

Universidad Gabriela Mistral

Facultad de Negocios y Tecnología

Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive



Plan de Negocios Integral empresa Integral SpA

Alumnos: Leonardo Martínez Viveros

Yenttamy Valenzuela Cid

Plan de Negocios para Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive

Profesor guía: María Victoria Paz

Santiago – Chile

Agosto 2024

Universidad Gabriela Mistral

Facultad de Negocios y Tecnología

Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive



Plan de Negocios Integral empresa Integral SpA

Alumnos: Leonardo Martínez Viveros

Yenttamy Valenzuela Cid

Plan de Negocios para Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive

Profesor guía: María Victoria Paz

Santiago – Chile

Agosto 2024

Autorización

Leonardo Martínez Viveros y Yenttamy Soley Valenzuela Cid

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

El proyecto de titulación también se encontrará protegido respecto a su uso, en el repositorio académico con las licencias de Creative Commons

Agradecimientos

Durante la realización del Magister acudí a cada clase enfrentándola como una nueva aventura para profundizar el desarrollo en cada materia. Agradezco el sincero apoyo de todos los docentes que evaluaron mi desempeño, y me orientaron para poder culminar cada clase de forma exitosa. A todos ellos muchas gracias y a mi colega Yenttamy por el esfuerzo y la paciencia.

Leonardo Martínez Viveros.

Me gustaría agradecer a la Universidad junto a los profesores por mostrarme nuevas herramientas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional. Agradezco especialmente a mis compañeros por su constante apoyo. Su fe en mis habilidades y su disposición para ayudarme han sido fundamentales para la finalización de esta tesis.

Gracias infinitas a mi esposo, por su amor incondicional y su apoyo moral. A mis Hijos y Madre por su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, ha sido el pilar de este logro. También expreso mi gratitud a mi hermano, quien estaba cuando más los necesitaba. Sin ustedes, todo esto no habría sido posible. Su amor y sacrificio han sido la luz que guio en este viaje académico.

Yenttamy Valenzuela Cid

Índice

Contenido

Capítulo I - Descripción del proyecto.....	9
Descripción del Proyecto.....	9
Justificación del proyecto y Ubicación.	9
Objetivos	10
Análisis de la estructura y reducción de costos.....	10
Campañas de Ventas	10
Buscar Nuevas líneas de negocios	10
Capítulo II - Situación Actual.....	11
Análisis Microeconómico.....	11
Descripción de la empresa.....	12
Matriz FODA.....	13
Fortaleza	13
Debilidades	14
Oportunidades.....	15
Amenazas	16
Cinco fuerzas de Porter.....	18
Poder de los Clientes	18
Amenaza de nuevos competidores.....	18
Poder de los proveedores	18
Amenaza de Productos sustitutos.....	19
Rivalidad Competitiva	19
Análisis PESTEL:.....	20
Factores Políticos	20
Factores Económicos.....	20
Factores Sociales	20
Factores Tecnológicos.....	20
Factores Ambientales	21
Factores Legales	21
Capítulo III - Estudio de Mercado.....	22
Estudio Mercado.....	22
Segmentación de Clientes:	25
Estudio Mercados de Competidores (Anexo 4).....	25

Capítulo IV - Estudio Técnico	29
Descripción del producto/ servicios	29
Andamios y Encofrados y Grúas Torres, ascensores y Piñón cremallera	29
JASO, Stros son proveedores de Heavy Duty	30
Gestión del Personal.....	31
Proceso de Reclutamiento	31
Etapas del proceso.....	31
Proceso de desvinculación	32
Gerencia Administración y Finanzas, Gerencia de Gestión de personas y Seguridad.....	34
Costo finiquitos y Ahorro Reestructuración	34
Plan de Marketing.....	34
Análisis situacional	34
Objetivos	35
Estrategias	35
Tácticas.....	36
Presupuesto	36
Controles.....	36
Comunicación de la Estrategia.....	36
Capítulo V - Estudio Legal.....	37
Tipo de sociedad y gestiones asociadas	37
Creación de la sociedad	37
Impuestos Mensuales	38
Impuestos Anuales	38
Iniciación de Actividades SII	38
Permisos y Certificaciones.....	39
Patentes	40
Capítulo VI - Estudio del Proyecto	41
Identidad Corporativa.....	41
Visión Actual.....	41
Visión Nueva	41
Valores de la Organización	41
Capítulo VII - Estudio Económico	45
Ingresos por Ventas	46
Costos por Ventas.....	46
Mano de obra	46

Mantenición	46
Nota N°5 Distribución.....	47
Gastos Operacionales	47
Depreciación.....	47
Remuneraciones.....	47
Honorarios	47
Comisión por venta	48
Infraestructura	48
Gastos Generales.....	48
Provisión de Incobrables	48
Costo Integral.....	48
Depreciación Activo Fijo	49
Egresos	49
Ingresos.....	49
Punto de equilibrio.....	49
Capital de Trabajo	50
Estructura Patrimonial con Apalancamiento	50
Conclusiones.....	52
Bibliografía	53
Anexo N°1: Autorización.....	54
Anexo N° 2: Permisos de edificación y mercado.....	56
Anexo N° 3: Evidencias del estado del mercado Chileno	59
Anexo N° 4: Datos de ventas en el mercado local.....	63

Capítulo I - Descripción del proyecto

Descripción del Proyecto

La Crisis Económica afectado a la industria de la construcción, esto afectado directamente a la empresa Integral SpA seleccionada para realizar nuestro proyecto de Negocio, en búsqueda de generar una alternativa de detección de posibles problemas que afectan la viabilidad del negocio, presentaremos opciones para repuntar las ventas, disminución de costos y mejoras de los resultados de operacionales generando un Ebitda positivo.

La empresa desde el año 2019 a la fecha ha tenido un impacto en sus resultados por la caída de las ventas y servicios a llevado a estar en una crisis de continuidad operacional, donde las restricciones Bancarias aplicadas han llevado a la necesidad de recurrir a los socios con Prestamos para cumplir las obligaciones Bancarias, por esto en necesario realizar un análisis detallado de todas las acciones y posibles mejores, buscar nuevos nichos, reinventarse.

Nuestro proyecto es partir desde el análisis de misión, realizar una análisis exhaustivo de la situación financiera y operativa para identificar las áreas de riesgo y oportunidades de mejora, hasta las opciones de cambiar la estructura de la compañía, buscar nuevas fuentes de financiamiento adicionales , revisar y ajustar la estrategia de negocio para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado , alternativas de dónde colocar nuestros equipos en arriendo. Es importante trabajar en equipo, ser proactivos y estar abiertos a la innovación para superar la crisis y llevar a la empresa hacia la estabilidad y el crecimiento sostenible.

Justificación del proyecto y Ubicación.

Esta empresa enfrenta desafíos significativos en este periodo por la crisis económica que atraviesa, creemos que podemos preparar y presentar una propuesta atractiva para mejorar los resultados.

Aquí están las razones por las cuales es crucial que trabajemos en salvar nuestra empresa:

Sostenibilidad de Empleos: La estabilidad de los trabajos y el bienestar de las familias que dependen de la continuidad y el éxito de la empresa.

Impacto Económico Local: fuente importante de trabajo en nuestro país, se encuentra ubicada desde Antofagasta a Puerto Montt

Herencia y Legado: Nuestra empresa tiene una larga historia de éxito y logros. Preservar este legado es fundamental para las generaciones futuras y para mantener la reputación en la industria.

Innovación y Desarrollo: Somos un centro de innovación y desarrollo en nuestro sector. Salvaguardar nuestra empresa significa continuar liderando con nuevas ideas y soluciones para nuestros clientes.

Objetivos

Objetivo General

Nuestro principal objetivo es presentar una propuesta de mejora en los procedimientos, costos y calidad que lleve a la viabilidad económica de la empresa, en el corto plazo los próximos 12 meses dejar de tener EBITDA negativo poder cubrir los gastos operativos, luego tener EBITDA positivo que sea capaz de pagar Obligaciones Bancarias.

Para la reestructuración de la empresa, es fundamental considerar varios puntos clave que influyen en los diferentes aspectos de la organización que se plantean como objetivos específicos.

Objetivos Específicos

- Análisis de estructura y reducción de costos
- Campañas de Venta
- Buscar nuevas líneas de Negocios

Análisis de la estructura y reducción de costos

Estructura organizacional: Redefinir la estructura organizacional de la empresa, se realizará una disminución de cargos, incluyendo la distribución de tareas y responsabilidades, niveles jerárquicos y líneas de reporte, Se busca optimizar los recursos, esto puede implicar la fusión de departamentos, la fusión de funciones redundantes o la descentralización de operaciones.

Cultura organizacional: Evaluar y, si es necesario, redefinir la cultura organizacional de la empresa. Esto incluye los valores, normas, comportamientos y actitudes compartidas por los empleados que afectan el ambiente de trabajo y la productividad.

Procesos y procedimientos: Revisar y optimizar los procesos y procedimientos internos de la organización, para aumentar la eficiencia y reducir costos. Esto puede implicar la implementación de nuevas tecnologías, la estandarización de prácticas y la eliminación de actividades innecesarias.

Recursos humanos: Considerar cómo la reestructuración afectará al personal de la empresa. Esto puede incluir la reubicación de empleados, la formación y desarrollo de habilidades, y la posible reducción o expansión de la plantilla.

Comunicación y gestión del cambio: Establecer un plan de comunicación claro y efectivo para informar a los empleados sobre los cambios planificados, así como gestionar la resistencia al cambio y mantener la moral y la motivación durante el proceso.

Campañas de Ventas

El área Comercial trabajara en un plan estratégico de ventas, donde se establecerán metas especiales a líneas de producto y cumplimiento de Presupuesto por cada Gerente de ventas, se medirá en forma mensual a través de KPI para seguir desde cerca los aciertos y si es necesario replantearlos si realizará la modificación

Buscar Nuevas líneas de negocios

En plan estratégico de ventas, se buscará nuevos clientes principalmente en construcción de obras civiles, ya que el análisis realizado se ha observado que las constructoras Habitacionales son las más dañadas con la crisis económica, en cambio los civiles por inversión del estado en Hospitales, aeropuertos y puentes son las que actualmente están invirtiendo en esa área.

Capítulo II - Situación Actual

Análisis Microeconómico

La empresa se ve enfrentada a una crisis del mercado que ha resentido sus ventas y servicios prestados, por tal razón ha afectado considerablemente en los resultados operacionales y tener pérdidas en última línea

- 30% caen ventas totales en 2024 respecto de 2023
- Ventas respecto de 2020 en términos REALES:
- SOINSA: -65%
- HD : -17%
- Las mayores bajas son en ventas de GT en HD (\$-263M)
- Soinsa cae en ventas por le pérdida de FORSA

La economía chilena comienza a mostrar señales de activación y recuperación, pero la industria de la construcción no consigue reponerse. En 2023, la inversión en este rubro se contrajo un 1% y la estimación de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) es que caiga un 0,4% para el cierre de 2024.

En los últimos años la crisis se ha traducido en más de 1.122 solicitudes de liquidación de empresas constructoras en los últimos nueve años, según datos de la Superintendencia de Insolvencia y re-empredimiento, La quiebra de constructoras, que alcanzó la cifra de 137 en 2023, y en el año 2024 otras 20 empresas, la última grande a punto de caes es Constructora Armas. El mercado ha presentado un enfriamiento en las ventas, ha disminuido la velocidad de las ventas, producto de las dificultades para acceder al financiamiento hipotecario debido al aumento de tasas de interés, las exigencias y la inflación. Esto está provocando que se acumule la oferta de viviendas que, si bien en los últimos meses se mantiene estable, sigue siendo alto. Sólo en el Gran Santiago existían unos 68.000 departamentos y 8.123 casas sin vender al cierre de 2023, aunque el máximo histórico de esa oferta se produjo en 2022: 71.805 departamentos sin venta”.

Los puntos importantes que se deben considerar en esta tormenta perfecta [Anexo N°2](#)

- Aumento en las tasas Bancarias
- Disminución en permisos de edificación
- Caída en la Industria sostenida casi medio año
- Aumento en requisitos para obtención de créditos

Descripción de la empresa

INTEGRAL SpA

INTEGRAL nace de la unión de SOINSA y HEAVY DUTY. Dos empresas con vasta experiencia en la industria, con un propósito claro: ser líderes en el suministro de equipos y servicios complementarios para la construcción. Lo más importante, con capacidad de entregar la oferta más amplia y robusta de soluciones para el mercado.

Nuestra experiencia, sin duda, nos avala como líderes en servicio y suministro de equipos para la industria de la construcción en obras industriales, mineras, edificación e infraestructura.

Un completo y variado stock en Grúas Torre, Encofrados, Andamios Tubulares y de Cremallera, Ascensores de Obra y Montacargas, Generadores Eléctricos y una completa gama de Accesorios y Complementos son parte de la oferta de valor que INTEGRAL tiene para sus Clientes.

Nuestros altos estándares de Calidad y ocupación rigurosa en aspectos de Seguridad, junto con nuestros procesos de certificación, nos permiten garantizar una capacidad de respuesta efectiva y eficaz hasta en los proyectos más exigentes del País.

WWW.integral.cl



SOINSA es una empresa chilena que, desde 1987, se ha orientado con experiencia, fuerza y dinamismo, a dar soluciones integrales en sistemas de andamiajes y encofrados al servicio de la construcción. Con sus sedes principales en Iquique, Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Concepción y con futuros proyectos para seguir ampliándose, SOINSA ha logrado mantenerse en el tiempo como la empresa nacional líder en el rubro, otorgando a sus clientes la mejor y mayor variedad de productos, una atención eficaz y adecuada, además de una constante búsqueda de mejores soluciones para ellos.



HD fue creada con el propósito de entregar servicios integrales y diferenciadores en movimiento vertical de carga y de personas en obra. Con la convicción de que el mercado necesita productos y servicios que satisfagan sus necesidades de manera más eficiente y segura. Todos nuestros productos son fabricados con los más altos estándares a nivel mundial. Lo que nos permite participar en todo tipo de proyectos de manera eficiente y efectiva.

En nuestro constante esfuerzo por entregar servicios de excelencia, desarrollamos alianzas estratégicas con dos empresas reconocidas internacionalmente: JASO Tower Cranes y STROS.

Matriz FODA



Fortaleza

Fortalezas

Posicionamiento sostenido

Posicionamiento sostenido en el mercado desde sus inicios más de 35 años las empresas Soinsa creación de Heavy Duty SA subsidiaria con 12 años y luego Drilltech con 3 años para expandir el portafolio.

Precios y Servicios

Precio competitivo, no son los más caros del mercado, pues ofrecen soluciones técnicas de ingeniería local, reduciendo costos.

Nuestros departamentos técnicos cuentan con el conocimiento, experiencia y respaldo, de innumerables proyectos ejecutados a nivel nacional e internacional. Modulación de equipos en obra, diseño de estructuras especiales, calculo estructural, desarrollo de procesos y comités de I+D, enfocados en el desarrollo de nuevos productos y procesos. Son parte del servicio de ingeniería y diseño que nuestra empresa está preparadas para ejecutar.

Clientes Estables

Clientes estables y potenciales tecnología actual, la empresa ha cambiado las Placas de Madera por placas plásticas que dan un mejor acabado en la obra.

Alianzas estratégicas

Alianzas estratégicas con compañías líderes de la industria Mundial, (integración vertical) Mantener representante exclusivo en Chile como Proveedor Alemán MJ, Forsa de origen Colombiano-Español, JASO y Stros, que es Checo; están dentro de los 3 más grandes fabricantes.

