23 684	1	95	540	23 830	0	0	0	0	1 034	47 609
Guinta Herr	4	374	0	0	0	0	0	0	0	0	4	374
Seicoleta	11	438	1	199	12	1119	0	0	0	0	24	1 756
Sanja	65	3 143	47	3 901	0	0	15	891	0	0	127	7 935
San Bernar	226	23 557	180	12 780	128	5 694	28	2 968	0	0	862	44 999
San Joaquí	23	1 284	6	461	0	0	0	0	0	0	35	1 745
San Miguel	17	1 254	12	909	197	13 265	36	2 093	55	6 666	317	24 137
San Ramón	21	835	1	134	480	19 537	0	0	0	0	502	20 506
Santiago	0	0	9	1 058	442	28 637	461	31 867	69	3 892	981	65 454
Vitacura	14	2792	62	22793	141	30403	0	0	779	145503	936	201 491
TOTAL	13 389	734 605	13 191	818 133	8 063	464 806	2 613	243 983	7 491	1 171 970	44 747	3 433 497

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 9 3

NUMERO DE PISOS

COMUN	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº VIV.	m²										
Cerrillos	18	723	3	368	0	0	0	0	0	0	21	1.091
Cerro Navia	308	10.355	2	237	0	0	0	0	0	0	310	10.592
Conchalí	78	2.527	22	1.267	0	0	0	0	0	0	100	3.794
El Bosque	31	861	440	17.465	32	2.386	0	0	0	0	503	20.712
Est. Centr.	26	1.082	4	285	0	0	0	0	0	0	30	1.367
Huechuraba	340	14.787	0	0	12	1.133	0	0	0	0	352	15.920
Independen.	11	446	8	821	0	0	0	0	0	0	19	1.267
La Cistern	35	1.297	13	1.125	4	876	92	4.737	0	0	144	8.035
La Florida	2.265	145.427	701	54.870	195	14.542	0	0	154	11.095	3.315	225.934
La Granja	317	13.409	2	208	664	28.401	0	0	0	0	983	42.018
La Pintana	215	8.345	0	0	288	11.147	0	0	0	0	503	19.492
La Reina	138	9.327	339	45.717	7	411	66	6.009	72	6.233	622	67.747
Las Condes	59	11.355	283	67.335	358	56.944	34	4.064	1.908	298.213	2.642	437.811
Lo Barneche	41	9.192	315	88.370	176	33.634	39	3.051	0	0	571	134.247
Lo Espejo	1	71	0	0	756	31.279	0	0	0	0	757	31.350
Lo Prado	59	2.064	1	107	108	4.357	0	0	0	0	168	6.528
Macul	36	1.671	11	1.036	2	399	352	19.907	0	0	401	23.013
Maipú	8.737	411.624	3.686	167.318	910	62.771	155	8.037	0	0	13.488	649.750
Ñuñoa	5	382	9	771	710	52.833	770	60.822	569	61.533	2.063	176.341
Pedro A. Ce	1	60	0	0	0	0	0	0	0	0	1	60
Peñalolén	1.348	103.251	497	36.094	1	240	0	0	0	0	1.846	139.585
Providenci	0	0	1	134	108	5.957	1.698	160.037	843	100.534	2.650	266.652
Pudahuel	388	46.232	2.523	101.429	0	0	0	0	0	0	3.411	147.651
Puente Alt	2.378	108.608	2.067	100.001	2.602	107.561	0	0	0	0	6.747	316.170
Quilicura	357	17.576	1.088	49.863	1.920	78.493	0	0	0	0	3.365	145.932
Quinta Nor	7	345	11	1.014	0	0	0	0	0	0	18	1.359
Recoleta	71	3.422	4	496	65	3.233	0	0	0	0	140	7.151
Renca	133	4.583	27	1.796	0	0	0	0	0	0	160	6.379
San Bernar	119	5.144	994	50.486	1.212	51.025	59	6.015	0	0	2.334	113.670
San Joaquín	36	1.324	1	106	0	0	0	0	0	0	37	1.430
San Miguel	26	1.465	0	0	76	5.110	262	20.808	253	26.157	617	53.540
San Ramón	36	1.065	0	0	0	0	0	0	0	0	36	1.065
Santiago	0	0	2	466	72	4.410	505	32.472	299	32.378	878	69.726
Vitacura	1	621	33	1.3629	77	15.253	22	1.645	375	63.577	508	94.825
TOTAL	17.521	938.531	13.087	802.834	10.355	573.495	4.054	327.604	4.473	599.760	49.790	3.242.204

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION EN EL GRAN SANTIAGO SEGUN COMUNAS

1 9 9 4

NUMERO DE PISOS

COMUNAS	1		2		3-4		5-8		9 y mas		TOTAL	
	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²	Nº viv.	m²
Cerrillos	65	3.569	1	146	0	0	0	0	0	0	66	3.715
Cerro Navia	126	4.335	0	0	0	0	0	0	0	0	126	4.335
Conchalí	45	1.530	23	1.576	0	0	0	0	0	0	68	3.106
El Bosque	46	1.622	435	19.317	0	0	0	0	0	0	481	20.939
Est. Central	12	351	416	33.131	0	0	0	0	0	0	854	65.816
Huechuraba	47	2.005	213	12.922	15	2.172	426	32.334	0	0	275	17.099
Independencia	5	294	7	710	16	1.350	22	2.395	0	0	50	4.749
La Cisterna	31	1.370	9	918	17	1.352	0	0	0	0	57	3.640
La Florida	716	43.204	1.582	83.057	1.166	51.016	0	0	234	16.487	3.698	193.764
La Granja	40	1.659	4	442	0	0	0	0	0	0	44	2.101
La Pintana	201	8.022	226	10.061	468	19.295	0	0	0	0	895	37.378
La Reina	13	2.083	218	27.000	24	2.257	0	0	0	0	255	31.340
Las Condes	56	9.541	274	57.638	364	58.042	15	1.979	2.178	301.765	2.887	428.965
Lo Barneche	11	2.194	124	35.860	83	14.588	277	18.392	0	0	495	71.034
Lo Espejo	3	100	2	235	0	0	0	0	0	0	5	335
Lo Prado	124	4.216	4	405	588	26.827	108	8.332	0	0	716	31.448
Macul	73	2.462	2	331	0	0	440	20.309	0	0	183	11.125
Maipú	2.136	102.276	2.956	133.479	2.023	109.917	625	58.356	637	59.506	7.555	365.981
Nuñoa	6	837	43	4.189	460	33.580	0	0	0	0	1.771	156.468
Pedro A. Cerdá	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peñalolén	850	72.734	312	30.912	82	8.390	82	8.390	0	0	1.244	112.036
Providencia	0	0	0	0	0	0	918	83.689	333	37.998	1.332	126.406
Pudahuel	588	39.358	2.230	222.998	378	28.373	0	0	0	0	3.194	290.729
Puente Alto	2.703	143.717	2.265	112.515	1.092	45.442	0	0	0	0	6.060	301.674
Quilicura	274	13.028	377	17.536	2.076	88.371	0	0	0	0	2.727	118.935
Quinta Normal	12	690	1	165	0	0	0	0	0	0	13	855
Recoleta	16	512	2	297	0	0	0	0	52	5.428	70	6.237
Renca	95	3.888	275	13.572	16	2.037	78	7.087	0	0	370	17.460
San Bernardo	284	14.324	245	13.672	99	5.148	0	0	0	0	623	37.120
San Joaquín	91	2.835	6	358	213	18.405	921	60.375	390	33.010	1.540	113.485
San Miguel	9	664	7	1.031	199	12.138	596	39.044	129	50.144	16	680
San Ramón	15	560	4	422	272	47.342	0	0	0	0	1.139	89.916
Santiago	1	34	30	11.651	0	0	0	0	0	0	431	109.137
Vitacura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8.692	484.014	12.294	846.666	9.650	572.371	4.508	340.682	4.292	542.616	39.436	2.786.349

