



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL MERCADO NACIONAL PARA
MICONSERJE S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO ESTEBAN HERNÁNDEZ BARBIERI

**PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAIME ALÉE GIL
CLAUDIO PIZARRO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: DIEGO HERNÁNDEZ BARBIERI
FECHA: 17/01/13
PROF. GUIA: SR. ORLANDO CASTILLO

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DEL MERCADO NACIONAL PARA MICONSERJE S.A.

Esta memoria tiene como objetivo proponer una estrategia a Miconserje S.A. para que desarrolle su mercado nacional, ya que luego de 10 años de existencia, y ante un explosivo crecimiento de su mercado potencial, no ha logrado aumentar sus ventas según se esperaba. Miconserje S.A. es una empresa pequeña que ofrece un solo servicio a través de Miconserje.cl, herramienta *web* que permite calcular de forma confiable y transparente los Gastos Comunes de las comunidades habitacionales. La empresa ofrece sus servicios a más de 350 comunidades desde Iquique hasta Temuco.

Para la elaboración de la estrategia se siguen los pasos descritos en el libro “Administración Estratégica”, M. Hitt, R. Hoskisson y R. Ireland, Thomson International, 2007. Estos corresponden a analizar el entorno externo e interno, y a definir la visión y misión de la empresa para plantear una estrategia alineada con su propósito y fundamentada en el análisis realizado. Para el estudio del entorno externo se usan los modelos PEST y Cinco fuerzas de Porter, los que en conjunto con la investigación de la competencia determinan que las oportunidades del mercado corresponden a diversificar el producto, incluir a las inmobiliarias como clientes y aprovechar el gran mercado potencial disponible, mientras que la principal amenaza consiste en el servicio integral que entrega el holding de la competencia a los administradores. Por su parte, del análisis interno se encuentra que las fortalezas de Miconserje S.A. son el *software* y el servicio de Post Venta, las que conllevan a que la ventaja competitiva es el conjunto de ambos enfocados en dar un servicio a toda la comunidad. Por su parte, la debilidad consiste en ser una empresa secundaria para sus socios, lo que ha conllevado a una falta de gobernabilidad y control sobre la organización.

Se concluye que la estrategia de Miconserje S.A debe ser de “diferenciación e integración de clientes”, la que tiene como principales ejes la integración al modelo de negocios de inmobiliarias y espacios publicitarios, el aumento de beneficios y un cambio organizacional. Estos ejes se descomponen en nueve planes de acción medibles y viables de realizar, los que se analizan para el período 2013-2015, determinándose que cumplen con las metas propuestas por el Directorio de 1000 comunidades y US\$ 1 MM de facturación -manteniendo la rentabilidad- para finales de ese período. A su vez, se crea un *Balance Scorecard* para medir el cumplimiento de metas, y se elabora un presupuesto del que se concluye que la estrategia es financieramente viable y atractiva.

Finalmente, se hace un análisis comparativo entre los escenarios en que Miconserje S.A. regala el sitio u opta por un cobro diferenciado, para que sea evaluado a finales de 2015 con la llegada de una versión 2.0 del sitio. También, se propone analizar el atractivo de un plan de internacionalización una vez que la empresa sea un actor relevante a nivel nacional y se puedan identificar sus factores de éxito.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, porque ninguno de mis grandes pasos sería posible sin ellos, y porque me han entregado todo para ser feliz.

A mis amigos, por hacer de la vida universitaria una experiencia increíble, y por darme la confianza que toda etapa futura será igual.

A mi profesor guía, Orlando Castillo, y al profesor Teodoro Wigodski, por su constante apoyo y preocupación en mi trabajo de memoria.

A Miconserje S.A., por darme todas las facilidades para hacer este trabajo.

Y a Manena, por la motivación, la confianza y las alegrías que me entregó en este proceso de memoria y que siempre me ha entregado.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	ANTECEDENTES GENERALES.....	8
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3.	OBJETIVOS.....	11
1.4.	METODOLOGÍA.....	12
1.5.	MARCO CONCEPTUAL.....	12
1.6.	ALCANCES.....	14
2.	ANÁLISIS EXTERNO	14
2.1.	ENTORNO GENERAL.....	14
2.2.	ENTORNO DE LA INDUSTRIA.....	15
2.2.1.	Análisis de Cinco fuerzas de Porter.....	17
2.3.	ENTORNO COMPETITIVO.....	17
2.4.	OPORTUNIDADES DEL ENTORNO.....	18
2.5.	AMENAZAS DEL ENTORNO.....	19
3.	ANÁLISIS DE MICONSERJE S.A.	19
3.1.	ORGANIZACIÓN.....	19
3.2.	CLIENTES.....	22
3.2.1.	Análisis por administradores.....	22
3.2.2.	Análisis por comunidad.....	24
3.2.3.	Análisis por UCOS.....	26
3.2.4.	Análisis geográfico.....	27
3.3.	PRODUCTO.....	29
3.4.	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	31
3.4.1.	Recursos y capacidades.....	31
3.4.2.	Competencias centrales.....	31
3.4.3.	Ventajas Competitivas.....	31
3.5.	FORTALEZAS.....	32
3.6.	DEBILIDADES.....	32
4.	VISIÓN Y MISIÓN DE MICONSERJE S.A.	32
4.1.	VISIÓN.....	32
4.2.	MISIÓN.....	32
5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	33
5.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
5.2.	PLANES ESTRATÉGICOS.....	36
5.3.	PLANES DE ACCIÓN.....	37
5.3.1.	Alcance de metas.....	43
5.3.2.	Análisis de Sensibilidad.....	48
5.3.3.	Actividades y responsabilidades.....	49
5.3.4.	Indicadores.....	49
5.4.	BALANCE SCORECARD.....	50
5.5.	MODELO CANVAS.....	51