Certificación Tri Norma de ISO 45001-14001-9001

Certificación y Normalización se ha buscado la mejora continua certificando a la empresa en tres normas: ISO 9001- 14001-45001, esto implica tener que normar de calidad y KPI de medición.



Debilidades

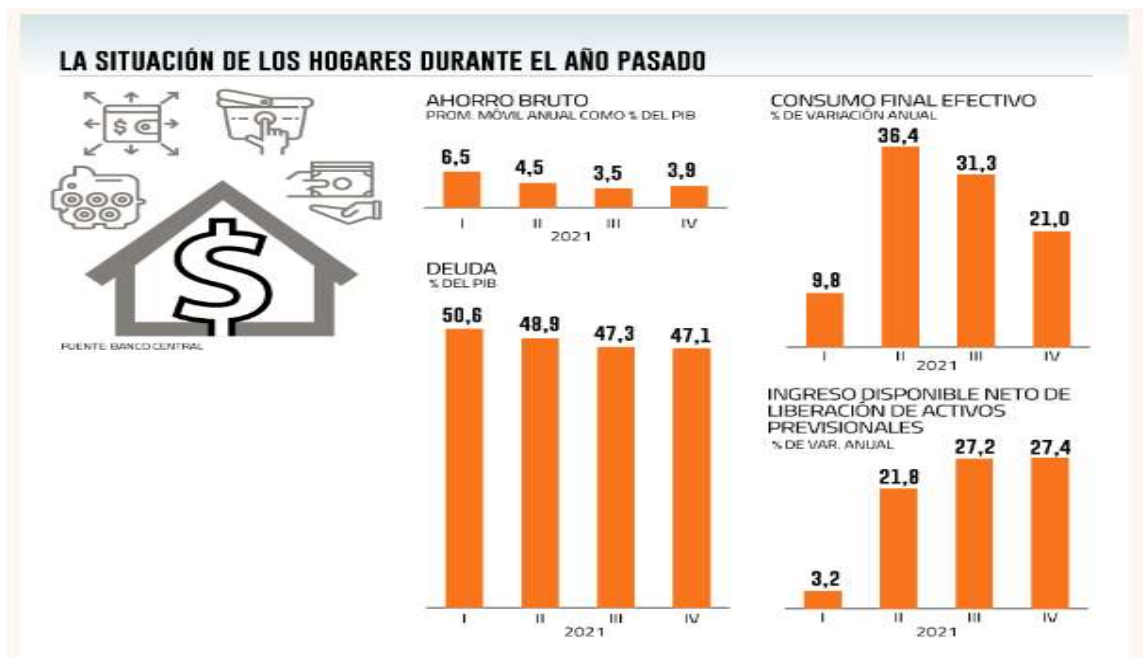
Debilidades

Endeudamiento sostenido

Endeudamiento sostenido en capital de trabajo a través de Bullet y Leasing Financiero por compras de Equipo, presenta dificultades en la operación del día.

Procesos de Reclutamiento difíciles

2.-El proceso de reclutamiento, no ha sido efectivo, teniendo alta rotación de la MO, los bonos entregados por el gobierno Chileno IFE, creó un efecto importante en la economía, disminución de MO en el área de construcción y un efecto en el consumo.



Participación Mercado Nacional

La participación solo en el mercado Nacional es débil si existe contracción en este, como es la situación actual del área de construcción.



Oportunidades

Reducción de tasa

Reducción de la tasa de la FED sostenida empuja el dólar a la baja a partir de Julio, siendo un % histórico. Actualmente se mantiene en 5% y empujando a la baja.

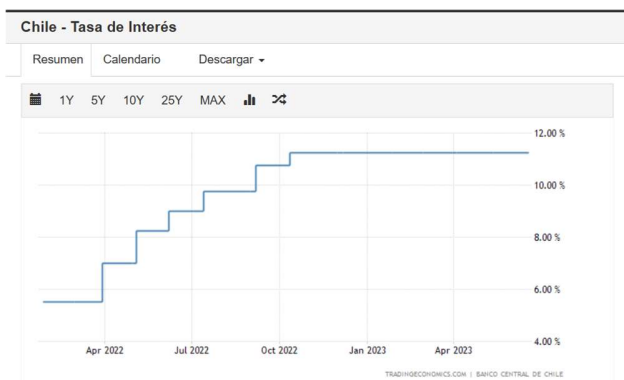
Últimas variaciones de los tipos del FED

fecha de modificación	porcentaje
03 mayo 2023	5,250 %
22 marzo 2023	5,000 %
01 febrero 2023	4,750 %
14 diciembre 2022	4,500 %
02 noviembre 2022	4,000 %
21 septiembre 2022	3,250 %
28 julio 2022	2,500 %
15 junio 2022	1,750 %
04 mayo 2022	1,000 %
16 marzo 2022	0,500 %

Reducción de tasa BCCH

Reducción de la tasa del banco central a partir de Julio, presiona las tasas y el valor UF a la baja, reduciendo precio de arriendo y créditos asumidos. (refinanciación)

Tasa se ha mantenido igual; sin embargo, se anunció la baja a partir de Julio de este año



[Consejo del Banco Central analizó bajar la tasa entre 25 y 50 puntos | Diario Financiero \(df.cl\)](#)



Amenazas (Anexo 2) Inestabilidad del mercado

Alta inflación, producto del efecto postpandemia. haciendo que varias compañías el quiebren.

El mercado de la construcción se vio afectado de forma importante por la crisis sanitaria, que llevo que los costos de construcción subieran siendo insolvente muchas constructoras e inmobiliarias.

Inestabilidad de la construcción impacta en fuga de especialistas

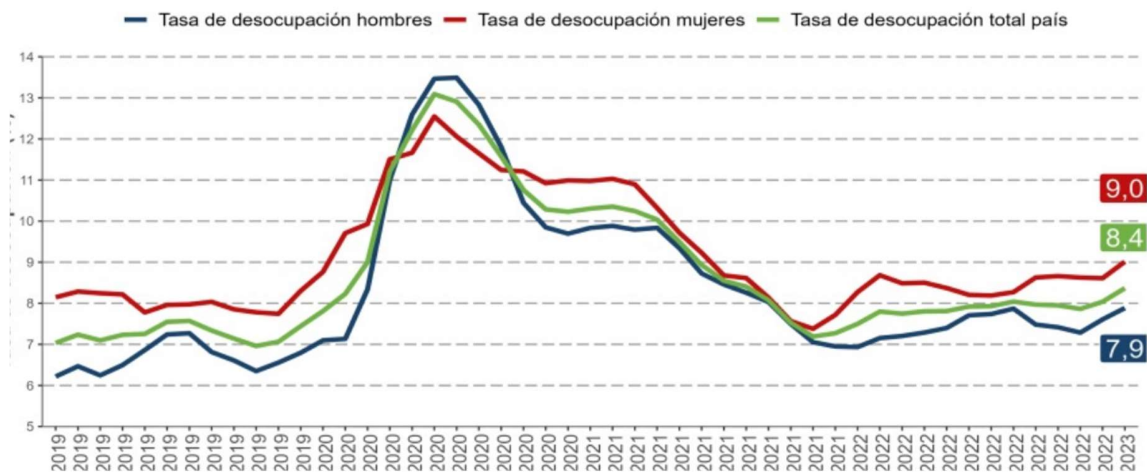
Mercado laboral impactado por el desempleo, crea fuga de especialistas a otras industrias. (fuga de especialistas)

Indicador de desempleo

[Desempleo llega al 8,4% en Chile: Tuvo un aumento de 0,9% en doce meses \(meganoticias.cl\)](https://meganoticias.cl)

■ Evolución tasa de desocupación, según sexo, total país

mestres móviles



3.- Aumento del salario mínimo

[¿Cuándo se reajusta el nuevo sueldo mínimo y cuándo llegará a \\$500 mil? \(elcontraste.cl\)](#)

4.-Aumento del precio de los combustibles.

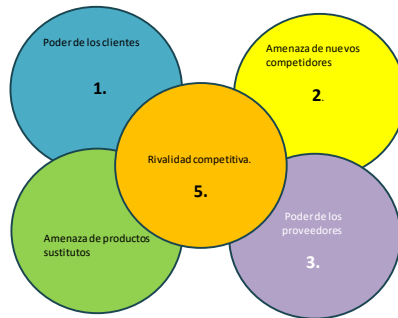
[Inversionistas y Mercado - ENAP](#)

Aumento del precio de los combustibles implica aumento de transporte para las compras y traslados en los equipos que se arriendan, el % del gasto es de 3%

Aumento del riesgo país implica aumento del WACC para proyectos de inversión

[Riesgo país de Chile llega a su mayor nivel desde el inicio de la pandemia por incierto panorama externo - La Tercera](#)

Cinco fuerzas de Porter



Poder de los Clientes

¿Poder de negociación?

Alto poder de negociación

Presentan nuevas soluciones técnicas productos

Invertir en equipos que solucionen problemas de clientes y reduzcan sus tiempos de ejecución de proyecto. Asegurar la diferenciación mediante la calidad de servicio y lograr precios competitivos dentro del mercado. La empresa Integral usa los mismos elementos de sus competidores, pero desarrolla soluciones únicas que le permite abordar complejidades técnicas que sus competidores no han superado, eso ayuda a disminuir el alto poder de negociación de los clientes.

Amenaza de nuevos competidores

¿Grado de la amenaza?

Media/Baja, Marca bien posicionada.

Presentar clientes estables y potenciales tecnología actual, la empresa ha cambiado las Placas de madera por placas plásticas que dan un mejor acabado en la obra, poca amenaza de nuevos competidores la inversión es inicial es alta, trabajamos en asesoría técnica en terreno, se ha trabajado en los últimos años en mejor servicio en modulación y asesoría técnica, además esta empresa es Trinorma ISO mejorando reputación y la marca.

Poder de los proveedores

¿Poder de negociación?

Amenaza alta

Factores internacionales / Variación del Precio del producto.

La representación de la Marca exclusiva en Chile tiene un riesgo importante de tener buenas relaciones comerciales, porque necesitamos comprar nuevas grúas en caso de JASO, MJ son andamios y Stros por parte de Ascensores entonces constantemente necesitamos estar comprando nuevo parque o bien repuestos a nuestro proveedor

Amenaza de Productos sustitutos

¿Grado de la amenaza?

Amenaza baja

Introducir mejoras en producto actual

Proponer a clientes nuevas tecnologías actuales utilizadas en encofrados y andamios, mejorar continuamente la calidad de Servicio de manera que el servicio sea único y diferenciado. Además, se creó un Andamio Plus que es para uso doméstico que se realiza alianza con Sodimac para su arriendo y venta en sus tiendas. En el área de Grúas se está importando line abatible, que va de la mano con el uso de permiso aéreo que cada vez es más difícil de obtener

Rivalidad Competitiva

Competidores: Peri, Layher del Pacífico, Ulma, DOM y Doka.

Rivalidad es Media/Alta

La rivalidad es Media Alta, ya que en Chile son multinacionales quienes hoy participan en mercado, teniendo inversión que permiten tener equipos de punta y estar siempre a la vanguardia.



Análisis PESTEL:

Factores Políticos

Oportunidad: Cambios de Regulaciones de estándares de seguridad, para que los andamios tengan que adaptar sus prácticas y equipos para cumplir con estos requisitos

Amenaza: La subida de impuestos va a afectar al mercado de la construcción en general ya que van a aumentar los gastos en pagos de impuestos, como la Reforma tributaria su principal objetivo es lograr un mejor y mayor control en las tasas impositivas de cada empresa, lo que implicará una contracción del mercado de la construcción arrastrando a las empresas que prestan servicios a la construcción, que es nuestro caso

Factores Económicos

Oportunidad: Si bajan las tasas hay más inversiones, más compra en materias primas por inversiones.

Amenaza: Actualmente como se encuentra el país con el alza de la inflación promedio, las tasas se encuentran elevadas y restrictivas para compradores en general, lo que hace que la venta de productos y servicios se vea afectada por esta contracción.

Factores Sociales

Oportunidad: Extranjeros técnicos especializados que cubren la falta de mano de obra en Chile a bajo costo.

Amenaza: La Falta de cumplimiento legal en torno a la contratación puede generar multas por la inspección del trabajo. Generando gastos innecesarios por multas, retrasos por falta de la mano de obra ilegal, o errores o contrataciones indebidas de personal delictivo.

Factores Tecnológicos

Oportunidad: Hoy en día la tecnología de las grúas torre ha llevado al desarrollo de un producto con reducción del uso de espacio aéreo.

Esto es una mejora para la industria por reducción de aprobación de permisos, con un tiempo de montaje similar.

Amenaza: Pero Los costos asociados a la tecnología permiten aumentar el precio de venta del servicio.

Factores Ambientales

Oportunidad: La responsabilidad social empresarial enfocada a la optimización de los recursos, reducción de emisiones de CO2, y al compromiso con el medio ambiente.

Amenaza: Alza en las materias primas de la construcción

Factores Legales

Oportunidad: Generar cultura familiar de contención hacia los empleados, de manera de generar una cultura familiar de manera interna en la empresa.

Amenaza: Implica aumentar los turnos para cubrir la misma producción, lo que generaría el aumento de los Costos y finalmente el precio del servicio.

Capítulo III - Estudio de Mercado

Estudio Mercado

El mercado de la construcción en Chile ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsado por una combinación de factores, como el crecimiento económico, la urbanización, la inversión en infraestructura y la demanda de viviendas. Sin embargo, el sector también ha enfrentado desafíos, incluyendo fluctuaciones en los precios de los materiales de construcción, cambios en las regulaciones gubernamentales y consideraciones medioambientales. La elevada incertidumbre en torno a la crisis sanitaria y la duración y extensión territorial de las medidas de confinamiento de 2020, impactaron sustancialmente tanto la demanda como la oferta del sector construcción. En particular, la inversión y PIB sectorial acumularon caídas de 12,6% y 15,2% anual, respectivamente, en los meses de enero a septiembre de 2020, cifras que no se observaban desde hace más de tres décadas.

No obstante, en lo más reciente, las expectativas de los empresarios de la construcción se han tornado menos pesimistas, vaticinando que el profundo deterioro de la inversión sectorial observado durante el tercer trimestre (-26,1% anual) sería de carácter transitorio. El índice mensual de confianza empresarial para la construcción (IMCE) consolidó su senda de recuperación durante el trimestre septiembre noviembre, superando ágilmente su promedio de los últimos cinco años. Esta señal de reactivación de la industria es consistente con el resultado de la encuesta de expectativas de los empresarios socios de la CChC. Así,

En este sentido, se estima que la formación bruta de capital fijo de la construcción promediará una contracción de 12,2% en 2020 respecto de 2019, cifra similar a la pronosticada en el Informe MACH anterior (-11,9% anual). Para el corto y mediano plazo, nuestro escenario base de proyección augura un mejor desempeño de la industria de la construcción en 2021 respecto de 2020. El escenario estaría explicado, en buena parte, por el efecto de menores bases de comparación, el impulso rezagado de las medidas de políticas económicas, mejora de las expectativas de los empresarios del sector, y el supuesto de medidas de confinamiento menos estrictas respecto de lo observado en 2020. Adicionalmente, la proyección sectorial de corto plazo se sustenta en las mayores iniciativas de inversión aceptadas a tramitación en el Sistema de Evaluación Ambiental (SEA) al tercer trimestre de 2020. Esto es así porque el proceso de aprobación de un proyecto aceptado a tramitación tiene una duración de 12 a 14 meses aproximadamente. Por lo que, el mayor monto de los proyectos aceptados a tramitación en 2020 puede interpretarse como una mejora del ánimo de los inversionistas con mira a 2021. Es probable que este mejor desempeño de la inversión se prolongue hasta la primera mitad de 2022 donde el balance de buenas y malas noticias en torno al avance de la vacuna contra el coronavirus será un factor relevante en la estabilidad del crecimiento e inversión de mediano plazo. Con todo, el escenario base de proyección considera un rango de crecimiento anual de 6,6%/9,6% en 2021, cuya amplitud tiene implícita varias fuentes de incertidumbre: el desenlace de la reforma constitucional; el desempeño de los indicadores sanitarios; y la capacidad administrativa de los Ministerios para ejecutar el gasto de inversión comprometido para el año. Finalmente, en 2022 se proyecta que la tasa de crecimiento anual de la inversión en construcción se aproxime a sus patrones de comportamiento histórico (con un rango de crecimiento de 3,7%/5,7% anual). El proceso de normalización o cierre de brechas de capacidad productiva del sector culminará hacia fines del horizonte de proyección. Ello se condice con la disipación del efecto multiplicador de las medias transitorias de reactivación económica, el cierre de holguras de capacidad del resto de los sectores de la economía, y el proceso de consolidación de la regla de gasto fiscal.