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION SEGUN NUMERO DE PISOS
EN EL GRAN SANTIAGO
1995

NUMERO DE PISOS

MES	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		T O T A L	
	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²
Cerrillos	7	456	2	149	0	0	0	0	0	0	9	605
Cerro Navia	19	740	0	0	0	0	0	0	0	0	19	740
Conchalí	43	2,399	5	556	1	233	0	0	0	0	49	3,188
El Bosque	8	333	157	6,884	58	6,258	0	0	0	0	223	13,475
Est. Central	2	108	2	268	31	1,664	0	0	0	0	35	2,040
Huechuraba	12	2,083	16	2,997	0	0	0	0	0	0	28	5,080
Independencia	0	0	4	651	58	4,903	174	11,268	0	0	236	16,822
La Cisterna	10	612	5	571	352	25,824	0	0	0	0	367	27,007
La Florida	507	35,449	709	58,419	187	12,841	21	1,782	0	0	1,424	108,491
La Granja	33	1,208	23	802	0	0	0	0	0	0	56	2,010
La Pintana	287	11,708	1	95	1,032	43,164	0	0	0	0	1,320	54,967
La Reina	12	1,620	224	28,873	271	30,153	0	0	0	0	507	60,646
Las Condes	23	5,413	694	112,782	603	61,791	26	3,379	1,387	198,004	2,733	381,369
Lo Barnechea	15	3,239	660	123,092	101	20,218	149	13,970	0	0	925	160,519
Lo Espejo	3	165	2	97	0	0	0	0	0	0	5	262
Lo Prado	7	316	1	140	243	11,232	0	0	0	0	251	11,688
Macul	3	156	4	423	0	0	304	20,334	0	0	311	20,913
Maipú	4,151	211,896	4,018	195,003	2,757	158,491	0	0	0	0	10,926	565,390
Ñuñoa	1	124	19	1,853	264	18,544	315	28,157	1,121	99,037	1,720	147,715
P.A.Cerda	73	3,457	0	0	0	0	0	0	0	0	73	3,457
Peñalolen	405	35,871	706	86,713	19	2,032	0	0	0	0	1,130	124,616
Providencia	0	0	1	92	103	5,537	937	86,433	1,409	167,160	2,450	259,222
Pudahuel	1,201	55,152	5,036	415,072	2,134	164,154	0	0	0	0	8,371	634,378
Puente Alto	3,568	178,256	4,394	202,995	2,961	128,535	0	0	78	5,826	11,001	515,612
Quilicura	227	14,739	0	0	258	13,818	0	0	0	0	485	28,557
Quinta Normal	13	578	14	1,260	0	0	0	0	0	0	27	1,838
Recoleta	35	1,221	3	301	0	0	0	0	0	0	38	1,522
Renca	12	610	2	152	0	0	0	0	0	0	14	762
San Bernardo	78	7,992	967	48,770	2,395	100,821	42	3,306	0	0	3,482	160,889
San Joaquín	7	282	6	476	0	0	0	0	0	0	13	758
San Miguel	19	1,395	2	275	0	0	228	18,411	177	14,314	426	34,395
San Ramón	24	825	0	0	0	0	0	0	0	0	24	825
Santiago	0	0	2	295	231	16,436	2,289	150,264	2,566	202,540	5,088	369,535
Vitacura	0	0	14	5,923	225	45,469	0	0	2,043	352,840	2,282	404,232
TOTAL	10,805	578,403	17,693	1,295,979	14,284	872,118	4,485	337,304	9,781	1,039,721	56,048	4,123,525

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION SEGUN NUMERO DE PISOS
EN EL GRAN SANTIAGO
1996

NUMERO DE PISOS

MES	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²
Cerrillos	5	206	3	197	132	8,959	0	0	0	0	140	9,362
Cerro Navia	11	308	0	0	0	0	0	0	0	0	11	308
Conchalí	7	370	5	464	0	0	114	7,426	0	0	128	8,260
El Bosque	4	221	0	0	0	0	0	0	0	0	4	221
Est:Central	3	102	92	7,293	0	0	0	0	0	0	95	7,395
Huechuraba	15	1,453	300	42,565	16	1,597	0	0	0	0	331	45,615
Independencia	0	0	2	165	0	0	0	0	0	0	2	165
La Cisterna	13	856	76	3,833	35	2,497	88	4,048	0	0	212	11,234
La Florida	556	37,857	577	50,615	507	27,895	388	46,495	524	46,448	2,552	209,310
La Granja	7	309	48	2,306	111	4,741	0	0	0	0	166	7,356
La Pintana	7	462	1	42	492	20,807	0	0	0	0	500	21,311
La Reina	22	4,360	232	32,817	32	3,236	52	3,213	150	21,233	488	64,859
Las Condes	5	1,086	348	65,874	105	28,721	659	90,085	2,338	350,674	3,455	536,440
Lo Barnechea	25	6,783	363	95,284	102	18,115	139	20,659	159	19,150	788	159,991
Lo Espejo	1	58	1	162	0	0	0	0	0	0	2	220
Lo Prado	2	74	3	311	0	0	0	0	0	0	5	385
Macul	8	567	6	830	32	3,059	150	9,848	0	0	196	14,304
Maipú	561	28,986	5,305	254,822	1,562	80,621	16	1,314	230	19,923	7,674	385,666
Ñuñoa	4	442	10	1,033	156	11,941	254	22,997	716	61,920	1,140	98,333
P.A.Cerda	0	0	0	0	170	11,067	0	0	0	0	170	11,067
Pedrolen	932	54,282	577	80,116	0	0	0	0	0	0	1,509	134,398
Providencia	0	0	1	139	52	2,879	1,547	142,993	747	93,434	2,347	239,445
Pudahuel	1,099	77,165	28	3,498	94	4,133	0	0	0	0	1,221	84,796
Reñaca Alto	3,065	159,586	6,665	326,765	1,681	79,571	0	0	0	0	11,411	565,922
Saillicura	1,710	95,443	704	34,425	492	26,339	160	9,670	0	0	3,066	165,877
Quinta Normal	10	776	8	643	0	0	237	15,289	0	0	315	16,708
Recoleta	21	627	11	1,349	136	6,645	560	29,561	38	2,484	766	40,666
Renca	11	622	1	62	0	0	0	0	0	0	12	684
San Bernardo	75	10,426	1,087	53,461	3,246	127,723	22	1,328	0	0	4,430	192,938
San Joaquín	19	1,158	25	1,791	0	0	0	0	0	0	44	2,949
San Miguel	5	525	3	539	28	2,415	52	5,182	432	36,893	520	45,543
San Ramón	9	454	1	98	0	0	0	0	0	0	10	552
Santiago	0	0	3	321	56	2,362	249	18,927	2,356	178,718	2,664	200,328
Vitacura	0	0	49	11,577	155	37,774	0	0	64	20,082	268	69,433
TOTAL	8,212	485,564	16,535	1,073,387	9,392	510,097	4,749	429,034	7,754	850,959	46,642	3,352,041

CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION
 División de Estudios Económicos
 Unidad Inmobiliaria

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION SEGUN NUMERO DE PISOS
 EN EL GRAN SANTIAGO
 1997

NUMERO DE PISOS

MES	1		2		3 - 4		5 - 6		9 y más		TOTAL	
	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²
Cerrillos	11	608	1	34	767	34,155	360	21,146	0	0	1,139	55,943
Cerro Navia	1	78	0	0	0	23,604	0	0	0	0	507	23,682
Conchalí	9	398	9	616	156	6,967	1,140	68,229	0	0	1,314	76,210
El Bosque	1	45	3	441	0	0	0	0	0	0	4	486
Est. Central	3	132	167	13,303	0	0	0	0	0	0	170	13,435
Huechuraba	6	744	847	112,039	0	0	0	0	202	30,980	1,055	143,763
Independencia	0	0	2	247	0	0	25	3,111	0	0	27	3,358
La Cist	5	343	1	140	70	5,589	36	2,762	0	0	112	8,834
La Florida	25	2,159	2,366	275,294	0	0	2,010	243,457	0	0	4,401	520,910
La Granja	29	1,537	1	113	45	2,067	0	0	0	0	75	3,717
La Pintana	3	141	0	0	0	0	0	0	0	0	3	141
La Reina	4	536	184	25,909	0	0	0	0	364	50,165	552	76,610
Las Condes	12	2,593	250	51,988	66	19,227	614	95,260	2,156	381,379	3,098	550,447
Lo Barnechea	12	3,183	296	82,584	147	42,488	24	5,281	11	1,350	490	134,886
Lo Espejo	1	45	4	553	0	0	0	0	0	0	5	598
Lo Prado	2	177	60	2,745	624	29,085	0	0	0	0	686	32,007
Macul	5	345	3	380	0	0	58	5,313	0	0	66	6,038
Maipú	1,732	94,619	2,657	129,397	886	62,038	0	0	0	0	5,275	286,054
Nuñoa	0	0	21	2,039	7	608	312	31,036	429	47,406	769	81,089
P.A.Cerda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Petalolen	24	2,025	1,427	181,117	12	660	0	0	0	0	1,463	183,802
Providencia	0	0	1	193	39	2,733	891	81,741	858	119,315	1,789	203,982
Pudahuel	4	743	404	21,825	0	0	0	0	0	0	408	22,228
Puente Alto	1,412	109,775	5,594	277,673	2,793	128,118	169	18,945	0	0	10,159	534,111
Quilicura	286	16,785	641	46,698	612	32,563	0	0	0	0	1,539	96,046
Quinta Normal	19	840	7	832	0	0	0	0	70	4,649	96	6,321
Recoleta	4	239	4	344	239	13,173	356	19,378	89	8,959	692	42,093
Renca	4	334	4	332	0	0	0	0	0	0	8	666
San Bernardo	452	22,856	708	36,117	102	7,809	68	7,527	0	0	1,330	74,309
San Joaquín	12	670	2	141	84	4,116	0	0	0	0	98	4,927
San Miguel	4	429	4	524	0	0	28	2,511	143	10,938	179	14,402
San Ramón	9	419	1	115	0	0	0	0	0	0	10	534
Santiago	1	105	2	197	0	0	493	38,509	4,631	362,547	5,127	401,358
Vitacura	1	139	40	12,327	435	140,630	56	13,313	313	63,885	845	230,294
TOTAL	4,093	262,242	15,711	1,276,257	7,590	555,630	6,831	657,519	9,266	1,081,573	43,491	3,833,221