Algunos puntos clave a considerar en un informe de mercado de la construcción en Chile podrían incluir:

Crecimiento económico: El crecimiento económico de Chile es un factor fundamental que influye en la actividad de construcción. Las políticas gubernamentales, la estabilidad política y otros factores macroeconómicos pueden influir en la inversión en construcción.

Demanda de vivienda: La demanda de vivienda, tanto residencial como comercial, es un impulso importante para el mercado de la construcción. Factores como el crecimiento demográfico, la urbanización y las tendencias sociales pueden influir en la demanda de nuevos proyectos de construcción.

Inversión en infraestructura: La inversión en infraestructura, incluyendo carreteras, puentes, aeropuertos y sistemas de transporte público, es otro motor clave del mercado de la construcción en Chile. Los proyectos de infraestructura gubernamentales y privados pueden tener un impacto significativo en la actividad de construcción.

La demanda por vivienda acumula cuatro trimestres consecutivos con ventas a la baja, debido al encarecimiento de los créditos hipotecarios.

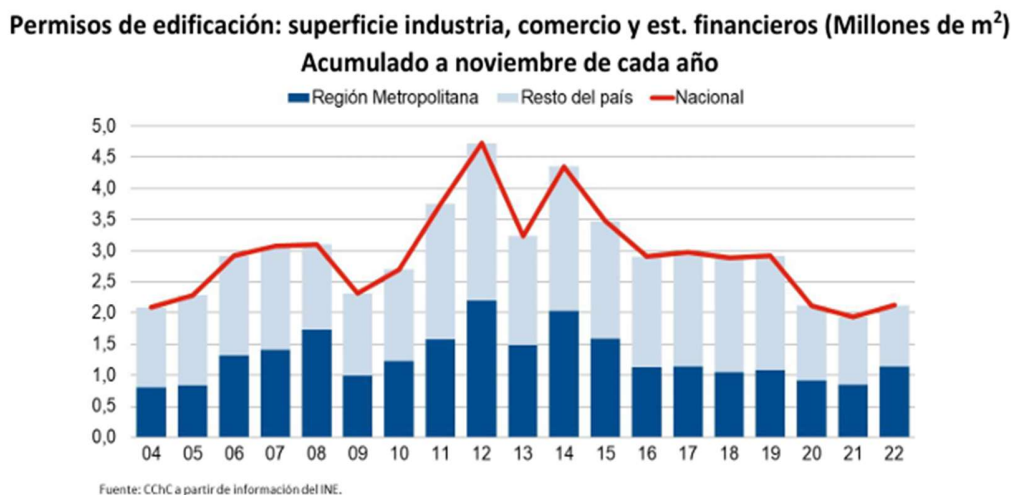
El desempeño sectorial al comienzo del presente año se ha visto afectado por diversos factores políticos y económicos, en una coyuntura de inflación persistente y rebaja de las expectativas de crecimiento. En efecto, entre enero y septiembre se estima una comercialización cercana a 31.000 unidades, lo que supone un rezago anual de 36%. Según tipo de vivienda, tanto departamentos como casas exhibieron cifras de venta muy deprimidas; en concreto, la comercialización de departamentos registró un descenso de 32% al tercer trimestre, mientras que la caída en la venta de casas fue de 47%.

Mercado Inmobiliario Nacional



Regulaciones y políticas: Las regulaciones gubernamentales, incluyendo normativas de construcción, permisos y requisitos medioambientales, pueden afectar la viabilidad y el costo de los proyectos de construcción en Chile. Cambios en las políticas gubernamentales también pueden influir en el mercado.

La autorización de obras nuevas acumula un significativo rezago de 17% al mes de noviembre, totalizando 9,8 millones de metros cuadrados en todo el territorio nacional. Se trata la cifra más reducida de las últimas dos décadas, incluso inferior al registro de 2020 cuando la actividad económica se paralizó ante el avance de la pandemia.



Precios de los materiales de construcción: Los precios de los materiales de construcción, como el acero, el cemento y la madera, pueden fluctuar debido a factores como la oferta y la demanda, los costos de transporte y los cambios en el mercado internacional. Estos precios pueden afectar la rentabilidad de los proyectos de construcción.

Sostenibilidad y tecnología: La sostenibilidad y la adopción de tecnología en la construcción son tendencias importantes en el mercado actual. Los proyectos de construcción sostenibles pueden recibir incentivos gubernamentales y atraer a inversores y compradores conscientes del medio ambiente.

Un informe de mercado de la construcción en Chile podría analizar estos y otros factores para proporcionar una visión completa de la salud y las perspectivas del mercado. Es importante tener en cuenta que la situación actual del mercado puede haber cambiado desde mi última actualización, por lo que se recomienda consultar fuentes actualizadas para obtener la información más reciente.

Segmentación de Clientes:

Para nuestras empresas que prestan servicios a empresas constructoras principalmente, nuestro mercado objetivo es:

Constructoras:

Participación de mercado de las 10 principales constructoras en Chile es un tema relevante en el ámbito de la construcción. A continuación, te proporciono información basada en datos recientes:

Sigdo Koppers: Esta empresa chilena lidera el listado con un crecimiento del 38,4 %, superando los US\$3.000 millones de ingresos reportados durante 2021.

Salfacorp: Aunque salió del Top 10 el año pasado, logró establecerse en la séptima posición gracias a un crecimiento del 85,6 %, con ingresos por US\$937 millones¹.

Besalco: Su facturación creció un 50,2 % hasta los US\$798,5 millones¹.

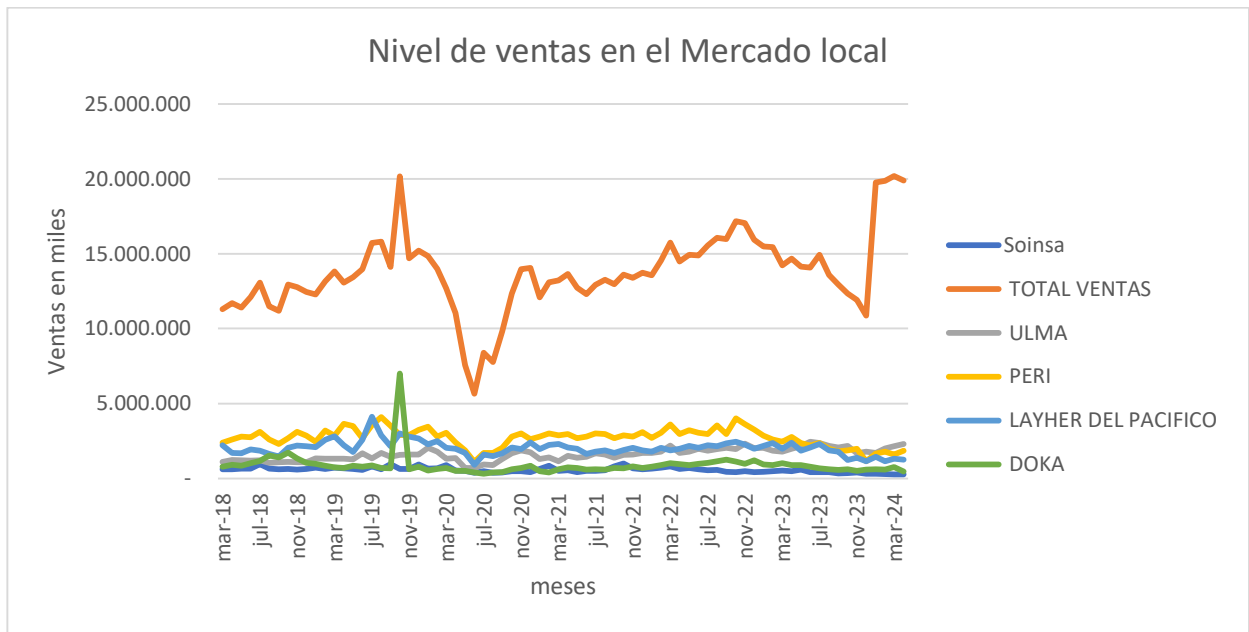
Echeverría Izquierdo: Con un aumento del 35,8 %, cerró el 2021 con US\$568,6 millones, lo que le sirvió para subir cinco puestos hasta la décima posición¹.

Además, otras empresas como Cencosud, Sacyr Chile, Brotec, Pizzarotti, Techint, y Mota-Engil también tienen presencia en el sector de la construcción en Chile¹. Es importante destacar que Chile lidera las 50 principales constructoras de América Latina en 2022, con un total de nueve empresas en el listado, ingresos por US\$7.602,4 millones, representando un 27,4 % del total². La industria de la construcción en América Latina sigue creciendo, impulsada por la demanda de bienes raíces e infraestructura en la región¹. Sin embargo, también enfrenta desafíos como la falta de financiación para proyectos y la escasez de mano de obra.

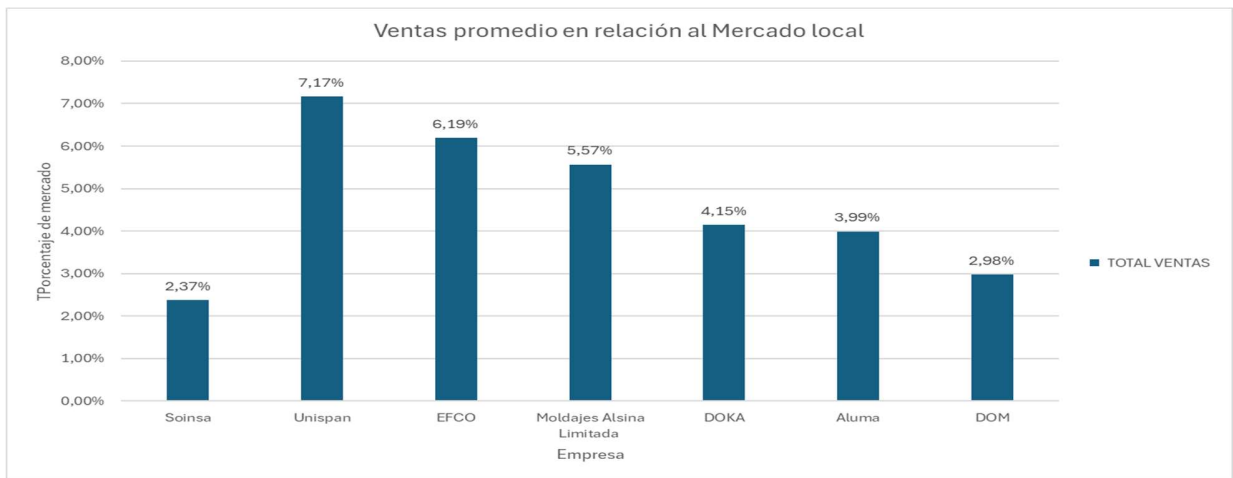
Estudio Mercados de Competidores (Anexo 4)

Respecto del mercado podemos, a partir de los datos obtenidos ver que la participación de las compañías, en pocos casos ha superado el 10%, esto considerando el nivel de venta de cada una.

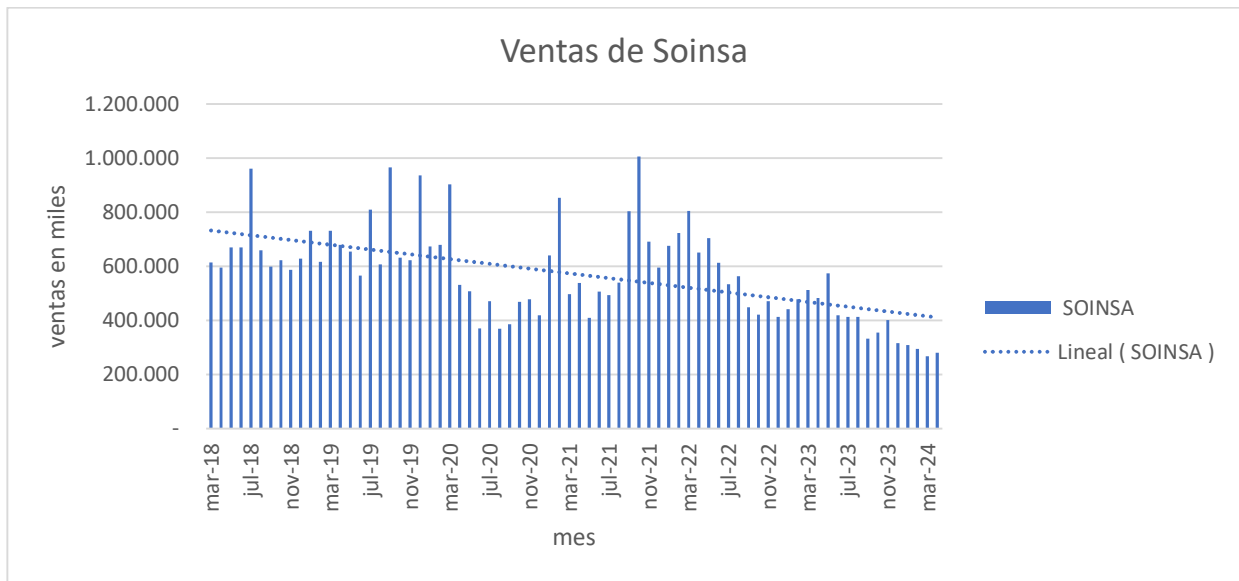
Encofrados y Andamios (crear anexo de referencia, son demasiadas columnas)



Al comparar el mercado con las ventas promedio de algunas compañías en el período marzo 2018 – Abril 2024, observamos:



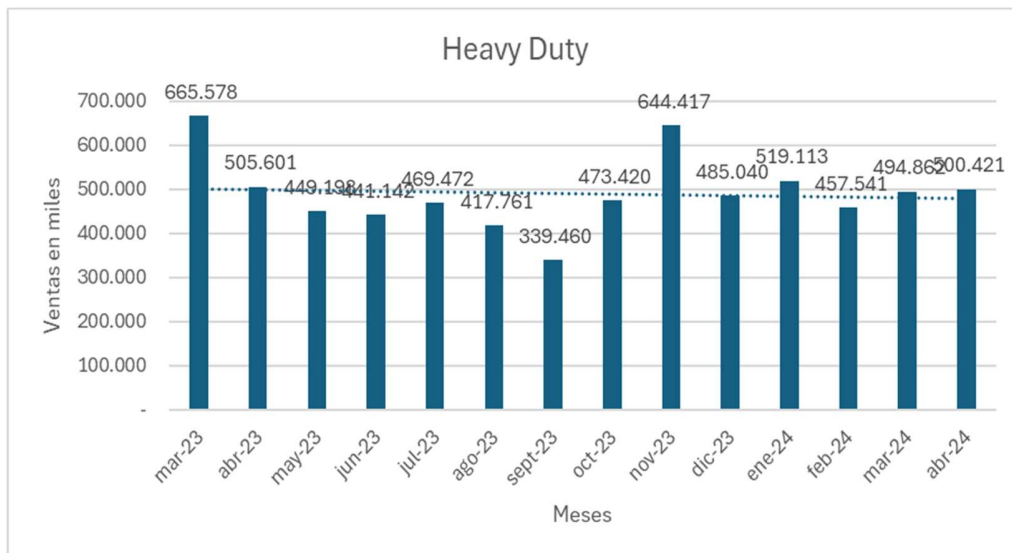
En una situación promedio Sitúa a Soinsa por debajo de la participación de mercado de sus empresas comparables. En particular Soinsa:



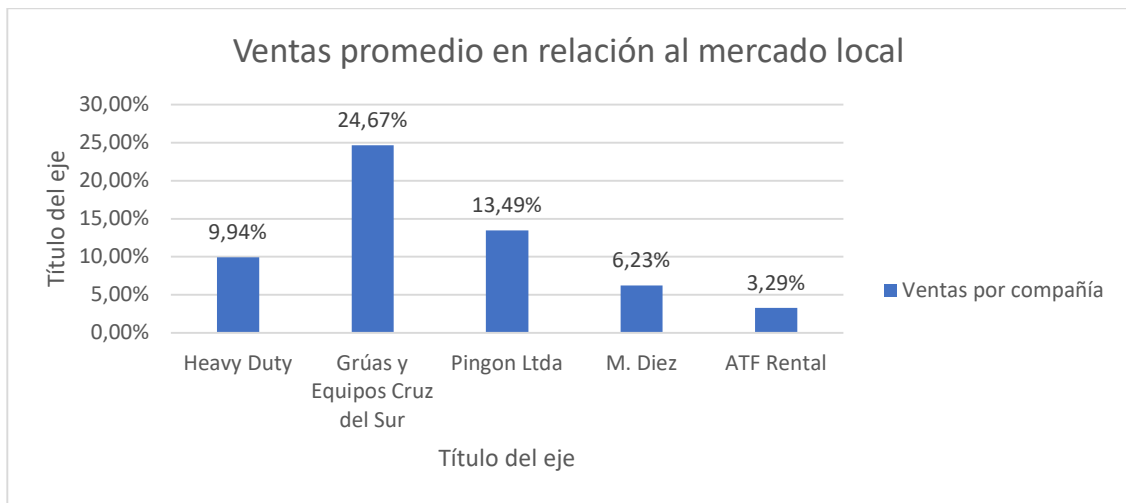
Ha mostrado progresivamente una tendencia a la reducción en sus ventas de encofrados y andamios con un leve repunte postpandemia, las condiciones han generado decrecimiento de los ingresos en esta división.

Estudio Mercados de Grúas Torre:

La representación en este mercado corresponde a Heavy Duty quienes en nivel de ventas han conservado una línea de ventas durante el último año.



Porcentualmente en relación con el mercado posiciona Heavy Duty dentro de los primeros 5 “Vendors” locales.



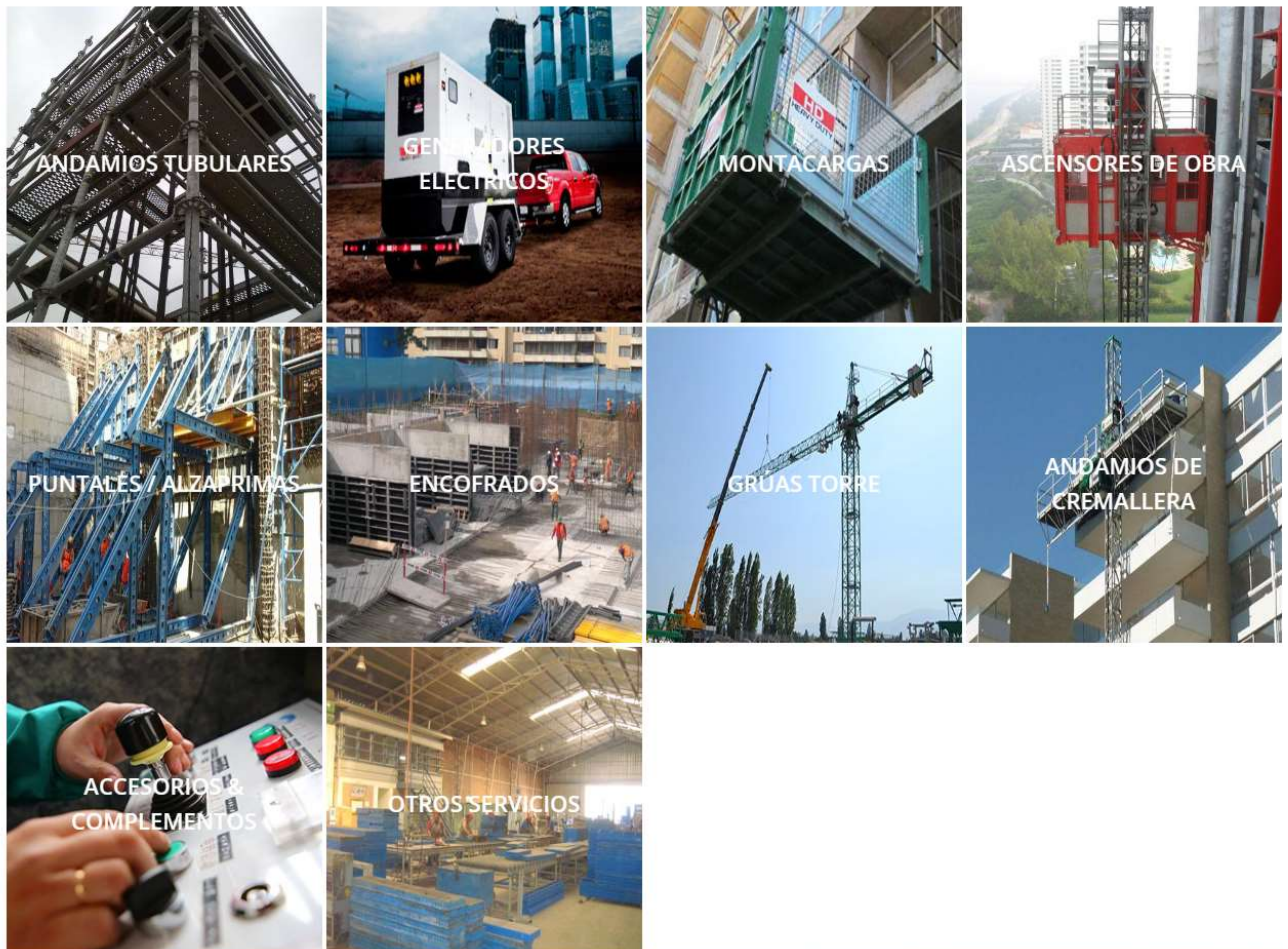
Capítulo IV - Estudio Técnico

Descripción del producto/ servicios

Unión de SOINSA y HEAVY DUTY nace una solución Integral en la industria de equipos para la construcción lo más importante con capacidad de entregar la oferta más amplia y robusta de soluciones para el mercado.

Andamios y Encofrados y Grúas Torres, ascensores y Piñón cremallera

Grúas Torre, Encofrados, Andamios Tubulares y de Cremallera, Puntales y Alza Primas, Ascensores de Obra y Montacargas, Generadores Eléctricos y una completa gama de Accesorios y Complementos, por esa razón, somos líderes en el suministro de equipos y servicios complementarios para la construcción, con capacidad de entregar la oferta más amplia y robusta de soluciones para el mercado.



Grúas Torre con una completa gama, donde la más liviana y auto montables, hasta grandes grúas para trabajos de montaje y faenas mineras, lo más importante con capacidad por sobre las 36 toneladas y largos de pluma de hasta 80 Metros.

Ascensores de obra equipos diseñados para transporte vertical de carga y personas. Disponibles con cabina externa para el operador, con visión de 360°. su superficie Útil es de 4.8M2. su capacidad de altura es hasta 300M, con velocidad de 35 a 90M/Min y carga de 2.000 Kg

Encofrados para Muro y Losa son de paneles de encofrados Metriform son fabricados con un perfil de acero, que protege todos sus cantos, y una placa fenólica contrachapada de 12mm de espesor. Esta placa está recubierta con resina de 120gr/cm2 por ambas caras, lo que permite que su uso se extienda a 50 veces por lado.

Andamios utilizados principalmente para el uso de trabajo de fachadas, lo que permite abordar con total seguridad las diversas configuraciones que se presenten. Sistema modular rápido, seguro y económico. Su estructura se conforma mediante un diseño tubular de gran resistencia, reforzado con perfilería adecuada que garantiza, aún más, su natural seguridad. El diseño de este sistema ha sido concebido según los más altos estándares europeos de seguridad industrial, lo que permite ofrecerles a sus operarios una gran fluidez productiva, tanto en el proceso de armado como en su uso. Tablones metálicos antideslizantes con enganche rápido e inamovible, pivote para diagonales con traba automática, barandas intercambiables, accesos seguros mediante escala interiores, excelente acabado superficial, entre otros, forman uno de los sistemas de andamiaje más seguro del mercado.

JASO, Stros son proveedores de Heavy Duty



JASO Empresa Española que fabrica grúas de manera completa en su fábrica y bajo altos estándares de calidad.

Además, son reconocidos a nivel global por el tiempo récord de suministros y por optimizar la logística de transporte global



Hace más de 60 años que desarrollan, fabrican, venden y realizan mantenimiento de máquinas elevadora por todo el mundo. Durante estos años han colocado entre la élite de la producción mundial. Fabricación con acero, mecanizado, corte con láser y fabricación de máquinas por encargo. Las soluciones técnicas responden plenamente a los requerimientos de los clientes

La red de venta y servicios que actúa a nivel mundial es muy apreciada entre nuestros clientes, así como la rápida accesibilidad y largo plazo de repuestos.}

Forsa, MJ-Gerust son proveedores de Soinsa



Desde inicios de los años 70 estamos completamente dedicados a la fabricación de sistema de andamios y sus accesorios. Mejor dicho, estamos plenamente dedicados a ustedes, nuestros clientes y a sus necesidades, sus proyectos y su satisfacción.

Conocemos el negocio y por eso sabemos que el tiempo es oro.

Fabricación

Nuestro objetivo: usted tiene un problema, nosotros le ofrecemos la solución adecuada.

Disponibilidad en el almacén. Por eso, nuestro equipo emprende el trabajo de forma inmediata y aseguramos que todo fluya sin complicaciones. ¿Necesita algo más que una solución estándar para sus montajes? Entonces nuestros ingenieros desarrollan componentes que se adaptan perfectamente a las necesidades especiales de su proyecto. Somos prácticos y eficientes.

Gestión del Personal

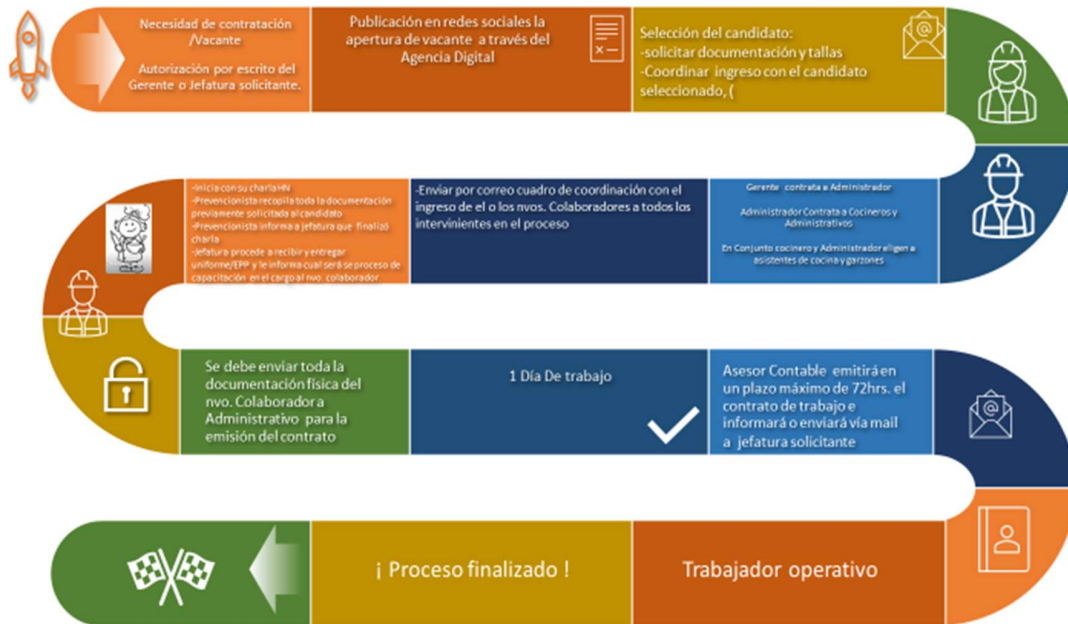
La organización tiene actualmente un capital humano de 302 colaboradores, dentro del proceso mejoramiento de reclutamiento, limitares los nuevos ingresos y además la incluiremos el análisis de desvinculaciones.

Proceso de Reclutamiento

El objetivo de este documento es definir el procedimiento administrativo de contratación de nuevos colaboradores que ingresan a trabajar, estableciendo las actividades a realizar. El proceso de contratación será responsabilidad del Administrador, con las siguientes tareas; ejecución, resguardo, digitalización, conservación y almacenaje de la documentación generada a causa de la relación laboral.

Etapas del proceso

- Inicia proceso de contratación del trabajador.
- Una vez seleccionado el candidato idóneo para cubrir el cargo vacante, el Administrador coordina su ingreso.
- Aviso por medios formales a Inspección del trabajo en el proceso de incorporación de nuevo trabajador.
- Trabajador entrega documentación requerida para iniciar el proceso de contratación. P Preparar carpeta
- Aviso por medios formales a Inspección del trabajo en el proceso de incorporación de nuevo trabajador.
- Firma y enrolamiento en control de registro de asistencia del trabajador.
- Entrega de uniformes y Elementos de Protección Personal



Proceso de desvinculación

Se implementa como proceso solicitar carta de desvinculación al área de Gestión de personas, se revisa en un comité y luego se busca la forma correcta de desvinculación

Reestructuración

Gerencia Operaciones

Divisiones y Sucursales

Se define el cierre de la división Drilltech, se considerará perder una venta promedio de \$100.000.000.- pero que actualmente genera un EBITDA -\$ (10.000.000.)

Se realiza análisis económico de sucursales, donde definimos realizar cierre sucursal de Antofagasta y Talca. Puerto Montt, aunque tiene bajo margen actualmente, no se considera por tener nuevos negocios en inicio en el mes de abril.