VIVIENDAS EN PERMISOS DE EDIFICACION SEGUN NUMERO DE PISOS
 EN EL GRAN SANTIAGO
 Enero-Junio 1998

NUMERO DE PISOS

MES	1		2		3 - 4		5 - 8		9 y más		TOTAL	
	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²	Nº	m²
Cerrillos	3	177	1	54	328	23.534	0	0	0	0	332	23.765
Cerro N...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conche	2	112	4	342	0	0	0	0	0	0	6	454
El Bos...	0	0	2	177	0	0	0	0	0	0	2	177
Est. Centro	1	82	1	120	0	0	80	4.722	0	0	82	4.924
Huechurab...	1	31	70	9.428	0	0	0	0	0	0	71	9.459
Independen...	1	108	0	0	1	157	0	0	0	0	2	265
La Cister...	5	380	4	483	0	0	0	0	0	0	9	863
La Florida	213	13.328	295	33.517	8	2.398	90	7.545	285	26.141	891	82.929
La Granja	3	176	0	0	0	0	0	0	0	0	3	176
La Pintan...	51	2.170	4	227	405	17.051	0	0	0	0	460	19.448
La Reina	12	1.900	109	12.503	0	0	0	0	0	0	121	14.403
Las Conde...	0	0	52	15.560	241	60.834	96	14.375	1.268	194.346	1.657	285.115
Lo Barne...	3	765	110	37.222	67	20.570	0	0	0	0	180	58.557
Lo Espejo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lo Prado	3	235	0	0	0	0	0	0	0	0	3	235
Macul	3	192	1	101	1	333	0	0	0	0	35	8.581
Maipú	106	7.202	1.246	64.073	464	21.391	0	0	300	23.929	2.116	116.595
Nuñoa	3	210	17	2.262	26	6.988	227	23.767	217	26.622	532	59.849
P.A.Cerda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peñalolen	8	305	453	63.254	0	0	185	21.085	170	23.148	461	63.559
Providenc...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	355	44.233
Pudahuel	1	51	111	5.157	380	26.890	0	0	0	0	492	32.098
Puente Al...	580	36.850	2.562	144.361	0	0	0	0	0	0	3.142	181.211
Quilicura	0	0	2.347	122.360	0	0	0	0	0	0	2.347	122.360
Quinta No...	1	41	3	264	0	0	165	9.338	0	0	169	9.643
Recoleta	2	80	2	295	1	150	0	0	0	0	5	525
Renca	5*	319	3	260	0	0	0	0	0	0	8	579
San Berna...	10	920	926	45.407	0	0	0	0	0	0	936	46.327
San Joaqui	3	225	1	104	0	0	0	0	0	0	4	329
San Migue...	0	0	2	288	20	1.838	42	2.937	62	6.665	126	11.728
San Ramón	0	0	2	278	0	0	0	0	0	0	2	278
Santiago	0	0	1	161	0	0	107	15.151	3.164	248.667	3.272	263.979
Vitacura	1	401	4	2.584	21	5.446	0	0	30	3.312	56	11.743
TOTAL	1.021	66.260	8.333	560.842	1.963	187.580	1.022	106.875	5.496	552.830	17.877	1.474.387

RCA min.

Las Condes, 30 de SEPTIEMBRE de 1998

OBRA NUEVA EDIFICIO DEPARTAMENTOS 11 PISOS Y 1 SUBTERRANEO

MATERIA:

Concedido el 30 de SEPTIEMBRE de 1998, vence el 30 de SEPTIEMBRE de 1999

INMOBILIARIA LOS CEIBOS S.A. (R.L.: Pablo Benavente C.) (Si no se diere consentimiento a las obras)

96.753.660-1

(Nombre del Propietario o Razón Social)

R.U.T. _____ se concede permiso para construir XXXXXXXXXXXX

según expediente Nº SE-182.97 de fecha 19/12/97 XXXXXXXX XXXXXXXXXXXX

en la calle PORTOFINO 4355 ESQUINA ALICANTE Nº 820

Sitio 16-A Manzana Z-1 Loteo SAN PASCUAL

Plano Nº S-6773 Superficie Terreno 1435,60 m2.

Leyes a que se acoge DFL 2/59, LEY 19.537 Rol Avalúo Nº 340-01/09/10/11

ARQUITECTO CARLOS VIAL E. CONSTRUCTOR CONSTR. LOS CEIBOS TRES S.A. (PABLO BENAVENTE C.)

CALCULISTA GONZALO SANTOLAYA SUPERVISOR CARLOS VIAL E.

CALCULO DE SUPERFICIE

Nº Bloques	Nº Deptos	Nº Casas	Nº Pisos	DESTINO	Subt.	PISOS			TOTAL
						1ª	2ª	3ª al	
1	20		11 + 1 Subt.	HABITACIONAL	807,44	219,80	309,32	2782,25 + S.Ma. 27,82	4146,63

Sup. Primitiva _____ m2. R. Final _____ Fecha _____

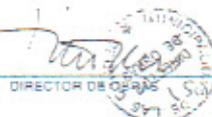
Sup. Primera Ampliación _____ m2. R. Final _____ Fecha _____

Sup. Segunda Ampliación _____ m2. R. Final _____ Fecha _____

Sup. Presente Ampliación _____ m2. R. Final _____ Fecha _____

TOTAL SUPERFICIE 4146,63 m2

Mano Gerra
Vº JEFE DEPTO. EDIFICACION



NOTAS:

- Este permiso deberá quedar la obra, para ser exhibido a los inspectores de esta Dirección cada vez que sea necesario.
- Todo cambio que modifique lo aprobado, deberá ser autorizado por esta Dirección de Obras.
- El presente permiso se otorga en conformidad con los siguientes antecedentes:

a) Un presupuesto oficial N° 125173 PRESUPUESTO 441.574.628.- -U. REPETITIVAS por un monto de \$ 6.080.118.- Fecha 30.09.98 543.502.-

b) Convenio de pago N° _____ de fecha _____ para la cancelación de la deuda de los derechos de edificación.

c) Anteproyecto N° _____ autorizado con fecha _____ de 19 _____

CONDICIONES DEL PROYECTO

1. Presenta Carta Notarial V1 Bº vecino costado _____ Sr. _____
2. Calidad de Construcción _____ con un valor por m². de \$ _____
3. Tiene obras complementarias _____ B-3 _____
con un presupuesto de \$ _____
4. OCUPACION DE SUELO 0.22 _____ COEFICIENTE DE CONSTRUCTIBILIDAD 2.31 (+NTN) _____
DENSIDAD E-Am4/U-VO _____ AREA LIBRE 0.48 _____
Nº ESTACIONAMIENTOS EXIGIBLES 40±6 VIS. PROPUESTOS 42±6 VIS.

5.- DETALLE CALCULO CONSTRUCTIBILIDAD

- SUPERFICIE SOBRE NIVEL DE TERRENO	:	3311.37 m ² .
COEFICIENTE PROYECTADO EN BASE A TERRENO	:	2.31
COEFICIENTE MAXIMO POR ORDENANZA	:	2.34 (3359.20 m ² .)
- SUPERFICIE BAJO NIVEL DE TERRENO	:	807.44 m ² .
COEFICIENTE PROYECTADO (EN BASE A MAX. SOBRE TERRENO)	:	0.24
COEFICIENTE MAX. POR ORDENANZA (70% DE 2.34)	:	2351.51 m ² .

6.- ADJUNTA CUADRO DE SUPERFICIES.

7.- ADJUNTA PROYECTO DE ABSORCION DE AGUAS LLUVIAS, SEGÚN ART. 25 d) DE LA ORDENANZA LOCAL.

8.- NINGUNA OBRA PODRA SER HABITADA O DESTINADA A USO ALGUNO ANTES DE SU RECEPCION DEFINITIVA PARCIAL O TOTAL.

9.- PARA LA RECEPCION FINAL DE EDIFICACION SE EXIGIRA EL PERFECTO ESTADO DE LAS OBRAS DE URBANIZACION FRENTE AL PREDIO, INCLUYENDO LOS PAVIMENTOS DE LA CALZADA.

10.- PREVIO AL INICIO DE LAS OBRAS, DEBERA OBTENER PERMISO DE DEMOLICION POR LA CONSTRUCCION EXISTENTE E INCORPORAR A ESTE EXPEDIENTE LOS PLANOS DE INSTALACION DE FAENAS, EXCAVACIONES Y GRUAS CON TODOS LOS ANTECEDENTES NECESARIOS PARA SU APROBACION.

11.- EL PRESENTE PROYECTO DEBERA CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO POR LA LEY DE CALIDAD DE LA CONSTRUCCION; LEY N°19472 (D.O. 16.09.96) QUE MODIFICA LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES, Y SU REGLAMENTO ESTABLECIDO EN LA ORDENANZA GENERAL MEDIANTE DECRETO MINVU N°173 (D.O. 12.03.97), EN TODO LO QUE SE REFIERE A RESPONSABILIDAD PROFESIONAL, CONTROL DE CALIDAD, Y REGISTRO DE PROCESOS.