Ventas SOINSA	Total Ingresos	2023			Real 2024			Total Ingresos	2024		
		Costos	Margen	% Margen	ene-24	feb-24	mar-24		Costos	Margen	% Margen
Santiago	2.596.157				157.322	133.898	148.314	439.534			
Antofagasta	147.395	(110.213)	37.182	25%	30.980	9.599	17.217	57.796	(42.441)	15.355	26,6%
La Serena	357.032	(106.549)	250.483	70%	12.612	24.890	6.614	44.116	(23.085)	21.031	47,7%
Viña	536.104	(73.131)	462.973	86%	26.422	29.289	30.192	85.903	(13.717)	72.186	84,0%
Talca	334.711	(171.652)	163.059	49%	23.938	19.270	16.713	59.921	(37.424)	22.497	37,5%
Talcahuano	296.701	(104.724)	191.976	65%	27.340	21.155	23.286	71.781	(34.386)	37.395	52,1%
Pto Montt	318.012	(107.865)	210.147	66%	12.754	17.279	10.345	40.378	(29.524)	10.854	26,9%
Retail	312.643				264	21.038	51.968	73.270			
Total Ingresos	4.898.754	(674.133)	1.315.820		291.632	276.418	304.649	872.699	(180.578)	179.317	

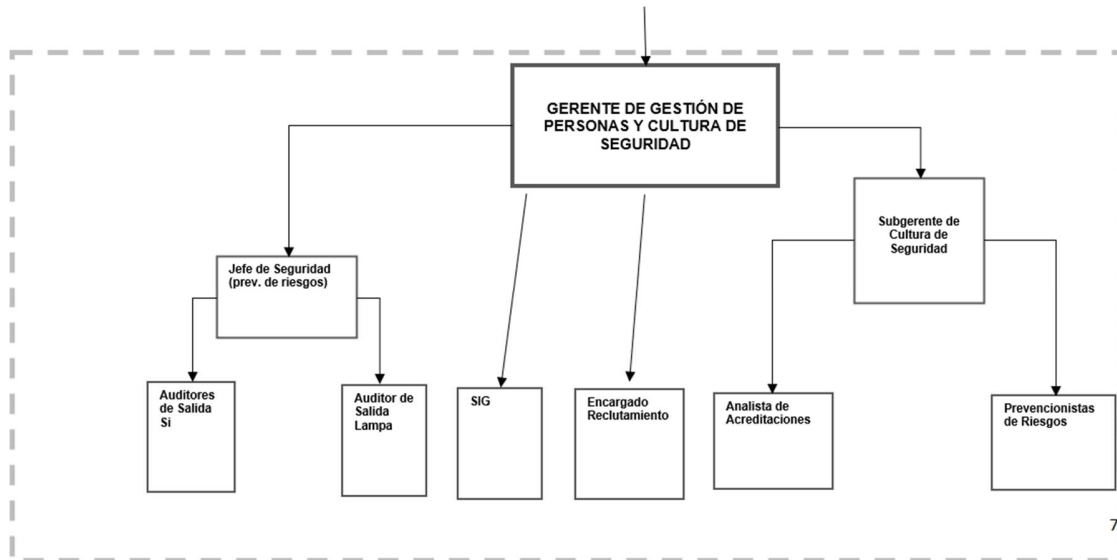
Ventas SUCURSALES SOINSA	Total Ingresos	2023			Real 2024			Total Ingresos	2024		
		Costos	Margen	% Margen	ene-24	feb-24	mar-24		Costos	Margen	% Margen
Antofagasta	147.395	(110.213)	37.182	25%	30.980	9.599	17.217	57.796	(42.441)	15.355	26,6%
La Serena	357.032	(106.549)	250.483	70%	12.612	24.890	6.614	44.116	(23.085)	21.031	47,7%
Viña	536.104	(73.131)	462.973	86%	26.422	29.289	30.192	85.903	(13.717)	72.186	84,0%
Talca	334.711	(171.652)	163.059	49%	23.938	19.270	16.713	59.921	(37.424)	22.497	37,5%
Talcahuano	296.701	(104.724)	191.976	65%	27.340	21.155	23.286	71.781	(34.386)	37.395	52,1%
Pto Montt	318.012	(107.865)	210.147	66%	12.754	17.279	10.345	40.378	(29.524)	10.854	26,9%
Total Ingresos	1.989.954	745.898	4.578.411		134.046	121.482	104.367	359.895	(180.578)	179.317	

Gerencia Comercial

Se considera desvincular el Gerente de ventas de la zona norte por tener menos de un año y se reasigna al Gerente de proyecto de Santiago donde actualmente son 4, además se fusiona el Gerente de proyecto de Talca y Talcahuano.

Gerencia Administración y Finanzas, Gerencia de Gestión de personas y Seguridad

La Gerencia de Gestión de Personas y Cultura de seguridad, se fusiona con la Gerencia de Administración de Finanzas, desaparece el cargo de jefe de Seguridad, y encargado de reclutamiento, se absorbe por Remuneraciones, ahora se denomina Recursos Humanos.



Costo finiquitos y Ahorro Reestructuración

El Plan de ahorro genera un ahorro de \$ 35.000.000 mensuales en sueldos, y un costo de finiquitos de \$ 120.000.000.-, se proyecta después de 4 meses comenzar a ahorrar.

Plan de Marketing

Se deben seguir seis etapas:

Análisis situacional

Como si estuviera partiendo hoy tu marca, realizamos una revisión interna para conocer con detalle la realidad operativa, comercial, financiera y promocional de la empresa.

- Producto: los productos o servicios que vas a vender, continuaremos con las líneas operativas de Andamios, encofrados, grúas y ascensores, la línea de pilotaje se cerrara.
- Precio: el valor del producto más el valor agregado de la marca, estamos trabajando principalmente en la división Soinsa una rebaja en el valor de arriendos, si son más de 6 meses de arriendo el último mes se realizará un descuento 50%.
- Plaza: lugar físico (o digital) donde los clientes comprarán tus productos o servicios, cerraremos la sucursal de Antofagasta y Talca

- Promoción: acciones que divulgan la marca y los productos o servicios, se realiza un trabajo con la fuerza de venta en visitar a todas las obras que estén partiendo el trabajo en movimiento de tierra.
- Personas: estudios sobre los clientes ideales, se realizará trabajo de estudios de créditos, plan de recurrir a los administradores de obras conocidos.
- Procesos: metodologías y técnicas que están orientadas hacia el marketing de la empresa, principalmente trabajos en realizados por desarrollos técnicos, La empresa ha buscado desarrollar a marca principalmente en desarrollo de soluciones técnicas que otros competidores no son capaces de implementar, dentro de casos emblemáticos esta la construcción del Puente de Chacao, Líneas del metro y Planta Termo Solar Atacama y Hospitales.
- Presencia: todo lo relacionado con el ambiente donde se venden los productos o servicios.
- Productividad: medición del éxito de la empresa.

Objetivos

Partiendo del análisis situacional se definen los objetivos de marketing y se establece un cronograma para su cumplimiento. Es importante no olvidar que estos objetivos deben estar alineados con los objetivos generales y, a su vez, ser alcanzables y medibles. (SMART).

Para Soinsa y Heavy Duty se vio en el capítulo anterior que las ventas no están aumentando por el contrario para Soinsa entre marzo del 2018 a marzo del 2024 las ventas cayeron aproximadamente un 40%, en el caso de Heavy Duty esta caída es muy discreta. Se quiere realizar un crecimiento 20% de las ventas anual.

Estrategias

Las estrategias indican el camino más efectivo a seguir para el logro de los objetivos. Si se quiere tener una mayor claridad sobre qué tipo de estrategias implementar, resulta muy útil recurrir a las «4P del Marketing». Este concepto te ayudará a clasificar y definir diferentes acciones como, por ejemplo:

- Actualizar y mejorar productos existentes o lanzar otros nuevos al mercado (estrategia de producto). Esto implica generar del portafolio existente nuevos contratos que se adapten a los posibles nuevos clientes que requieran de los servicios tanto de Soinsa como de Heavy Duty, buscaremos la compra de grúas Abatibles que utilizan menos espacio aéreo y Soinsa estamos con Andamios Estándar PRO, con alianza con Sodimac.
- Lograr precios más competitivos en tus productos (estrategia de precio), buscando economía en costos de mantención de los equipos.
- Ampliar la cantidad de canales para lograr que más clientes accedan a tu producto. Nuestros servicios y productos tienen canales limitados pues no se trata de venta masiva, más bien se debe buscar una estrategia que permita dar alcance a las empresas que aún no son nuestros clientes y para eso se utiliza la participación en licitaciones en diferentes regiones del país.
- Incrementar la visibilidad de tu marca con distintos tipos de publicidad (estrategia de promoción). La estrategia de promoción participar en la feria de la construcción EDIFICA con grúas exhibición

para abarcar mejor a las necesidades y adaptarse a los cambios que puedan presentarse en sus proyectos.

Tácticas

Se refieren a las acciones y actividades que se llevarán a cabo para poner en marcha las estrategias, realizaremos contratos con Cámara Chilena construcción, Asimet y LinkedIn

Presupuesto

Toda la información presentada en las etapas previas proporcionará una visión de los recursos con los que se cuenta y los recursos faltantes. Como resultado, permitirá establecer los costos necesarios para la implementación de las estrategias y tácticas definidas,

	Veces x año	UF	\$37.583
CCHC	4	40	
Asimet	6	10	
Expo	1	400	
Total		450	\$ 16.912.350

Controles

En esta etapa final la empresa debe realizar la revisión periódica del plan de marketing para verificar su funcionamiento y progreso. Asimismo, debes identificar el grado de cumplimiento de este y definir medidas para corregir o mejorar las fallas que se presenten. Mediremos a través del Ratio ROAS = (Ingresos por ventas /Inversión) *100

Comunicación de la Estrategia

La campaña comunicacional que estimamos apropiada para la estrategia es a través de webinar liderado por la Gerencia General, con los Gerentes de área, luego preparar presentación del plan que se hará a través de reuniones, por escrito por correo electrónico corporativo a los colaboradores.

Además, con el encargado del Sistema Integrado de Gestión, realice seguimiento de los KPI definidos de cada área con los colaboradores responsables, para ser presentados a la Gerencia.

Establecer plan de seguimiento mensualmente con las gerencias de cada área para crear una cultura y evaluación constante.

Trabajar con el área de Comunicaciones internas la integración y conocimiento de los colaboradores para una mejor adherencia plan Estratégico, de igual forma será imperativo que el contenido y su difusión sea liderado por las gerencias de cada área.

Capítulo V - Estudio Legal

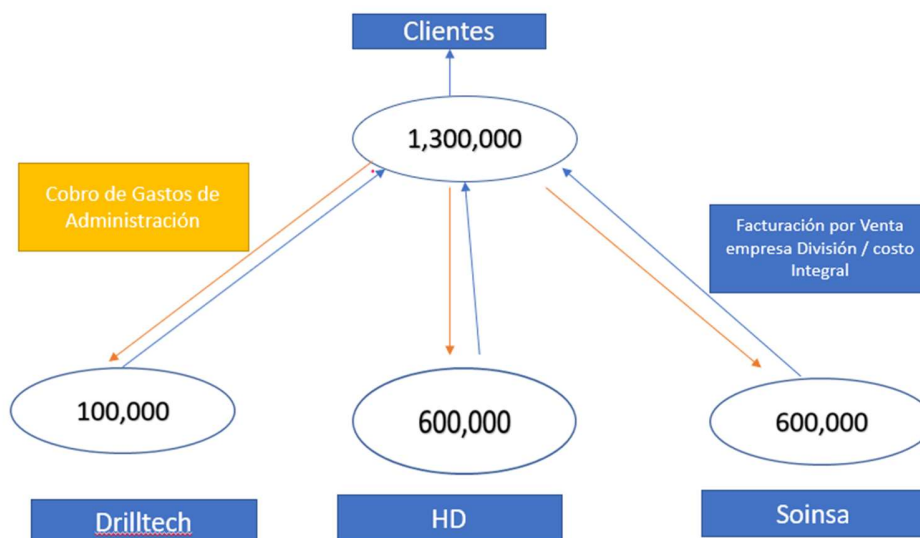
Tipo de sociedad y gestiones asociadas

Creación de la sociedad

La primera sociedad se constituyó el 31 de mayo 1988, con fecha 20 de julio 2017 se transforma en una sociedad SpA, su objetivo es la fabricación, distribución, importación y exportación, compra y venta de equipos para la construcción, Luego se en julio del 2011 nace Heavy Duty S.A su objetivo es compra venta, arriendo, fabricación, reparación y en general comercialización de todo equipo que apoya la construcción.

Por último, Integral SpA se constituyó 23 de agosto de 2018, según constitución comenzó sus operaciones 11 de marzo de 2019, con la finalidad de funcionar empresas existentes y ser el único proveedor con servicios integrales, aprovechando la sinergia y tener solo una fuerza de venta, Administración y Finanza, y Prevención.

Estructura de Venta Integral resultado Final =0



Impuestos Mensuales

Características del contribuyente

Características



Descripción	A partir de
GRAN EMPRESA	01-01-2024
POSTERGACION PAGO IVA EN 6 O 12 CUOTAS COVID-19	30-03-2020
REGIMEN GENERAL SEMI INTEGRADO (14A)	01-01-2020
FACTURADOR ELECTRONICO	24-11-2014
OBLIGADO A FACTURACION ELECTRONICA ETAPA 1: 01 DE NOVIEMBRE 2014	01-11-2014

Impuestos Anuales

Las empresas están en régimen Semi Integrado 14 A, se presenta Renta por contabilidad completa

Iniciación de Actividades SII

Inicio de actividades y término de giro



Fecha constitución	Fecha Inicio de actividades Rut e Inicio de actividades	Término de giro Declarar o consultar Término de giro
19-07-2011	26-08-2011	NO

Permisos y Certificaciones

Certificación Tri Norma de ISO 45001-14001-9001



Patentes

Existen distintas patentes

Empresa	Comuna	Rol	Dirección
Soinsa	Antofagasta	2008735	Molibdeno 160
Soinsa	Coquimbo/Serena	208427	El Molino 1 N°1316 Barrio Industrial
Soinsa	Viña del Mar	230673-4	Calle 21 de Mayo 90, Recreo
Soinsa	Talcahuano	1-977	Avda. Dinahue 5409
Soinsa	Quilicura	205337	San Ignacio 950
Soinsa	Quilicura	202097	San Ignacio 950
Integral	Quilicura	210166	San Ignacio 950
Drill	Quilicura	211885	San Ignacio 950
Heavy Duty	Quilicura	211695	San Ignacio 950




ORDEN DE INGRESO MUNICIPAL FOLIO: 504

NOMBRE (O RAZÓN SOCIAL) SOINSA SPA	FECHA GIRO 23-01-2024	N° DE ORDEN
DOMICILIO SAN IGNACIO 950	Ciudad SANTIAGO	Rol 79.831.380-0
TIPO DE TRIBUTO Patentes municipales	COD. ACT. EC.	ROL 202097
UNIDAD GERADORA Dpto. rentas y patentes	CUOTA 1° SEM 2024	VENCIMIENTO PAGO 31-01-2024
GLOSAS PERIODO Ene-Jun/2024 VENC. 31/01/2024 PROXIMO PAGO JULIO 2024		TIPO DE INGRESO COMERCIAL
GIRO ACOPIO MATERIALES EN TERR		
REPRESENTANTE LEGAL		
DENOMINACIÓN	CÓDIGO	VALOR PAGADO
Patente		6.164.501
Derechos de aseo		24.482
Nota: el período de pago de las patentes comerciales son en Enero y Julio de cada año		







SUBTOTAL	6.188.983
IPC	0
MULTAS E INTERESES	0
TOTAL	6.188.983

Este documento confirma una firma electrónica avanzada.
Consulte en <http://www.venz.gov.cl/> - Código de validación: 02C03B9E9C5

Capítulo VI - Estudio del Proyecto

Identidad Corporativa

Visión Actual

“El mejor equipo humano, las mejores soluciones, los mejores resultados.”

Oportunidad de Mejora

Visión Nueva

Maquinaria de construcción para obras civiles de gran envergadura operadas por el mejor equipo humano, las mejores soluciones técnicas, y los mejores resultados.

MISIÓN

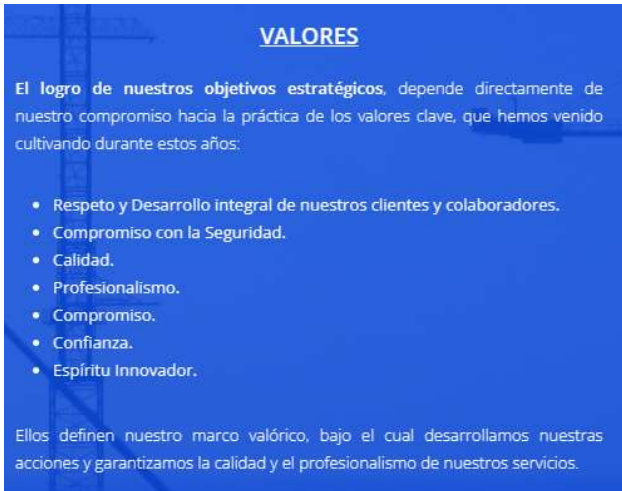
Entregar a nuestros clientes un servicio de calidad excepcional que nos permita tener su confianza a largo plazo y, en conjunto, lograr un crecimiento con base sólida y sustentable.

Oportunidad de Mejora

MISIÓN

Entregar a nuestros clientes un servicio de calidad en el mercado nacional de minería y obras civiles excepcional que nos permita tener su confianza a largo plazo y, en conjunto, lograr un crecimiento profesional con maquinaria de punta con base sólida, sostenible y sustentable.

Valores de la Organización



VALORES

El logro de nuestros objetivos estratégicos, depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores clave, que hemos venido cultivando durante estos años:

- Respeto y Desarrollo integral de nuestros clientes y colaboradores.
- Compromiso con la Seguridad.
- Calidad.
- Profesionalismo.
- Compromiso.
- Confianza.
- Espíritu Innovador.

Ellos definen nuestro marco valórico, bajo el cual desarrollamos nuestras acciones y garantizamos la calidad y el profesionalismo de nuestros servicios.

¿Son Congruentes la Misión y Visión Valores de la Organización?

En el análisis realizado encontramos los siguientes puntos de concordancia entre la Misión y Visión con respecto a los Valores de la organización son congruentes:

- Respeto y desarrollo integral de los clientes y colaboradores va de la mano con tener los mejores quipos de trabajo mencionado en la visión
- Compromiso con la seguridad también está relacionado con la calidad de servicio y seguridad trabajadores, nosotros la consideramos en la oportunidad de mejora
- Calidad, se menciona como tener el mejor servicio
- Compromiso no es mencionado, oportunidad de mejora
- Confianza es un punto que es expresado claramente
- Espíritu Innovador, no es mencionado

Oportunidad de Mejora

Creemos que existe algunos puntos son necesarios de complementar:

- Espíritu Innovador: Desarrollo de soluciones locales con maquinaria de tecnología garantizada y de punta.
- Compromiso: Comprometidos con la seguridad, sustentabilidad y sostenibilidad.
- Calidad: Integral que esta por dar mejores soluciones técnicas, tener trabajadores altamente profesionalizados y siempre estar con la supervisión de ejecución.

Calidad de vida Usar F Aprovechar O	Reorientación Superar D Aprovechar O
Preventivas Evitar A con las F	Atención preferente Reducir D Eludir A

Estrategias combinadas

Estrategias de Calidad de Vida (Superar D aprovechando O)

- Estrategia de vida dentro de nuestra fortaleza (F5) está la certificación y normalización de Tri norma que se preocupan por calidad, seguridad y medio ambiente donde podemos utilizar como oportunidad estrategias de mercado resaltando nuestra certificación que nos permitiría ingresar a nuevos clientes que tienen estándar de calidad mayor.

- F1 Posicionamiento Mercado se puede utilizar esa marca que existe y dar a conocer nuevas maquinarias O4 eso permitiendo un crecimiento en líneas de negocio como fue en el caso de Crear Heavy Duty y ahora estamos lanzando línea de pilotaje y perforación Drilltech
- F3 los precios competitivos nos permiten poder buscar el ingreso a nuevos mercados extranjeros O5, ya que se ha realizado estudios donde muestra que en latino américa por la experiencia de nuestra área de construcción en Chile está más madura por la misma exigencia de nuestra característica sísmica.

Estrategias de Reorientación (Superar D aprovechando O)

- Debilidad (5): Solo opera en el mercado Chileno. Oportunidad (3): Mercados vecinos como Perú y Bolivia tienen necesidad de empresas en el rubro de Integral.
- Debilidad (1): Endeudamiento sostenido del capital de trabajo. Oportunidad (2): Reducción de la tasa del banco central a partir de Julio, presiona las tasas y el valor UF a la baja, reduciendo precio de arriendo y créditos asumidos. (refinanciación). Es momento apropiado para refinanciar cualquier deuda cuando las tasas bajan, y de "setear" un cambio en las políticas de financiamiento para reducir los montos de financiamiento para el capital de trabajo y solo usar capital propio (CAPEX)
- Debilidad (5): Solo opera en el mercado Chileno. Oportunidad (5): Posee bajas barreras de entrada para nuevos proyectos, por su historia de buenos resultados en obras civiles de gran envergadura. El participar en licitaciones para proyectos de gran envergadura, y ganarlos requiere respaldo en experiencia que la empresa posee, por lo que aventurarse en nuevos mercados solo debiera representar un problema en términos de regulación.
- Debilidad (3): Ausencia de políticas de retención. Oportunidad (2): Reducción de la tasa del banco central a partir de Julio, presiona las tasas y el valor UF a la baja, reduciendo precio de arriendo y créditos asumidos. (refinanciación). La posibilidad de refinanciar a menor tasa podrá proveer de recursos para invertir en políticas de retención del talento.
- Estrategias de atención Preventivas (Evitar La A con las F)
- El impacto de alza de costos A4 corremos el riesgo de perder nuestra fortaleza F2 precios competitivos, ya que el costo de combustible genera un incremento importante en el traslado de los equipos subiendo el costo cobrado por los transportistas, además nuestros técnicos deben desplazarse para realizar mantenciones que cada vez más son los costos de traslados, pero no hemos subido los cobros por mantención.
- El quiebre de muchas constructoras e inmobiliarias quiebren A1 nos implica perder porcentualmente los clientes que antes eran estables, ahora ha disminuido nuestros clientes F3

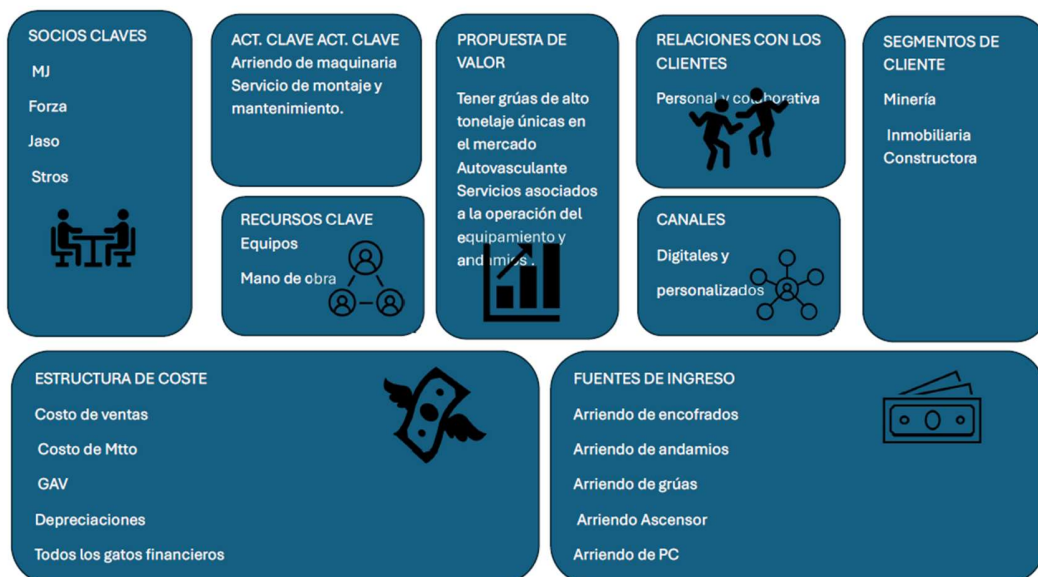
- El aumento del salario mínimo A3 tiene un impacto en los costos operativos que hacen necesario subir los precios, pero se corre el riesgo de quedar fuera de mercado por precios no competitivos F2

Atención preferente (Reducir D Eludir A)

- Debilidad (1): Endeudamiento sostenido en capital de trabajo, Amenaza: Alta inflación (1), producto del efecto postpandemia. haciendo que varias compañías quiebren. La reducción del endeudamiento hará que se reduzca la probabilidad de default de la empresa, más aún ofrecerá un escudo en caso de nuevos aumentos de costos por inflación. Consecuentemente resulta imperativo reducir el endeudamiento del capital de trabajo.
- Debilidad: Ausencia de políticas de retención (3), que hacen que los ejecutivos y administrativos se mantengan en la Cía. Amenaza (2): Mercado laboral impactado por el desempleo, crea fuga de especialistas a otras industrias. (fuga de especialistas). Las políticas de retención asegurarán que la probabilidad de fuga de especialistas se reduzca al mínimo; muchas veces resulta en proporción de los beneficios otorgados; bonos anuales, seguros de salud complementarios, café y snack en las dependencias son formas de hacer sentir acogidos a los colaboradores.
- Debilidad (5): Solo opera en el mercado chileno. Amenaza (5): Aumento del riesgo país implica aumento del WACC para proyectos de inversión. La posibilidad de explorar mercados de otros países hará el poder trabajar con una calificación de riesgo menor, pudiendo generar flujos para el proyecto con mayor utilidad después de impuesto (WACC menor que el de Chile para una misma inversión) y un playback menor.

CANVAS

INTEGRAL SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN



Capítulo VII - Estudio Económico

Notas	Estado de Resultado Grupo Integral	Acumulado Diciembre						Variaciones Acumulado	
		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Real 24 - Real 23	
		M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
	Ingreso Venta	2.677.532	22,7	830.794	7,7	1.660.070	15,4	1.846.738	222,3
	Ingreso Arriendo	5.386.120	45,7	5.842.332	54,3	5.607.861	52,1	(456.212)	(7,8)
	Ingreso Servicio	3.731.120	31,6	4.086.577	38,0	3.821.505	35,5	(355.457)	(8,7)
(1)	TOTAL INGRESOS	11.794.772	100,0	10.759.703	100,0	11.089.436	103,1	1.035.069	9,6
	Costo Venta	(1.406.064)	(11,9)	(471.466)	(4,4)	(541.366)	(5,0)	(934.598)	198,2
	Costo Arriendo	(135.306)	(1,1)	(116.724)	(1,1)	(132.462)	(1,2)	(18.582)	15,9
	Costo Servicio	(2.678.115)	(22,7)	(2.476.467)	(23,0)	(2.560.669)	(23,8)	(201.648)	8,1
	COSTO PRIMO	(4.219.485)	(35,8)	(3.064.657)	(28,5)	(3.234.497)	(30,1)	(1.154.828)	37,7
(2)	MARGEN PRIMO	7.575.287	64,2	7.695.046	71,5	7.854.939	73,0	(119.759)	(1,6)
(3)	M.O. Mantenición y Reparación	(1.579.809)	(13,4)	(1.368.404)	(12,7)	(1.368.404)	(12,7)	(211.405)	15,4
(4)	Costo Mantenición	(1.186.811)	(10,1)	(1.303.144)	(12,1)	(1.303.144)	(12,1)	116.333	(8,9)
(5)	Gastos de Distribución	(361.531)	(3,1)	(362.902)	(3,4)	(362.902)	(3,4)	1.371	(0,4)
(6)	Gastos Operacionales	(157.607)	(1,3)	(132.040)	(1,2)	(129.697)	(1,2)	(25.567)	19,4
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(3.285.758)	(27,9)	(3.166.490)	(29,4)	(3.164.147)	(29,4)	(119.268)	3,8
(7)	DEPRECIACION (Equipos para arriendo)	(738.571)	(6,3)	(738.487)	(6,9)	(738.487)	(6,9)	(84)	0,0
	MARGEN DE CONTRIBUCION	3.550.958	30,1	3.790.069	35,2	3.952.305	36,7	(239.111)	(6,3)
(8)	Remuneraciones Adm y Vta.	(1.876.253)	(15,9)	(1.505.697)	(14,0)	(1.584.955)	(14,7)	(370.556)	24,6
(9)	Gastos de infraestructura	(144.485)	(1,2)	(66.212)	(0,6)	(66.212)	(0,6)	(78.273)	118,2
(10)	Gastos Generales	(1.055.840)	(9,0)	(907.694)	(8,4)	(911.668)	(8,5)	(148.146)	16,3
(11)	Provisión Incobrables	(91.172)	(0,8)	(99.289)	(0,9)	(94.294)	(0,9)	8.117	(8,2)
(12)	Costos INTEGRAL	(705.504)	(6,0)	(573.600)	(5,3)	(513.600)	(4,8)	(131.904)	23,0
	TOTAL GASTOS ADM Y VENTAS	(3.873.254)	(32,8)	(3.152.492)	(29,3)	(3.173.424)	(29,5)	(720.762)	22,9
	RESULTADO DESPUES DE GASTOS ADM Y VENTAS	(322.296)	(2,7)	637.577	5,9	778.881	7,2	(959.873)	(150,6)
	Depreciación Activos Fijos	(218.065)	(1,8)	(182.309)	(1,7)	(181.089)	(1,7)	(35.756)	19,6
	Depreciación Activos en Leasing	(21.657)	(0,2)	(21.128)	(0,2)	(21.128)	(0,2)	(529)	2,5
(13)	Total Depreciación	(239.722)	(2,0)	(203.437)	(1,9)	(202.217)	(1,9)	(36.285)	17,8
	RESULTADO OPERACIONAL	(562.018)	(4,8)	434.140	4,0	576.664	5,4	(996.158)	(229,5)
	Ingresos No Operacionales	1.189.533	10,1	116.400	1,1	116.400	1,1	1.073.133	921,9
	Egresos No Operacionales	(743.157)	(6,3)					(743.157)	
	Gastos Financiero Bancarios	(641.717)	(5,4)	(499.051)	(4,6)	(181.500)	(1,7)	(142.666)	28,6
	Corrección Monetaria	(379.196)	(3,2)	(131.848)	(1,2)	(118.078)	(1,1)	(247.348)	187,6
(14)	Total Resultado No Operacional	(574.537)	(4,9)	(514.499)	(4,8)	(183.178)	(1,7)	(60.038)	11,7
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	(1.136.555)	(9,6)	(80.359)	(0,7)	393.486	3,7	(1.056.196)	1.314,3
	Provisión Impuesto a la Renta								
	RESULTADO DEL EJERCICIO	(1.136.555)	(111,2)	(80.359)	(10,8)	393.486	52,6	(1.056.196)	1.314,3
	EBITDA	416.275	3,5	1.376.064	12,8	1.517.368	14,1	(959.789)	(69,7)

Ingresos

Nota N°1 Total Ingresos

Ingresos por Ventas

Los Ingresos se dividen en 3 grupos,

- Ingreso por ventas que principalmente son equipo nuevo andamios
- Ingresos por arriendo equivalentes al 50% del ingreso, donde proyecta crecer un 7% en forma anual
- Ingreso servicio corresponde al servicio de operadores de grúa Torre, Montajes de equipos y mantención a generadores, Grúas y Ascensores.