12.- SERA DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DEL PROPIETARIO CERTIFICAR ANTE LA COMISION REGIONAL DE MEDIO AMBIENTE, SI ESTE PROYECTO REQUIERE DE CALIFICACION AMBIENTAL, SEGÚN LO SEÑALADO EN EL ARTICULO 3º, LETRA b, DEL D.S. N°39 DEL MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. ELLO DEBIDO A QUE EL D.S. N°131 DE LA MISMA SECRETARIA DECLARA ZONA SATURADA POR OZONO, MATERIAL PARTICULADO RESPIRABLE, PARTICULAS EN SUSPENSION, MONOXIDO DE CARBONO Y ZONA LATENTE PARA DIOXIDO DE NITROGENO, LA ZONA CORRESPONDIENTE A LA REGION METROPOLITANA.

13.- DEBERA APROBAR EL PROYECTO DEL TRATAMIENTO DE LOS ESPACIOS PUBLICOS DEL FRENTE PREDIAL EN EL DEPARTAMENTO DE URBANIZACION Y PREVIO A INICIAR DICHAS OBRAS, DEBERA CONTAR CON EL PERMISO DE URBANIZACION CORRESPONDIENTE.

ESTIMACIÓN DEMANDA SEGÚN REGRESIÓN, POR ESCENARIO

Edificios Construidos = $49,340442 + 0,028665712 \times \text{Permisos} - 4,0912944 \times \text{Periodo}$

Escenario Pesimista											
ANO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PERIODO	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
PERMISOS		1300	1500	2000	2600	4000	3100	5000	5000	5000	7000
CONSTRUCCIÓN		9	11	21	34	70	40	90	86	82	135
TOTAL EDIFICIOS	2429	2438	2449	2470	2504	2574	2614	2704	2790	2872	3007
EDIFICIOS ADMINISTRADOS		12.4338	22.041	32.11	40.064	46.332	52.28	59.488	66.96	74.672	84.196
		12	22	32	40	46	52	59	67	75	84

PRECIO \$ 180,000.00 149 UF

Escenario Normal											
ANO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PERMISOS		2000	2000	3600	3000	5000	4500	7000	8500	8500	9000
CONSTRUCCIÓN		29	25	67	45	99	80	148	187	183	193
TOTAL EDIFICIOS	2429	2458	2483	2550	2595	2694	2774	2922	3109	3292	3485
EDIFICIOS ADMINISTRADOS		17.206	24.83	35.7	41.52	48.492	55.48	64.284	74.616	85.592	97.58
		17	25	36	42	48	55	64	75	86	98

PRECIO \$ 200,000.00 165.5 UF

Escenario Optimista											
ANO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PERMISOS		2000	2500	3600	3000	8000	7000	9000	8500	9000	12000
CONSTRUCCIÓN		29	39	67	45	185	152	205	187	197	279
TOTAL EDIFICIOS	2429	2458	2497	2564	2609	2794	2946	3151	3338	3535	3814
EDIFICIOS ADMINISTRADOS		24.58	29.964	35.896	41.744	50.292	58.92	69.322	80.112	91.91	106.792
		24	30	36	42	50	59	69	80	92	107

PRECIO \$ 210,000.00 173.8 UF

ANEXO N° 2

COTIZACIONES OFICINA

COTIZACION

A: *Pilar Vasquez*

Dirección: *Carlos Silva 1888 Spt, 520*
Tel. *3344982* Fax
Fecha *16-09-98*

A la atención de :

Piso : *8 Norte*
Precio : *UF.51* + Iva / m2.

Piso : *5 Norte*
Precio : *UF.48* + Iva / m2.

Piso :
Precio : *UF.* + Iva / M2.

Estacionamiento (s) :
Bodega (s) :

Nota: El " I.V.A. " es appx. un 14 %.

Superficie útil: *129.45* m2
Precio total: *UF.6602* + Iva.

Superficie útil: *178.57* m2 *31-6 226 169*
Precio total: *UF.2571* + Iva.

Superficie útil: m2.
Precio total: *UF.* + Iva.

UF. 350 + Iva c/u.
UF. 75 + Iva c/u.

Alicia Barrientos C.
Ventas

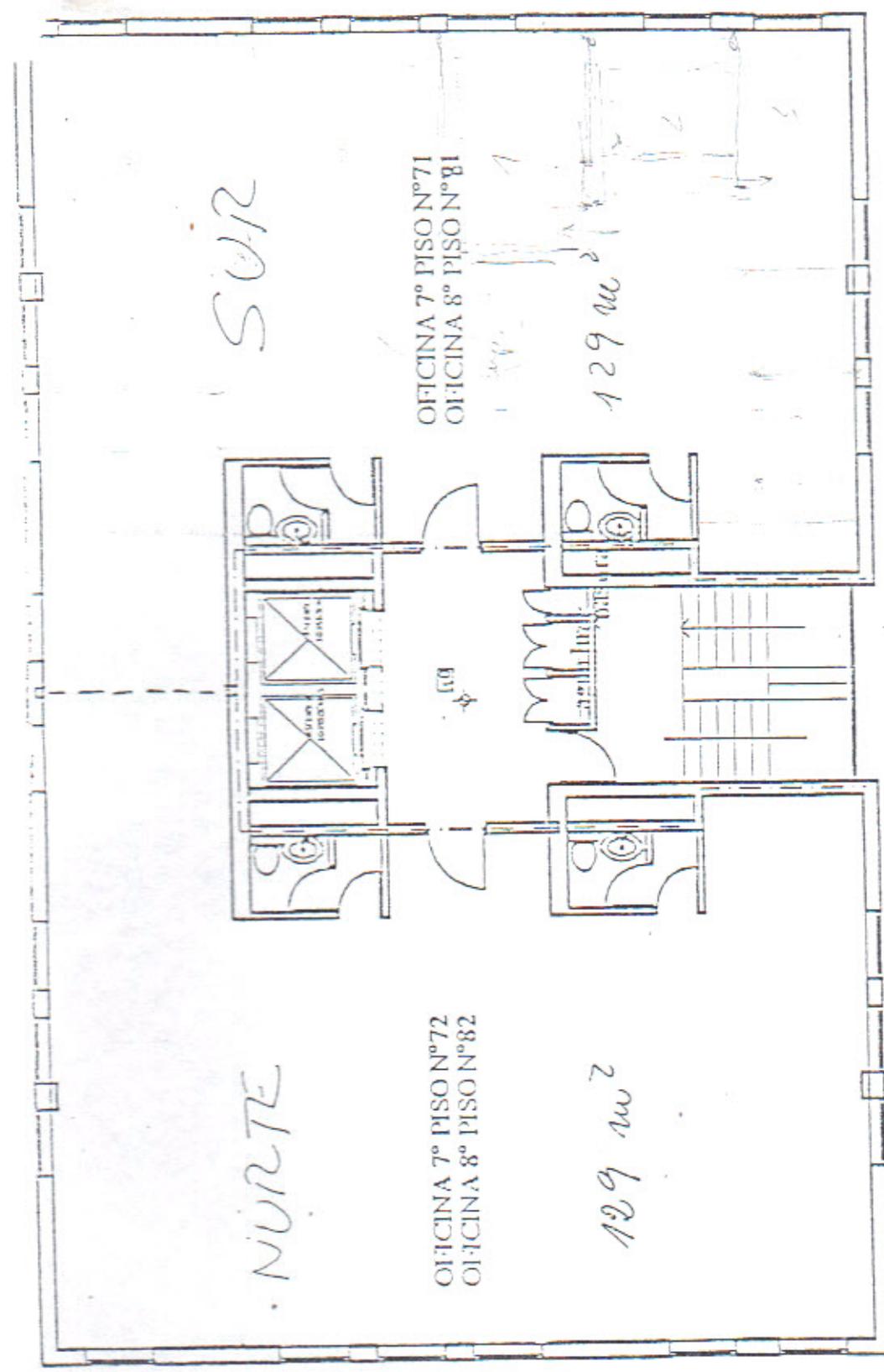
Tel.edif. 207.5356

29 est. de visita (Parquímetros ó tarjetas).

\$650m² gastos comunes con pize acord. incluido

Valor de depreciación 10 años
- casa del metro
- edif. mecano.
- ascensores.