Nota N°2 Total Costos

Costos por Ventas

Los costos se dividen en 3 grupos asociados a los Ingresos

- Costos de equipo vendido, las empresas venden con un margen del 50%
- Costo de arriendo corresponde a Grúas torres que se encuentran en consignación de nuestro proveedor JASO, y solo se paga por equipo arrendado.
- Costos de los servicios son las remuneraciones de operadores de grúa. Fletes de traslado de los equipos.

Nota N°3 M.O Mantención y reparación

Mano de obra

Se clasifican las remuneraciones de los operarios de mantención de andamios y encofrados, y electromecánicos y mecánicos de Grúas y Ascensores.

La estrategia es optimizar la mano de obra, manteniendo los mismos costos de sueldos, teniendo menos personal, bonificando por producción, reorganizar los procesos de mantención.

La mano de obra de producción se ha rebajado 15%, principalmente por cierre de sucursales, y reasignación de tareas de algunos supervisores

Nota N°4 Mantención

Mantención

Se clasifican los costos de mantención de los equipos, que principalmente están considerando los procesos productivos:

- Hidro lavado
- Pintura
- Granallado
- Repuestos de equipos, Placas y bobinados de motores.

En nuestra proyección se busca realizar disminución de los gastos, implementando nuevo layout, optimizando y eficiencia de las máquinas de pintura y granallado.

Nota N°5 Distribución

El flete que es necesario para realizar la logística de alimentación de las sucursales de regiones desde el Centro de distribución, además de la bodega de Recepción donde se clasifica el equipo que necesita mantención mayor.

Nota N°6 Gastos operacionales

Gastos Operacionales

Se clasifican los costos de mantención de los equipos, que principalmente están considerando los procesos productivos:

- Arriendo de Grúas Horquillas
- Mantención de Grúas Horquillas
- Gas para Grúas.

En nuestra proyección se busca realizar disminución de los gastos, implementando nuevo layout, optimizando y eficiencia de las máquinas de pintura y granallado.

las remuneraciones de los operarios de mantención de andamios y encofrados, y electromecánicos y mecánicos de grúas y Ascensores.

Nota N°7 Depreciación

Depreciación

Esta depreciación se considera solo la correspondiente a los equipos y maquinarias que se arriendan. Se realiza una depreciación lineal a 10 años, siguiendo la norma del SII, con un valor residual de 50% con base de que se realiza mantención mayor realizado a los equipos, ya que cuando regresan de arriendo de ingresa a planta para realizar un "overhaul".

Nota N°8 Remuneración de Administración y Venta

Remuneraciones

Se considera la remuneración de la administración y finanzas, Comerciales y prevención de riesgo, áreas técnicas y Gerencia.

- Sueldo Base
- Gratificación
- Horas Extras
- Comisiones Finiquitos

Honorarios

Se aumenta el costo de honorarios, por reducción de colaboradores contratados por servicios de asesor con Boletas de Honorarios, Ejemplo: Encargado de SIG.

Comisión por venta

Se ha visto disminuida por la baja en las ventas que generan estos gastos en la línea de Remuneración y Administración y Venta, en total un 24%

Nota N°9 Gastos de Infraestructura a

Infraestructura

Los Gastos de Infraestructura, se busca realizar un ahorro importante, ya que se postergará cambios importantes de reducción de inversión en mejoras de infraestructura. Se proyecta mantener solo gastos de mantención menor.

Nota N°10 Gastos Generales de Administración y Venta

Gastos Generales

Se considera todos los gastos no directos de la producción, tales como:

- Seguros
- Publicidad
- Arriendos de Vehículos
- Gastos Notarias
- Gastos Telefónicos

Se está considerando hacer ahorros, en arriendos de camionetas, devolviendo algunas y en publicidad no participando en ferias.

Nota N°11 Provisión de Incobrables

Provisión de Incobrables

La empresa considera 1% de las ventas por concepto de arriendo y servicio.

Nota N°12 Costo Integral

Costo Integral

Corresponde a los gastos de administración y venta de la empresa Integral SPA que se traspasa en partes iguales a las empresas operativas Se considera todos los gastos no directos de la producción, tales como:

- Seguros
- Publicidad
- Arriendos de Vehículos
- Gastos Notarias
- Gastos Telefónicos

Se está considerando hacer ahorros, en arriendos de camionetas, devolviendo algunas y en publicidad no participando en ferias.

Nota N°13 Depreciación

Depreciación Activo Fijo

Corresponde a la depreciación de activos fijo que no sean de arriendos y que sean para generar ingresos, se aplica la tabla del SII, no se considera la depreciación acelerada

Se considera todos los activos no directos de la producción, tales como:

- Vehículos
- Computadores
- Muebles y útiles

Nota N°14 Egresos e Ingresos no operacionales

Egresos

Se considera todos los Egresos que corresponda a la operación, tales como

- Intereses Bancarios
- Intereses Leasing
- Comisiones y Gastos Financieros

Existe una proyección por disminución de interese, por termino de créditos bancarios y realizar menos operaciones de factoring, además la tasa a estado a la baja en comparación años 2023-2024 que era una razón 1.3% actualmente 0.8% mensual.

Ingresos

Se considera todos los ingresos que corresponda a la operación, tales como:

- Arriendos de Inmuebles
- Intereses cobrados a clientes
- Intereses por inversión

Resumen costos variables totales

Punto de equilibrio

Encontramos un punto de equilibrio disminuyendo los gastos fijos, rebajando algunos puestos de trabajo.

Capital de Trabajo

La compañía ha trabajado con los proveedores para negociar un mayor plazo de crédito, refinanciamos deuda corto plazo a largo plazo, para tener maniobra con el flujo y así suplir la restricción crediticia de los Bancos.

Estructura Patrimonial con Apalancamiento

HD	2023-2024											
	Feb 23	Mar 23	Abr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Ago 23	Sep 23	Oct23	Nov23	Dic23	ene 24
Pasivo Total	5.345.079	4.833.942	4.828.208	4.960.196	4.936.428	4.906.702	4.884.632	5.044.020	5.245.804	5.295.456	5.138.500	5.653.200
Patrimonio Total	3.854.781	3.933.253	3.958.236	3.904.180	3.821.929	3.738.240	3.579.131	3.406.912	3.384.950	3.420.455	3.387.600	3.349.247
Leverage	1,39	1,23	1,22	1,27	1,29	1,31	1,36	1,48	1,55	1,55	1,52	1,69
Caja	12.915	1.979	2.306	100.396	9.035	5.312	3.593	21.202	16.885	80.766	1.614	63.973
Leverage Neto	1,38	1,23	1,22	1,24	1,29	1,31	1,36	1,47	1,54	1,52	1,52	1,67

SOINSA	2023-2024											
	Feb 23	Mar 23	Abr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Ago 23	Sep 23	Oct23	Nov23	Dic23	ene 24
Pasivo Total	9.070.476	9.271.501	9.303.836	9.392.630	9.357.807	8.827.180	8.716.468	8.326.623	8.949.446	9.179.020	9.173.528	9.036.427
Patrimonio Total	8.491.886	8.502.959	8.497.509	8.356.262	8.266.200	8.625.712	8.498.194	8.314.269	8.348.590	8.240.725	8.087.182	8.014.463
Leverage	1,07	1,09	1,09	1,12	1,13	1,02	1,03	1,00	1,07	1,11	1,13	1,13
Caja	7.895	42.339	37.747	76.870	62.196	402.476	350.230	11.723	53.234	433.690	309.282	19.479
Leverage Neto	1,07	1,09	1,09	1,11	1,12	0,98	0,98	1,00	1,07	1,06	1,10	1,13

Flujo de Caja

FLUJO CONSOLIDADO INTEGRAL	2022	2023	2024	2025
	Anual	Anual	Anual	Anual
Disponible Bancos Apertura	208.989.919	223.715.029	354.418.012	276.914.879
Ingreso Cobro Clientes	9.909.625.001	6.544.370.086	9.400.627.194	12.677.398.928
Ingreso Venta Especial	1.492.908.290	1.658.360.342	0	0
Recaudación HD Integral	6.375.115.187	6.484.864.847	5.080.235.170	7.479.119.060
Recaudación Soinsa Integral	5.540.854.183	4.277.747.433	3.150.569.566	6.968.012.983
Recaudación Drilltech Integral	1.046.631.606	532.044.239	25.100.000	0
Ingreso Remuneraciones y Gastos HD	289.477.271	544.000.000	430.000.000	960.000.000
Ingreso Remuneraciones y Gastos Soinsa	410.453.897	499.682.433	500.000.000	1.560.000.000
Ingreso Remuneraciones y Gastos Drill	0	59.582.951	0	0
Factoring	5.530.810.150	6.241.960.676	2.728.805.141	0
Línea Crédito	1.969.230.388	1.919.410.145	1.018.444.806	0
Traspasos desde EERR	2.254.723.485	2.789.929.193	1.471.938.162	0
Ingreso Arriendo HD	37.976.112	200.426.500	119.371.451	125.928.000
Préstamo Socios	750.000.000	2.496.291.837	2.872.662.535	0
Capital de trabajo	2.363.039.979	224.666.667	1.444.072.045	0
Rescate Inversiones	358.579.585	1.098.010.493	0	0
Otros Ingresos	1.182.365.101	1.164.802.417	312.719.635	0
Total Ingresos	39.720.780.154	36.959.865.288	28.908.963.717	30.047.373.849
Prov. Extranjeros	(805.305.961)	(662.042.562)	(829.468.806)	(150.000.000)
Cartas de Crédito	(941.076.600)	(134.030.430)	0	0
Tarjeta Crédito	(3.345.988)	(3.793.641)	0	0
Proveedores Gral	(4.863.721.431)	(4.231.217.826)	(3.810.118.138)	(3.756.060.000)
Gastos Agua, Luz, Telefono, Autopista y Ga:	(302.025.123)	(323.305.188)	(263.392.808)	(315.534.000)
Fondos x Rendir	(346.519.682)	(336.350.645)	(322.357.254)	(307.530.000)
Total Proveedores y Acreedores	(7.261.994.785)	(5.690.740.292)	(5.225.337.006)	(4.529.124.000)
Línea de Crédito	(1.902.389.722)	(1.880.298.529)	(1.103.530.033)	0
Arriendos	(103.333.242)	(301.587.821)	(224.577.171)	(225.318.000)
Seguros	(109.303.270)	(164.755.580)	(131.769.936)	(199.458.000)
Pago IVA	(1.766.652.058)	(1.392.440.919)	(1.098.595.901)	(1.670.084.547)
IVA Aduanero	(242.819.827)	(195.209.830)	(67.563.851)	(63.060.000)
Patentes y Contribuciones	(137.496.359)	(128.349.662)	(116.796.988)	(119.114.000)
Imposiciones	(1.263.302.932)	(1.142.309.058)	(1.088.917.389)	(1.184.069.352)
Finiquitos	(449.284.707)	(626.663.196)	(326.518.725)	(304.710.000)
Remuneraciones	(3.730.823.123)	(3.199.218.778)	(2.846.699.769)	(3.080.652.000)
Anticipo Remuneraciones	(535.243.086)	(492.605.790)	(495.213.444)	(522.000.000)
Remuneración y Gastos Integral	(699.931.168)	(1.103.265.384)	(930.000.000)	(2.040.000.000)
Leasing y créditos cuotas	(4.032.034.027)	(4.051.839.331)	(1.607.368.175)	(1.017.261.924)
Creditos Fogape	(1.077.669.772)	0	(567.955.194)	(257.072.060)
Inversiones	(133.500.000)	(1.096.000.000)	0	0
Pago clientes HD	(6.406.115.187)	(6.484.864.847)	(5.501.320.458)	(7.479.119.060)
Pago clientes Soinsa	(5.514.854.183)	(4.277.747.433)	(4.015.427.871)	(6.968.012.983)
Pago clientes Drilltech	(1.046.631.606)	(532.044.239)	(19.900.000)	0
Traspaso EERR	(2.304.873.998)	(2.789.929.193)	(1.757.675.730)	0
Otros Egresos	(535.458.288)	(254.279.238)	(220.172.238)	0
Traspaso EERR (HD Ptmo Socios)	0	(555.931.186)	(1.163.229.259)	0
Intereses, comisiones y diferencia TC	(243.353.784)	(245.366.971)	(123.479.700)	(55.200.000)
Total Otros Egresos	(32.235.070.340)	(30.914.706.985)	(23.406.711.832)	(25.185.131.926)
Egreso Total Mes	(39.497.065.125)	(36.605.447.276)	(28.632.048.838)	(29.714.255.926)
Disponible Bancos Cierre	223.715.029	354.418.012	276.914.879	333.117.923
Cheques Girados no cobrados	0	0	0	0
Inversiones/Fogape	0	0	0	0
Saldo Flujo Mes	223.715.029	354.418.012	276.914.879	333.117.923

Conclusiones

Este proyecto tuvo como objetivo la búsqueda de revertir los resultados negativos de la empresa Integral SpA y trabajar a lo largo de todo su abordaje revisar y modificar estructuralmente los costos y gastos fijos y variables. Ella repercute múltiples factores (Misión, visión, plan de marketing, costos y gastos) que constituyen y condicionan positiva y negativamente.

Después de revisar la fórmula de reestructurar la organización, los gastos fijos y variables, aunque teniendo menos venta la compañía puede ser viable en el próximo año de cumplir los compromisos de operación y generar un EBITDA positivo para pagar deuda Bancaria. Con el refinanciamiento de la deuda de corto plazo a largo plazo brinda el “oxígeno” necesario para pasar esta crisis económica.

Es así como se puede observar en el EERR del grupo integral (capítulo 7) que, el ingreso por ventas disminuyó de un 22% a un 7% para mantenerse finalmente en un 15% hacia el 2025; sin embargo, las proyecciones de ingresos por arriendo y servicio aumentaron basados en la proyección positiva de nuestros clientes.

Nuestros costos consecuentemente disminuyeron para las ventas, manteniendo el margen proyectado para los ingresos de arriendo y servicio. En la misma observación, consideramos los Gastos operacionales que aumentan levemente en la proyección, de un 27,9 a un 29,4% del Ingreso por ventas.

Para proveer más recursos al grupo, se refinanció el crédito FOGAPE con una tasa del 6%, Con un TIR discreto, aún tenemos un VAN positivo, corroborando en los EERR lo que finalmente se persigue que es dar números positivos al resultado de la operación, esto a su vez se logra reduciendo costos con el cierre de las sucursales de Talca y Antofagasta.

Año cero	\$	-1.000.000.000
Año 0	\$	208.989.919
Año 1	\$	223.715.029
Año 2	\$	354.418.012
Año 3	\$	276.914.879
Año 4	\$	333.117.923
VNA		\$152.933.668,74
TIR		11%

Lo anterior permite en dos años proyectados mantener una estructura saludable financieramente, sin perder de vista las fluctuaciones de los mercados y los nuevos negocios. Además, este proyecto ha demostrado que es factible obtener resultados positivos después de determinada elección. Dicha elección tiene como condición adquirir una rentabilidad y madurez suficiente para que pueda ser llevada a cabo a favor de una decisión saludable.

Para culminar se invita al lector a reflexionar y seguir profundizando nuevas opciones y mirar fuera de la caja, nuevas fórmulas como enfrentar las dificultades y los tiempos de crisis.

Bibliografía

WWW.Integral.cl Pagina WEP corporativa de Integral

<https://jasoindustrial.com/> Página WEP Corporativa de JASO

www.stros.a.s. Pagina WEP Corporativa de Stros

www.mj-geruest.de Página WEP Corporativa de MJ-Geruest.

www.df.cl Diario Financiero

www.ine.gob.cl Pagina de INE

Anexo N°1: Autorización

Universidad Gabriela Mistral Nombre de los integrantes: Leonardo Martínez Viveros Yenttamy Soley Valenzuela Cid
Correos electrónicos: Leonardodavis@gmail.com yenttamy@gmail.com
Título del Proyecto de Titulación: Plan de Negocios Integral SpA
Carrera / Magíster/Postgrado: Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive
Mención a la que opta: Magíster en Dirección de Empresas MBA Executive
Profesor (es) guía(s): María Victoria Paz
Escuela: Facultad de Negocios y Tecnología
Materias o descriptores: Plan de Negocio, reestructuración de Empresa en crisis económica.
Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en el proyecto de titulación
Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año): 22 de agosto 2024


Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir este Proyecto de titulación en el repositorio digital de la universidad, con el fin de almacenarlo, preservarlo y diseminarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

Consideraciones para la autorización de publicación de los Proyectos de Titulación en el repositorio digital:

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año, o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos). Se colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro, que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Finalmente, se firma la autorización por cada uno de los autores de la memoria

		
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:
6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____

Anexo N° 2: Permisos de edificación y mercado

El promedio para departamentos fue de 250 días en la Región Metropolitana:

Plazos para aprobar permisos de edificación suben en medio de menor actividad inmobiliaria

Los actores involucrados explican que el alza es por un aumento de estándares y de trámites en las municipalidades, pero también por desprolijidades y discordancias en las propuestas ingresadas.

CATALINA MUÑOZ-KAPPES

Un mayor tiempo de tramitación registraron los permisos de edificación residencial en la Región Metropolitana (RM) en el segundo semestre de 2023. Según un informe de GPS Property, elaborado en base al catastro de permisos de edificación de obras nuevas aprobados en las direcciones de Obras Municipales de las comunas de la RM, el plazo promedio para la aprobación de un permiso fue de 250 días, en el caso de departamentos. Esto representa un alza de 5,5% respecto al segundo semestre de 2022, cuando la demora era de 237 días en promedio.

En el caso de la edificación de casas, el promedio para la aprobación de un permiso fue de 252 días, es decir, un aumento de 12,5% respecto a lo exhibido en el mismo período de 2022, de 224 días.

El incremento se da pese a que los permisos de edificación aprobados se redujeron 61%. En el segundo semestre de 2022, entre departamentos y casas, fueron 162 los permisos aprobados, mientras que en el mismo lapso de 2023 las autorizaciones fueron 63.

Sin embargo, los permisos de edificación de obras nuevas constituyen una etapa dentro de una tramitación más larga. Según un estudio de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios de Chile (ADI) y de TOC-TOC publicado en diciembre, el



En el segundo semestre de 2023 los permisos aprobados disminuyeron en 61% respecto al mismo período de 2022.

plazo promedio de tramitación de un proyecto inmobiliario estándar entre 2019 y 2023 fue de 809 días. El estudio demostró que entre 2019 y 2023 los plazos de tramitación totales aumentaron en 25,7%, desde 648 días hasta 815 días, para las iniciativas finalizadas el año pasado. Esto incluye los trámites de anteproyecto, de

permiso de edificación de obra nueva, modificación de permisos, ley de copropiedad inmobiliaria y la recepción definitiva de obras de edificación.

Causas

El alza en los días de aprobación se debe a la "excesiva demora y trámites que conlleva el pro-

ceso", dice Nicolás Abarca, analista de estudios de GPS Property. Precisa que "las municipalidades han elevado sus estándares de aprobación, lo que ha resultado en una significativa demora en la revisión de proyectos".

Por otro lado, explica que muchos planes reguladores comunales han sumado actualizaciones a los instrumentos de planificación territorial, lo que conlleva la aplicación de nuevas normas. "Esto supone, por parte de los funcionarios municipales, demoras en la aplicación de los nuevos criterios, ya que deben adaptarse a los cambios y asegurarse de que los proyectos cumplan con las nuevas regulaciones", indica.

Abarca afirma que la prolongación de los trámites burocráticos "ha generado retrasos signifi-

cativos en la ejecución de proyectos de construcción en la Región Metropolitana".

Impacto

El director ejecutivo de la ADI, Slaven Razmilic, indica que los mayores tiempos de tramitación tienen un efecto negativo sobre la industria.

"Distintos estudios muestran tiempos excesivos para la tramitación de proyectos, incluso por sobre los registrados antes de la pandemia, cuando el volumen de actividad era el doble del actual. El aumento de plazos y la falta de certeza respecto de cuánto será finalmente el tiempo de tramitación elevan costos e introducen incertidumbre adicional para el desarrollo de proyectos, lo que es un claro desincentivo a la inversión", dice.

Comunas

Dentro de las 10 comunas con más permisos de edificación de departamentos, Huechuraba es la que tiene el mayor plazo, con un promedio de 562 días desde el ingreso hasta la aprobación del trámite en el segundo semestre. Desde la Municipalidad de Huechuraba indican que las dos aprobaciones otorgadas en el segundo semestre "estaban condicionadas a la obtención de autorizaciones de modificación y/o rectificación de deslindes, las cuales deben cumplir con sus propios procesos de revisión", señalan.

En contraste, San Joaquín tuvo un plazo promedio de 38 días para el trámite en la segunda mitad de 2023. Pascale Molinet, directora de obras en la Municipalidad de San Joaquín, afirma que

el deficiente nivel de entrega en los proyectos presentados y las discordancias sustanciales entre la arquitectura, las especialidades y los antecedentes son factores que pueden hacer superar los plazos establecidos.

En el caso de los permisos de edificación de casas, la comuna con el mayor plazo para la aprobación es Colina, con un promedio de 502 días. Por otro lado, el período más acotado lo registró Las Condes, que promedió 129 días para la aprobación de un permiso. Desde la Dirección de Obras Municipales de Las Condes indican: "Hacemos todo lo posible por ajustarnos a los plazos señalados, utilizando todos los recursos humanos y técnicos disponibles". Afirman que, según lo que establece la ley, el plazo puede variar entre 90 y 180 días.

Evolución plazos de aprobación



Fuente: GPS

EL MERCURIO

Últimas noticias  Viernes 7 de Julio de 2023 Contactanos 

elDía | RADIO elDía | PAPEL **elDía**   

Economía Policial Deportes Magazine Mundo País Región Tendencias

QUIEBRE EN LA CONSTRUCCIÓN

244 empresas constructoras solicitaron su quiebra en los últimos 3 semestres

De acuerdo al estudio, las quiebras se relacionan con proyectos que fueron adjudicados con valores y precios de dos años atrás, pero que ahora se volvieron inviables debido a la inflación.





DIARIO FINANCIERO
EN INFINITA

Con
**José Tomás
Santa María,**
Director Diario
Financiero.

Escucha aquí



Inicio > Mercados > Banca & FinTech

Banca & FinTech

Rentas requeridas para créditos hipotecarios suben en marzo casi 10% interanual

Las condiciones de financiamiento se han ajustado y se necesita un salario de al menos \$ 2,2 millones para optar a un préstamo.

Por: Vicente Vera / Gráfico: Ignacio Flores P. | Publicado: Viernes 19 de abril de 2024 a las 04:00 hrs.



Foto: José Montenegro

Acciona demanda al fisco chileno tras construcción de cárcel de Talca: piden \$21 mil millones

marzo 9th, 2023 | by dConstrucción



La empresa española denunció los incumplimientos del Ministerio de Obras Públicas (MOP) debido a que -según aseguran- produjeron un incremento de los costos y gastos en la construcción de la obra.

Una demanda en contra del fisco de Chile presentó la empresa contratista **Acciona Construcción S.A.** -vinculada al conglomerado español- tras la construcción de la nueva cárcel de Talca, en la región del Maule.

Específicamente, la empresa Acciona presentó una demanda en contra del fisco de Chile solicitando **una indemnización específica de \$21 mil millones.**

Esto, como parte del proyecto denominado **Construcción Recinto Modelo de Educación y Trabajo La Laguna (Cárcel de Talca)**, que la contratista se adjudicó en junio de 2017.

"El proyecto encomendado resultó que no era completo, ni definitivo; **debiendo la demandada modificar continuamente el proyecto** una vez celebrado el contrato mediante la incorporación de diferentes modificaciones", alegó la empresa española.

Lo anterior, "al extremo de provocarle a nuestra representada una enorme pérdida económica", dijo Acciona en su demanda, representada por el estudio Molina Ríos.

Constructora Claro, Vicuña, Valenzuela pide su quiebra: anunció que desmovilizará más de 30 obras y despedirá a 2.500 personas

La compañía apuntó a la “burocracia de los mandantes públicos, en especial del Ministerio de Obras Públicas, para gestionar pagos, fracasando los intentos de solución extrajudiciales”.



Es un hecho. La empresa constructora Claro, Vicuña, Valenzuela solicitó hace unos minutos su quiebra. La compañía anunció que desmovilizará más de 30 obras y despedirá a 2.500 personas. “Esta es la más dolorosa y significativa decisión adoptada por la Empresa, por su amplia y reconocida...”

MOP y cambios en contratos con constructoras: “Que no se entienda como un salvataje a las empresas”

octubre 24th, 2022 | by [dConstrucción](#)



Confiesa que han sido semanas intensas, complejas, pero que el gobierno del Presidente Gabriel Boric ya tomó la decisión de salir en apoyo de las empresas constructoras. No para salvar a una compañía y sus socios en particular, sino el empleo que éstas generan.

El ministro de Obras Públicas, Juan Carlos García (51 años, arquitecto de la UC de Valparaíso con un posgrado en Francia), reveló que, en las próximas semanas, tras tener la venia de Hacienda, su cartera reconocerá el alza de los materiales en los contratos de obras de infraestructura pública que realizan privados, lo que significará un mayor desembolso fiscal.

Prefiere no revelar aún los montos que significará esta medida (que se aplicará para contratos actuales y los que están en carpeta), pero se habla de una cifra cercana a los US\$ 400 millones.

“Son dos herramientas: una es para los contratos -cualquiera sea su condición- que parten ahora, de manera que se reconozca la variación de precios de los materiales. Otra medida, y es la que estaremos anunciando en los próximos días, es reconocer esta situación en los contratos vigentes”, explicó el secretario de Estado.

Evidencias del estado del mercado Chileno

- [Permisos de construcción de 530 proyectos caducarán en 2024 - La Tercera](#)
- [244 empresas constructoras solicitaron su quiebra en los últimos 3 semestres - Diario El Día \(diarioeldia.cl\)](#)
- [Rentas requeridas para créditos hipotecarios suben | Diario Financiero \(df.cl\)](#)
- [Acciona demanda al fisco chileno tras la construcción de la cárcel de Talca \(biobiochile.cl\)](#)
- [Constructora Claro, Vicuña, Valenzuela pide su quiebra: anunció que desmovilizará más de 30 obras y despedirá a 2.500 personas | Diario Financiero \(df.cl\)](#)
- [MOP y cambios en contratos con constructoras: “Que no se entienda como un salvataje a las empresas” | DFMAS](#)

Anexo N° 4: Datos de ventas en el mercado local

N° EMPRESAS	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	TOTAL	Promedio MENSUAL 2023
1 PERI	2.985.411	4.021.542	3.625.441	3.265.984	2.845.411	2.596.541	2.451.542	2.765.984	2.365.512	2.198.541	2.365.212	1.985.421	33.472.542	2.789.379
2 LAYHER DEL PACIFICO	2.356.241	2.458.745	2.265.874	1.985.478	2.159.541	2.365.985	1.968.541	2.384.513	1.854.123	2.065.985	2.302.651	1.875.412	26.043.089	2.170.257
3 ULMA	2.032.652	1.966.351	2.326.587	2.012.547	2.032.157	1.855.421	1.784.511	1.985.410	2.136.521	2.458.451	2.365.945	2.154.875	25.111.428	2.092.619
4 MOLDAJES ALSINA LIMITADA	1.156.983	1.203.254	1.322.100	1.198.654	1.265.520	1.065.875	795.410	803.251	903.254	959.854	1.062.511	898.654	12.635.320	1.052.943
5 DOKA	1.254.573	1.115.487	986.597	1.215.487	933.661	896.542	1.023.655	903.265	896.551	798.541	698.650	598.541	11.321.550	943.463
6 EFECO	784.512	852.326	965.321	987.541	745.123	903.210	926.651	941.542	1.054.875	1.035.210	902.154	945.875	11.044.340	920.362
7 UNISPAN	895.542	678.451	596.541	685.412	698.542	854.214	784.512	685.478	803.251	965.521	1.032.658	1.154.879	9.835.001	819.583
8 DOM	784.596	903.221	803.251	701.548	803.254	796.854	903.254	602.145	458.754	506.598	603.251	512.547	8.379.273	698.273
9 ALUMA	587.541	803.265	785.541	626.598	702.159	765.984	603.254	652.144	562.116	No disponible	695.541	708.451	7.492.594	624.383
10 RMD	702.150	648.751	803.212	602.154	415.210	456.521	398.541	379.541	403.265	326.587	287.544	296.587	5.720.063	476.672
11 SOINSA	447.814	421.271	471.839	412.838	441.775	477.725	512.710	482.427	573.612	419.149	412.317	413.677	5.487.154	457.263
12 SCAFOM-RUX CHILE	254.874	278.451	306.584	256.598	569.864	570.226	389.541	452.101	352.659	325.471	203.265	289.965	4.249.599	354.133
13 MECANO TUBO	210.215	185.964	169.854	179.854	223.652	302.652	352.659	241.547	302.651	359.654	402.155	326.598	3.257.455	271.455
14 VAMA CHILE	213.659	237.846	269.854	305.447	285.451	290.473	201.245	210.214	246.321	270.584	286.598	264.587	3.082.279	256.857
15 ANDECORP	258.845	302.154	258.754	269.854	326.521	215.484	203.265	125.474	169.841	178.451	190.326	170.214	2.669.183	222.432
16 MULTIMETAL	265.984	270.212	212.365	284.541	203.265	245.841	159.542	206.598	180.321	209.654	216.587	203.265	2.658.175	221.515
17 ANDAMIOS BIO BIO	236.598	215.478	236.598	249.851	169.854	185.269	125.421	187.541	203.210	241.547	245.874	178.451	2.475.692	206.308
18 ALTIMET II	145.874	160.326	196.321	170.215	173.265	180.321	201.254	193.658	208.541	246.985	167.845	159.854	2.204.459	183.705
19 MANUMETAL	123.650	169.851	152.547	174.586	203.213	147.845	123.652	157.451	185.487	199.587	201.254	180.256	2.019.379	168.282
20 MECVA	179.569	195.326	170.321	201.254	153.652	140.326	140.125	139.541	159.964	177.884	201.253	152.547	2.011.762	167.647
21 MTJES. M ENRIQUE AGUIRRE FIGUERO.	98.541	101.245	123.659	148.451	159.663	135.241	178.452	162.548	120.326	137.845	102.364	108.453	1.576.788	131.399
TOTAL VENTAS	15.975.824	17.189.517	17.049.161	15.934.892	15.510.753	15.448.550	14.227.737	14.662.373	14.141.155	14.082.099	14.945.955	13.579.109	182.747.125	15.228.927
% Mercado	2,80%	2,45%	2,77%	2,59%	2,85%	3,09%	3,60%	3,29%	4,06%	2,98%	2,76%	3,05%	3,00%	3,13%



Autorización de publicación

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		 
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	Plan de Negocios Integral empresa Integral SpA
Nombres del o los integrantes	Yentammy Valenzuela. Leonardo Martínez
Carrera o programa	Master of Business Administration
Profesor guía	María Victoria Paz Machuca