25 480 30 300



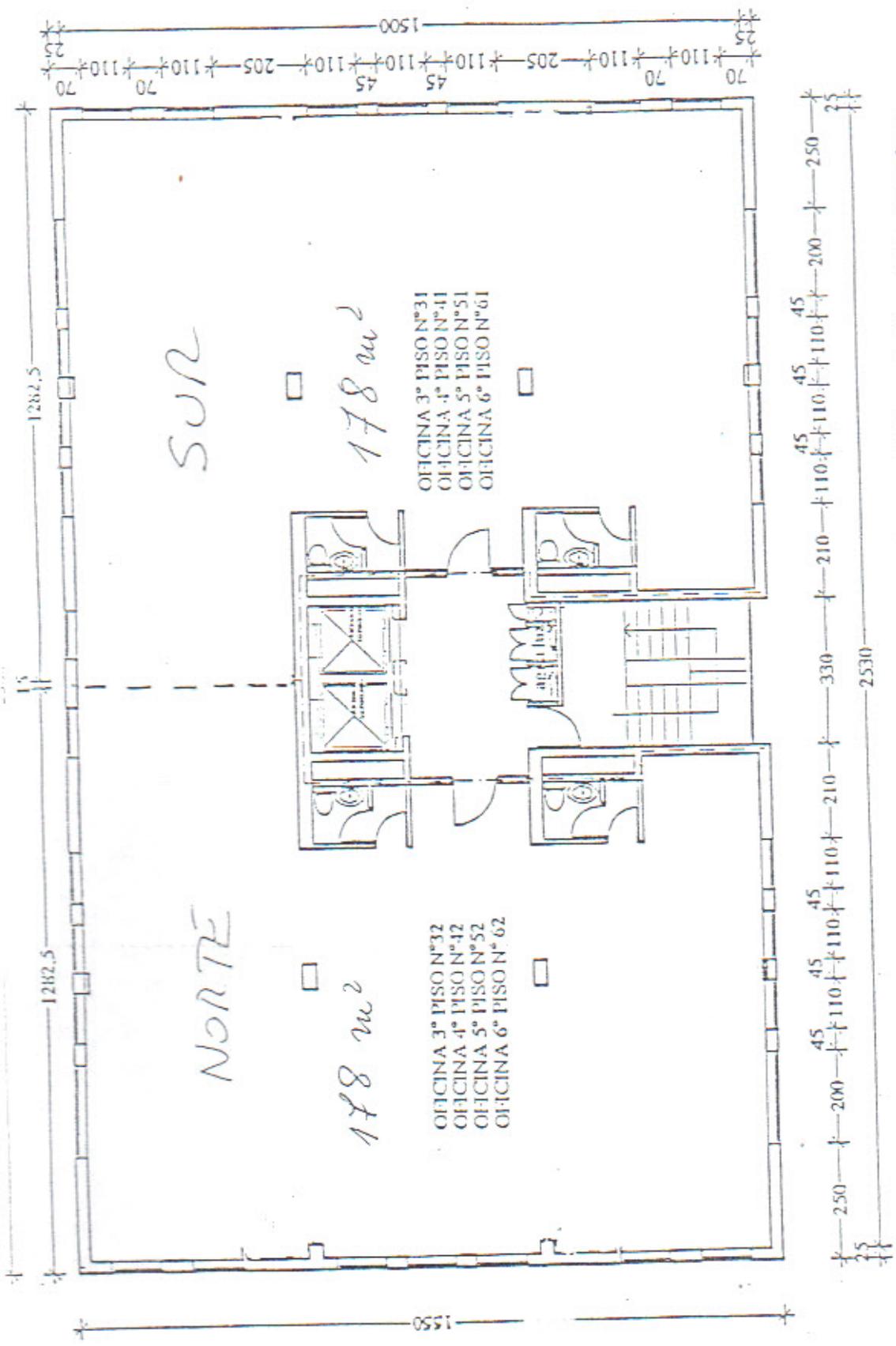
25 1320 370

25 2150 25

EDIFICIO EUROPA , Evaristo Lillo 78 , Las Condes.

LAM. PISO	SE VENDE
719	7° PISO Oficinas N° 71,72
	8° PISO Oficinas N° 81,82.

7° 8° PISO



EDIFICIO EUROPA
Evaristo Lillo 7 8, Las Condes.

LAM.	PISO	SE VENDE
6/9	3° PISO	Oficinas N° 31,32.
	4° PISO	Oficinas N° 41,42.
	5° PISO	Oficinas N° 51,52.
	6° PISO	Oficinas N° 61,62.

3° 4° 5° 6° PISO

Andrés Stranger Lewin
Corredor de Seguros

Andrés de Fuenzalida 22, oficina 803
Providencia - Santiago
Teléfonos 2336656 2335925
Fax 2316839

Santiago, 2 de Octubre de 1998

Señor
Administrador de Edificios
Presente

Estimados señores:

Ref: Cotización seguro de incendio, sismo y adicionales

De acuerdo a lo solicitado por Ud., me permito indicar, cobertura, primas y deducibles para el seguro de la referencia, el que ha sido cotizado en Allianz Cía. de Seguros S.A.

I Materia a asegurar

Edificio N° 78, Oficina 81, Providencia, Santiago.
Edificio ocupado por oficina.

II Monto asegurado:

Edificio UF. 6.602.-

III Cobertura.

- Incendio ordinario
- Incendio y explosión a consecuencia directa de huelga desorden popular y actos terroristas.
- Daños materiales a consecuencia directa de huelga, desorden popular y actos terroristas.
- Saqueo durante huelga y desorden popular.
- Daños materiales causados por viento.
- Daños materiales causados por filtración de lluvia, inundación y desbordamiento de cauces.
- Incendio a consecuencia de fenómenos de la naturaleza excepto sismo.
- Daños materiales causados por peso de nieve y/o hielo.
- Daños materiales causados por rotura de cañerías y desbordamiento de estanques no presurizados.
- Daños materiales causados por caída de aeronaves.
- Daños materiales causados por explosión.

Incendio a consecuencia de sismo.
Daños materiales causados por sismo.

Tasas:

Incendio 0,36 %.(por mil) más iva
Sismo 0,84 %.(por mil) más iva.

Primas:

Prima neta afecta	UF.	2,38
Prima neta exenta	UF.	5,55
Iva.	UF	0,43
Prima bruta anual	UF.	8,36

Deducibles:

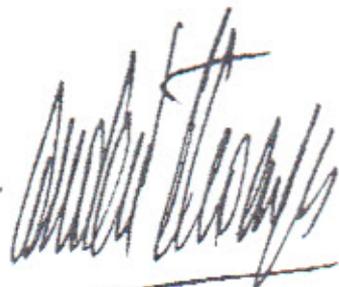
Incendio y explosión a consecuencia directa de huelga desorden popular y actos terroristas.
UF 15,00
Daños materiales a consecuencia directa de huelga, desorden popular y actos terroristas.
UF. 15,00
Saqueo durante huelga y desorden popular UF. 10,00
Daños materiales causados por filtración de lluvia, inundación y desbordamiento de cauces. Tasas. UF. 10,00
Daños materiales causados por rotura de cañerías y desbordamiento de estanques matrices. UF. 10,00

IV Forma de pago:

20 % al contado, saldo hasta en 9 cuotas iguales con interés mensual de 1,00 % y el primer vencimiento a los 45 días de iniciada la vigencia.

Esperando que la presente sea de su interés quedo a su disposición para cualquier consulta sobre el particular.

Saluda atentamente a Uds.,



Andrés Stranger Lev

ASMs

ANEXO N° 3

**INFORMACIÓN PARA
DETERMINAR EL BETA DEL
SECTOR**

Ibbotson

Products

Research

Support

Events

About

Site Map

Contact Us

Research and Reference



Full-Information Industry Betas

Paul D. Kaplan, PhD, CFA
Vice President and Chief Economist, Ibbotson Associates

James D. Peterson, PhD
Department of Finance; College of Business Administration,
University of Notre Dame

Section 15: Table 2. Industry Statistics*

	Pure-play		Full-information				
		Ave. Market Cap.	β	num.	Ave. Market Cap.	β full	$\frac{\sigma_{\beta}}{\beta}$
Industry num.	(10^6)			(10^6)			
Chems	210	1964.1	1.30	299	3498.0	1.20	0.26
Credit	36	2385.8	1.95	99	7693.6	1.77	0.03
Telcm	60	5209.7	0.95	105	6644.1	0.89	0.07
Food	77	3122.2	0.66	121	5624.3	0.71	0.26
Mach	245	1183.6	1.49	385	1646.1	1.45	0.23
LabEq	228	601.5	1.34	325	1890.4	1.21	0.13
ElcEq	244	924.1	1.75	355	1693.0	1.62	0.20
Banks	460	1062.6	1.61	471	1139.7	1.60	0.13
Ins	123	1014.8	1.21	184	2895.4	0.93	0.14
TransEq	45	939.3	1.44	125	3751.5	0.96	0.57
BusSv	228	1134.0	1.38	303	1442.0	1.38	0.16
Util	157	1537.1	0.47	258	1638.5	0.50	0.23
Oil	11	12698.9	0.63	36	10396.4	0.50	0.41
OilGas	109	473.7	0.80	186	1555.6	0.73	0.11
Hi	150	234.4	0.96	194	1484.3	1.19	0.49
Rubbr	39	1215.8	1.03	103	2607.9	0.97	0.14

Paper	33	1319.0	1.17	33	3143.4	1.01	0.24
Books	44	609.7	1.21	86	2028.1	0.86	0.23
RIEst	32	110.2	1.37	97	1795.8	1.10	0.08
Fin	45	963.6	2.23	74	2305.3	2.33	0.16
MerStor	29	3874.5	1.02	36	4040.9	1.04	0.26
FabMetl	36	315.6	1.89	125	1034.2	1.07	0.13
EngSv	53	186.0	2.00	112	1117.1	1.57	0.08
Smoke	NA	NA	NA	7	16961.1	2.21	NA
RestBar	73	665.3	1.34	88	1247.3	1.53	0.12
NonDur	45	404.1	0.95	102	1072.7	0.82	0.29
Amuse	35	578.1	2.12	50	1962.4	2.00	0.05
Coal	NA	NA	NA	18	5012.5	-1.16	NA
Dur	107	189.8	1.38	169	516.8	1.28	0.11
InsAg	18	321.9	1.35	35	2241.0	0.85	0.14
Health	77	724.6	1.54	95	811.0	1.45	0.18
Movie	24	147.4	0.94	41	1861.9	0.99	0.98
PrMetl	37	429.0	1.45	77	985.2	1.25	0.23

Industry	Pure-play			Full-information			$\frac{\beta_{full}}{\beta}$
	num.	Ave. Market Cap. (10 ⁶)	β	num.	Ave. Market Cap. (10 ⁶)	β_{full}	
MiscRtl	66	675.1	1.26	91	728.6	1.26	0.17
MiscMfg	42	357.9	0.78	74	837.5	0.81	0.18
Rail	7	4334.2	1.24	13	4748.6	1.13	0.31
Wood	15	147.6	1.60	46	1264.4	2.43	0.02
GrocStor	32	1598.0	1.02	39	1445.4	1.03	0.15
FurnStor	27	528.7	1.12	32	1700.2	0.96	0.02
Clths	46	347.1	1.00	55	973.8	0.97	0.13
Stone	16	815.8	1.76	41	1085.5	1.25	0.17
Pipe	8	314.6	0.70	12	3634.1	0.78	0.03
ClthStor	38	670.5	1.10	47	918.4	1.25	0.21

Leathr	17	220.0	0.83	25	1659.3	0.08	0.75
BldgMat	15	2289.4	0.64	18	2292.0	0.65	0.13
Freight	23	271.2	0.69	42	810.3	0.54	0.04
Jets	18	1243.2	1.61	25	1344.7	1.54	0.16
Textls	32	383.1	1.02	43	715.4	0.83	0.39
Metal	13	1063.0	0.94	22	1306.1	0.84	0.27
TransSv	7	348.7	0.79	15	1812.6	0.72	0.12
BldgMat	16	135.2	2.65	40	642.3	2.47	0.21
Heavy	9	210.0	2.07	22	1165.4	1.24	0.21
Sleep	11	424.2	1.72	19	1230.1	1.31	0.13
PerSv	9	953.2	1.24	18	1243.9	0.93	0.30
Water	7	323.6	1.18	22	878.7	1.35	0.02
Furn	25	194.2	1.04	37	385.2	1.21	0.05
AgCrop	11	815.6	1.63	18	725.9	1.70	0.17
Mines	NA	NA	NA	16	694.1	1.28	NA
CarSales	12	270.7	0.71	20	457.1	0.77	0.21
AutoSv	7	105.0	1.54	15	458.4	1.38	0.02
Educ	5	52.7	1.84	13	491.5	1.35	0.24
AgServ	NA	NA	NA	6	714.3	0.49	NA
Trades	7	84.0	1.26	20	199.3	0.80	0.14
MiscSv	NA	NA	NA	11	133.3	1.69	NA
AgStock	NA	NA	NA	5	199.7	1.41	NA
SocSv	NA	NA	NA	5	93.4	2.40	NA

* This table presents the results from a full-information industry analysis and a pure-play industry analysis. Only those industries with at least 5 firms with sales in that industry are included in the analysis. Appendix B contains a list of the 66 major industry groups included in the full-information analysis along with abbreviated names, and the two-digit SIC codes that correspond to these groups. The full-information analysis involves estimating (1) using the IV regression technique where the instruments are defined in (2).

The pure-play analysis excludes conglomerate firms from the analysis. That is, any firm that has less than 100% of their sales in an industry is removed from the sample (this restriction eliminates 823 firms from the full sample of 4509 firms). Firms are then sorted into two-digit industries. Of the 66 industries represented in our sample, 7 industries have fewer than 5 pure plays in the industry. Statistics are not computed

for these 7 industries.

[| Article Home](#) | [Previous](#) | [Next](#) | [Back to Top](#) |

Copyright © 1998 Ibbotson Associates
www.ibbotson.com
1 800 758 3557

Last Edited: October 27, 1998

Cyclical Firm: A cyclical firm has revenues and operating income that tend to strongly with the economy—up when the economy is doing well and down during recessions.

Corporate Finance
Theory and Practice
Aswath Damodaran
John Wiley & Sons, Inc
1997

Building on this point, we would also argue that the degree to which a product's price is discretionary will affect the beta of the firm manufacturing the product. The betas of food processing firms, such as General Foods and Kellogg's, should be lower than the betas of specialty retailers, since consumers can defer the purchase of the latter's products during bad economic times.

Degree of operating leverage The degree of operating leverage is a function of the structure of a firm and is usually defined in terms of the relationship between fixed and total costs. A firm that has high operating leverage (i.e., high fixed costs relative to total costs) will also have higher variability in earnings before interest and taxes (EBIT) than would a firm producing a similar product with low operating leverage. Other things remaining equal, the higher variance in operating income will lead to a higher beta for the firm with high operating leverage.

This relationship between beta and operating leverage has consequences for a firm's major strategic decisions regarding future direction. Although much good comes from updating plants and getting the latest technology, there might also be a hidden cost: reducing the firm's flexibility to respond to economic downturns, it may make the firm riskier.

Although operating leverage affects betas, it is difficult to measure the operating leverage of a firm, at least from the outside, since fixed and variable costs are often segregated in income statements. It is possible to obtain an approximate measure of a firm's operating leverage, however, by looking at changes in operating income as a function of changes in sales.

$$\text{Degree of Operating leverage} = \frac{\% \text{ Change in Operating Profit}}{\% \text{ Change in Sales}}$$

For firms with high operating leverage, operating income should change more proportionately when sales change.

IN PRACTICE MEASURING OPERATING LEVERAGE OF SPECIALTY RETAILER

In Table 6.4, we estimate the degree of operating leverage for the Gap, a specialty retailer, from 1985 to 1996.

The degree of operating leverage changes dramatically from year to year because of swings in operating income. Two important observations can be made about the Gap's operating leverage over this period. First, the operating leverage from 1985 to 1991 is slightly higher than the operating leverage from 1992 to 1996, but the difference is not significant. Generally, as firms get larger, their operating leverage decreases. Second, the average operating leverage of 0.97 over the period is lower than the average operating leverage for specialty retailing firms overall, which is 1.1. This would provide a basis for arguing that, other things remaining equal, the Gap should be expected to have a lower beta than the average specialty retailing firm.

Degree of financial leverage Other things remaining equal, an increase in a firm's financial leverage will increase the equity beta of a firm. Intuitively, the obligated payments

Nabisco's high beta can be attributed mostly to high financial leverage, whereas Novell's high beta is due entirely to the risky business in which it operates.

Table 6.6 summarizes betas in different industries in the United States in March 1995 and estimates unlevered betas in each industry.

Concept
check

As an investor in a stock, would you care whether the beta was high due to business risk or to financial leverage? Why or why not?

Table 6.6 INDUSTRY AVERAGES: BETAS AND UNLEVERED BETAS—1995

Industry	Debt Ratio (%)	Beta	Unlevered Beta
Electric and gas utilities	58.35	0.58	0.31
Petroleum production & refining	44.43	0.59	0.39
Mining	40.21	0.64	0.45
→ Real estate	38.44	0.69	0.49
Agricultural products	37.67	0.74	0.53
Food production	37.87	0.85	0.61
Beverages	41.14	0.95	0.66
Insurance	30.66	0.85	0.66
Tobacco	50.39	1.11	0.67
Transportation	48.29	1.10	0.69
Paper and plastic production	42.96	1.03	0.69
Autos and related	39.69	0.99	0.70
Consumer products	44.78	1.06	0.70
Publishing	34.41	0.99	0.74
Other services	39.39	1.05	0.74
Equipment manufacturing	36.47	1.02	0.75
Furniture	25.34	0.93	0.76
Telephone utilities	46.70	1.20	0.77
Entertainment (TV and Movies)	49.20	1.25	0.77
→ Textile & clothing manufacturers	27.42	0.98	0.79
Miscellaneous manufacturing	35.51	1.07	0.79
Wholesalers	35.01	1.08	0.80
→ Building contractors and related areas	30.04	1.08	0.85
Other consumer durables	29.18	1.08	0.85
Retailers	33.12	1.19	0.90
Restaurants & eating places	31.94	1.20	0.92
Chemicals	37.61	1.34	0.97
Banks and financial service	29.37	1.23	0.97
Computers and office equipment	30.49	1.27	0.99
Consumer electronics	26.65	1.26	1.02
Pharmaceuticals	33.83	1.36	1.02
Health services	27.78	1.32	1.06
Computer software and services	29.12	1.33	1.25
AVERAGE	36.17	1.04	0.77

ANEXO N° 4

**MAILINGS DE LA
COMPETENCIA**

Con espíritu de servicio

De : Rodrigo Arrigorriaga Vial
ADMINISTRADOR DE EDIFICIOS

A : Don Eric Schutze
Presidente del Comité de Administración

Fecha : 08 de Octubre de 1998

Ref. : Administración de Edificios y Condominios

Estimado Don Eric :

Nuestra oficina se dedica a la **Administración de Edificios** en donde tenemos la organización necesaria y un buen equipo de profesionales que nos colaboran . Como nuestro eslogan lo dice , nos anima especialmente el **espíritu de servicio** , y nos avala nuestra capacidad empresarial y la atención personalizada

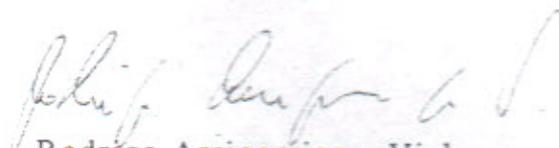
El propósito de esta carta es ofrecer a Uds. nuestros servicios de **asesoría y Administración** . Por esto, quisiéramos ponernos a su disposición para atenderlos con cualquier requerimiento que tengan y los invitamos a que nos consideren como alternativa para cotizarles nuestros precios , que son los mas **económicos del mercado**

Como antecedente puedo agregar que somos socios activos de ; la **Cámara Chilena de la Construcción** - de la **Asociación de Corredores de Propiedades , ACOP** - de la **Asociación de Administradores de Edificios de Chile , ASAECH** . Y contamos con una experiencia de 20 años en la Administración de Empresas relacionada al sector inmobiliario

Para cualquier consulta , entrevista , o si desea que tomemos contacto con alguna otra persona de su Edificio , por favor avisenos al teléfono 633 0678 , Moneda 812 of 909

Adjunto le envío una relación de los servicios que realizamos

Sin otro particular , le saluda muy atentamente ,



Rodrigo Arrigorriaga Vial
ADMINISTRADOR DE EDIFICIOS



DETALLE DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

- 1) **Recursos Humanos :**
 - 1.1 Selección del personal con cuidadoso y adecuado sistema de calificación
 - 1.2 Capacitación e instrucción permanente a los funcionarios
 - 1.3 Responsabilidad en el puntual **cumplimiento** de los contratos y obligaciones tanto de los empleados como del empleador

- 2) **Control de Gastos :**
 - 2.1 Equipos - Contratos para mantención de ascensores , bombas de aguas , calderas , alarmas , CCTV , aire acondicionado
 - 2.2 Suministros -. Utilización adecuada de los servicios de Electricidad , Agua Potable y Gas . Control de las tarifas , medidores y consumos
 - 2.3 Seguros – Contratos con compañías de seguros que nos permiten obtener tarifas y coberturas preferenciales
 - 2.4 Remuneraciones del Personal - Racionalización en estos gastos según la realidad del mercado y desempeño de los funcionarios
 - 2.5 Insumos – Convenios con proveedores sobre condiciones especiales de precios . Cotizaciones permanentes con las nuevas opciones que se presentan en el mercado
 - 2.6 Legal - Condiciones preferenciales , con abogados especialistas , en casos de litigios , interpretaciones de la ley de co-propiedad inmobiliaria y los reglamentos , arbitrajes o juicios . Posibilidad de establecer convenios por asesorías puntuales o permanentes

- 3) **Contabilidad – Bancos - Supervisión :**
 - 3.1 Contabilidad – Administración de la Contabilidad con Software computacionales adecuados . Controlando las partidas completas y las cuentas individuales . Balances mensuales y auditorias permanentes
 - 3.2 Bancos - Obtención de información Bancaria , sobre la cuenta corriente , sus movimientos y saldos . Con servicio en línea durante las 24 Hrs.
 - 3.3 Supervisión - Supervisión y control del personal , verificación y evaluación del cumplimiento de sus obligaciones

- 4) **Mantención del Edificio y Seguridad :**
 - 4.1 Mantención del edificio - Evaluación permanente sobre las inversiones necesarias para mejorar el valor y la conservación del Edificio , evitando su deterioro . Contamos con especialistas en cada área
 - 4.2 Seguridad - Implementación y mejoramiento de los sistemas de seguridad, tanto en los equipos y recursos disponibles , como en los mecanismos de seguridad personal. para los co-propietarios



Santiago, octubre de 1998

Sr.(a):
Pdte. Comité de Administración
Callao N° 3.464
Las Condes
Presente.-

Ref.- Administración de Edificios.

De nuestra consideración:

Building Ltda. es una empresa que persigue la excelencia en el servicio, conformada por profesionales idóneos, orientada a la Administración de Condominios, término que emplea la Ley de Copropiedad Inmobiliaria para definir todos aquellos inmuebles divididos en unidades con distintos propietarios y que mantienen uno o más bienes en el dominio común, sean éstos edificios, loteos unifamiliares, centros comerciales, recintos industriales, y otros.

Los objetivos principales de nuestra empresa son los que le indicamos a continuación, siendo usted quién pueda evaluar cual es el de mayor importancia para su familia e intereses:

a).-Velar por la seguridad en las instalaciones y equipamiento.

Hoy por hoy, la seguridad es uno de los factores más importantes para poder mantener una buena calidad de vida, ya que no sólo es fundamental evitar o minimizar el riesgo de robo, sino que también es fundamental velar por el entorno en el cual se desarrolla vida intrafamiliar o laboral, ya que no es posible que por deficiencias constructivas o de mantención se pueda poner en riesgo una vida. Si bien como administradores no tenemos injerencia alguna dentro de las viviendas u oficinas, sí como profesionales podemos prestar toda la asesoría necesaria para poder resolver oportunamente inconvenientes que más tarde pudieran implicar algún perjuicio para usted y familia.

b).-Evaluar la idoneidad de las personas y empresas que colaboran con la mantención de la propiedad.

Es de vital importancia contar con personal adecuadamente entrenado para desarrollar todas las actividades que se requieren para un adecuado funcionamiento del condominio, ya sea en la conserjería, el aseo, la jardinería, la seguridad, etc. También es fundamental disponer de empresas externas con respaldo y calidad de servicio, para todas aquellas mantenciones especializadas, ya sean ascensores, calderas, generadores, etc.

c).-Mantención del orden y cuidado de las instalaciones en general.

El entorno al lugar donde se desarrolla su vida familiar o laboral debe constituirse en una prolongación de estos ambientes, de modo que sea grato, limpio, ordenado, etc., es decir, debe ser un complemento al bien raíz de su propiedad.



d).-Cuidar del apropiado funcionamiento de los equipamientos de la propiedad.

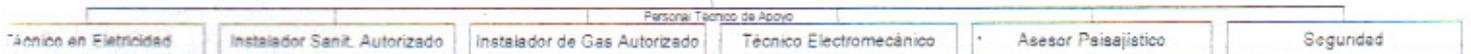
• La adecuada mantención de todos los equipamientos que constituyen parte del condominio es de vital importancia, ya sea por ejemplo verificar la iluminación de la caja de escala, verificar el funcionamiento del o los generadores, hasta controlar el grado de esfuerzo a que pueda estar sometido un cable del ascensor, ejemplos de cosas que parecen ser muy simples, pero que en determinadas circunstancias pueden ser de vital importancia para resguardar su vida y de quienes lo rodean.

e).-Representar adecuadamente a los propietarios ante las entidades financieras, judiciales y ante cualquier otra instancia superior.

Como nuestro objetivo es ofrecer un servicio integral y siempre será necesario interactuar con entidades o instituciones, ya sean privadas o estatales, contamos con asesores legales y contables de modo que todas aquellas situaciones que lo requieran puedan ser salvadas con conocimiento de causa y acertadamente.

El respaldo profesional de nuestra empresa queda reflejado en una conjunción de distintas especialidades, tal como se puede apreciar en el siguiente organigrama:

BUILDING LTDA.



Para una entrevista personal, sin compromiso alguno le rogamos comunicarse con el Sr. Jorge Vergara al fono-fax: 365 1205 ó al 09 435 7767. Quedando a su grata disposición y acogida saluda Atte. a Ud.:

Jorge Vergara Alfredo Giannini
BUILDING LTDA.

El Matico 3729 - Vitacura. Fono-Fax: 365 1205 – 09 435 7767
e-mail: building_@hotmail.com

ANEXO Nº 5

**CONSTITUCIÓN DE LA
SOCIEDAD**

SOCIEDAD ADMINISTRACIONES AEDES LIMITADA.

En Santiago, República de Chile, a 10 de octubre de mil novecientos noventa y ocho, ante mí, Pedro Sadá Azar, Abogado, Notario Público Titular de esta ciudad, Estado quince, entepiso, comparecen: don Erich Adolf Franz Schütze Hartard, chileno, casado, contador auditor, cédula nacional de identidad número cuatro millones cuatrocientos doce mil quinientos veintiséis raya cuatro; doña María Isabel Araya Migueles, chilena, casada, cédula nacional de identidad número cinco millones ochocientos ochenta y dos mil cinco raya nueve, ambos domiciliados en Roberto del río mil doscientos veintidós, departamento ciento treinta y uno, Providencia; Los comparecientes mayores de edad, quienes acreditan su identidad con las cédulas ya citadas y exponen: **PRIMERO:** Que constituyen una Sociedad de Responsabilidad Limitada la que se registrá por la Ley tres mil novecientos dieciocho, con sus correspondientes modificaciones y las disposiciones del Código de Comercio Civil que versan sobre la materia, en todo lo no previsto por los estatutos.- **TITULO PRIMERO.- Socios, razón social, Objeto, domicilio y duración.- Artículo primero.-** Son único socios de la sociedad don Erich Adolf Franz Schütze Hartard y doña María Isabel Araya Migueles.- **Artículo segundo.-** El nombre o razón social será " ADMINISTRACIONES AEDES LIMITADA ", PUDIENDO USAR COMO NOMBRE DE FANTASÍA " ADMINISTRACIONES AEDES LTDA. ", para efectos bancarios, comerciales y publicitarios.- **Artículo tercero.-** El objetivo de la sociedad será

la a) prestación por cuenta propia o ajena, de servicios y asesorías, directos o de intermediación, de todo tipo de servicios de administración inmobiliaria. b) la importación, exportación, compra, venta, arrendamiento, comercialización y distribución por cuenta propia o ajena, en todo tipo de bienes muebles en general; c) la inversión, por cuenta propia o ajena, en todo tipo de bienes muebles, títulos, derechos, efectos de comercio, valores mobiliarios y en bienes inmuebles, proyectos o desarrollos inmobiliarios; d) la formación y participación en todo tipo de sociedades, comunidades o asociaciones; **Artículo cuarto.-** La sociedad tendrá una duración indefinida.- **TITULO SEGUNDO.- Capital Social y Aportes.- Artículo Sexto.-** El capital es la suma de \$130.618.060, el que se aporta y se entera de la siguiente forma: a) don Erich Adolf Franz Schütze Hartard, aporta la suma de \$65.309.030, equivalente al cincuenta por ciento, enterando en este acto al contado y en dinero en efectivo la totalidad del aporte; doña María Isabel Araya Migueles, aporta la suma de \$65.309.030, equivalente al cincuenta por ciento, enterando en este acto al contado y en dinero en efectivo la totalidad del aporte.- **Artículo Séptimo.-** La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes.- **TITULO TERCERO.- Administración.- Artículo Octavo.-** La administración y el uso de la razón social corresponderán exclusivamente al socio Erich Adolf Franz Schütze Hartard a quien anteponiendo la razón social a su firma la representará con las más amplias facultades, pudiendo obligarla en toda clase de actos y contratos, sin que la enumeración siguiente sea taxativa sino meramente enunciativa podrá: celebrar todo tipo de contratos de promesa; comprar, vender, permutar y en general adquirir, enajenar y gravar en cualquier título, toda clase de bienes, corporales e

incorporables, raíces o muebles, pudiendo suscribir y firmar todos los instrumentos públicos y privados para rectificar, aclarar o perfeccionar las adquisiciones o enajenaciones sociales; b) dar y tomar en arrendamiento, administración, concesión, toda clase de bienes corporales e incorporales, raíces o muebles; c) otorgar mandatos generales o especiales y revocarlos, delegar en todo o en parte, cuantas veces sea necesario, la administración y usa de la razón social en una o más personas y revocar la delegación; e) dar y recibir en prenda muebles, valores mobiliarios, derechos, acciones y demás cosas corporales o incorporales, sea prenda civil, mercantil, bancario, agraria o industrial de cosa mueble vendida a plazo, sin desplazamiento, warrants y en general especiales, modificarlas, alzarlas y cancelarlas; f) hipotecar bienes raíces; g) celebrar contratos de cuenta corriente mercantil; contratar cuentas corrientes de depósitos y/o crédito, depositar, girar y sobregirar en ellas y cerrarlas, todo en moneda nacional o extranjera; aprobar y objetar saldos; retirar talonarios de cheques o cheques sueltos; contratar préstamos, sea con créditos en cuenta corriente, créditos simples, créditos documentarios, créditos en cuentas especiales, avances contra aceptación, sobregiros, boletas de garantía, contratar líneas de crédito, girar y sobregirar en ellas; colocar y retirar dinero, sea en moneda nacional y/o extranjera; h) representar a la sociedad ante todo tipo de autoridades, instituciones, organismos públicos, y en general personas jurídicas de derecho público o privado; en especial ante el Servicio de Aduanas, autoridades de Puertos y Aeropuertos; Instituto de Normalización Previsional, Servicios de Impuestos Internos, Dirección del Trabajo, Municipalidades, en las actuaciones que deban cumplirse ante el Banco Central de Chile u otras

autoridades, en relación con la importación o exportación de mercaderías, sean temporales o definitivas.- En el ejercicio de este cometido y sin que la enumeración que sigue sea taxativa, el administrador podrá presentar, suscribir y firmar todo tipo de solicitudes, formularios, cintas de aportes, conocimientos de embarque y registros de exportación e importación; y demás solicitudes anexas; cartas explicativas y toda clase de documentación que le fuere exigida por el Banco Central de Chile y otras autoridades o instituciones que intervengan directa o indirectamente en las actividades propias del objeto social; tomar boletas bancarias y endosar pólizas de garantía en los casos que tales cauciones fueren precedentes u pedir devolución de dichos documentos; solicitar la modificación de las condiciones bajo las cuales se ha autorizado una determinada operación; firmar en representación de la parte del texto de los registros de importación, requerida por acuerdo del Comité Ejecutivo del Banco conducentes al adecuado cumplimiento del encargo que se les confiere; i) girar, suscribir, aceptar, reaceptar, revocar, prorrogar, endosar en domicilio, cobro o garantía, protestar, descontar, retirar, cobrar, transferir, extender y disponer en cualquier forma, de cheques, letras de cambio, pagarés, libranzas, vales vista y demás documentos o títulos de crédito mercantiles o bancarios, sean nominativos, a la orden o al portador, en moneda nacional o extranjera y ejercer las acciones que a la sociedad correspondan en relación con tales documentos; j) contratar prestamos en cualquier forma con bancos, financieras y otras instituciones de crédito y, en general, con cualquier persona natural o jurídica, de derecho público o privada; k) en general, ejecutar toda clase de operaciones bancarias y comerciales que en la práctica sancione, sin que la enumeración anterior importe limitación

alguna; l) en el orden judicial, tendrá todas las facultades que enumera el artículo sétimo del código de Procedimiento Civil en sus dos incisos, que se dan por expresamente reproducidos, con la declaración que la facultad de transigir comprende también la transacción extrajudicial; m) ceder, derechos y créditos y aceptar cesiones; retirar valores en custodia y en garantía; novar, emitir y compensar obligaciones y derechos; transigir; n) celebrar contratos de comisión; mandato, de representación, de consignación de cambio y de transporte; o) cobrar y percibir lo que se adeuda o adeudare a la sociedad en dinero o en otra clase de bienes, corporales o incorporeales, muebles o inmuebles; p) celebrar contratos de trabajo.-

TÍTULO CUARTO.- Balance y Distribución de utilidades y pérdidas.-

Artículo Noveno.- La sociedad practicará balance general e inventario el día treinta y uno de diciembre de cada año, siendo éste el oficial para todos los efectos.-

Artículo Décimo.- Las utilidades y eventuales pérdidas se distribuirán entre los distintos socios en la misma proporción que sus aportes.- Los socios de común acuerdo podrán efectuar retiros mensuales a cuenta de las utilidades definitivas.-

Artículo Undécimo.- Los socios no podrán explotar por cuenta propia el ramo industrial de la sociedad.-

TÍTULO QUINTO.- Disolución, liquidación y arbitraje.-

Artículo Duodécimo.- La sociedad terminará por acuerdo unánime de los socios o cualquier otra causa legal.-

Artículo Décimo Tercero.- La liquidación de la sociedad será practicada por el administrador señalado en la presente escritura, el cual deberá ceñirse a las disposiciones de los precedentes estatutos.- En caso de impedimento, corresponderá al árbitro que se designará según se dispone más adelante.-

Artículo Décimo Cuarto.- En caso de muerte de alguno de los socios, la sociedad no terminará y continuará

entre los socios sobrevivientes y la sucesión respectiva, la que en todo caso deberá actuar a través de mandatario común.- Para estos efectos, dentro de los tres meses siguientes a la fecha de muerte, todos los interesados en la sucesión deberán proceder a designar al referido mandatario común por escritura pública.- En caso de no verificarse esta designación en dicho plazo, será efectuado por el árbitro.- En caso de muerte del socio administrador, la administración y uso de la razón social quedará radicada inmediatamente en cualquiera de los socios sobrevivientes o mandatario de su sucesión según sea el caso.- En este caso, el nuevo administrador gozará de todas las facultades que en este estatuto se le otorgan.- **Artículo Décimo Quinto.**- Cualquier duda, cuestión o dificultad que se produzca entre los socios o la sucesión de uno de éstos u el otro, o su sucesión, como consecuencia de la interpretación, validez, cumplimiento, resolución o liquidación de la sociedad o este instrumento, será resuelta en forma breve y sumaria por un árbitro arbitrador, sin forma de juicio y en única instancia, sin que proceda en contra de sus resoluciones recurso alguno, a los cuales en todo caso las partes expresamente renuncian en este acto.- El árbitro será designado por los interesados de común acuerdo y a falta de éste, por la justicia ordinaria, debiendo el nombramiento recaer en un abogado habilitado que se haya desempeñado o se desempeñe actualmente como Ministro o Abogado Integrante de la Corte de Apelaciones de Santiago o la Corte Suprema, por dos años consecutivos a lo menos.- **TITULO FINAL.- Disposiciones generales.- Artículo Décimo Sexto.**- Los comparecientes constituyen domicilio en esta ciudad.- **Artículo Décimo Séptimo.**- La sociedad podrá contratar con cualquiera de sus socios.- **SEGUNDO.**- Los derechos notariales y gastos de inscripción y publicación de

este contrato serán de cargo de los socios en la misma proporción de sus aportes.- **TERCERO**.- Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para requerir las anotaciones, inscripciones, subinscripciones o publicaciones que sean necesarias en el Conservador de Bienes Raíces respectivo.