6.	PRESUPUESTO	51
7.	ESCENARIO EN 2016	52
8.	CONCLUSIONES	55
9.	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Miconserje S.A.	9
Ilustración 2: Ingresos Mensuales v/s Costos Mensuales 2011	10
Ilustración 3: Pasos para el desarrollo de una estrategia competitiva	12
Ilustración 4: Actores de la creación de una comunidad	14
Ilustración 5: Comparación entre competidores de la industria de <i>software</i> para la administración según acceso <i>online</i> para administradores y copropietarios.....	16
Ilustración 6: Porcentaje de administradores en base a total de comunidades	23
Ilustración 7: Distribución del pago de facturación	23
Ilustración 8: Distribución de comunidades según administradores	23
Ilustración 9: Tipo de comunidad	24
Ilustración 10: Tipo de comunidad por uso.....	24
Ilustración 11: Porcentaje de comunidades según tamaño	24
Ilustración 12: Comunidades activas según año de ingreso.	25
Ilustración 13: Porcentaje de permanencia de los clientes según año de ingreso	25
Ilustración 14: UCOS según tipo	26
Ilustración 15: Tipo de copropietarios	26
Ilustración 16: Comunidades que notifican Gasto Común al <i>mail</i>	26
Ilustración 17: Copropietarios que reciben Gasto común al <i>mail</i>	26
Ilustración 18: Comunidades por región	27
Ilustración 19: Comunidades por región y tipo	27
Ilustración 20: Comunidades en RM	28
Ilustración 21: Comunidades en RM por tipo.....	28
Ilustración 22: Tipos de com. en Stgo.	28
Ilustración 23: Comunidades en Stgo. según comuna	28
Ilustración 24: Comunidades en Santiago por tipo	29
Ilustración 25: Grupos de Interés identificados por Miconserje S.A.	33
Ilustración 26: Esquema para la elaboración completa de una estrategia	34
Ilustración 27: Planes estratégicos para Miconserje S.A.....	36
Ilustración 28: Planes de acción para Miconserje S.A.....	38
Ilustración 29: División de planes según relación con metas	44
Ilustración 30: Priorización de planes.....	48
Ilustración 31: <i>Canvas</i> de modelo de negocios de la estrategia propuesta.....	51
Ilustración 32: IMACON con crecimiento constante desde agosto.....	62
Ilustración 33: Permisos de edificación obra nueva en Chile	62
Ilustración 34: Inversión en construcción de viviendas en Chile.....	63

Ilustración 35: Tipo de comunidades por región y uso	65
Ilustración 36: Tipo de comunidades por comuna y uso.	65
Ilustración 37: Total de categorías que se encuentran en el Catálogo de Servicios	66
Ilustración 38: Dimensiones de <i>Banner</i> a poner en Miconserje.cl	67
Ilustración 39: Ejemplo de <i>banner</i> a usar en el mail de notificación de colilla de cobro .	67
Ilustración 40: Ejemplo de publicidad en el reverso de la cuenta a usar en impresión del Gasto Común	68
Ilustración 41: Relación porcentual del total de ingresos percibidos según tipo.....	86
Ilustración 42: N° de nuevas comunidades según concepto	87
Ilustración 43: Coherencia del <i>Balance Scorecard</i> con la estrategia propuesta.....	96
Ilustración 44: <i>Canvas</i> del modelo de negocios de Miconserje.cl	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis de Cinco fuerzas de Porter	17
Cuadro 2: Porcentaje adeudado en el mes de Sept. 2012.....	22
Cuadro 3: Escenario en que no se aplica ningún plan de acción	44
Cuadro 4: Alcance potencial de cada plan de acción.....	45
Cuadro 5: Porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.....	45
Cuadro 6: Metas propuestas para cada plan de acción para cumplir con objetivos estratégicos	46
Cuadro 7: Resultado escenario con metas anteriores.....	46
Cuadro 8: <i>Balance Scorecard</i> para Miconserje S.A.	50
Cuadro 9: Presupuesto de la estrategia en el período 2013-2014. Valores en (CLP \$) .	52
Cuadro 10: Comparación escenario estrategia propuesta versus regalar sitio	53
Cuadro 11: Relación escenario de estrategia propuesta con cobro diferenciado.....	54
Cuadro 12: Relación de planes estratégicos con sus planes de acción	69
Cuadro 13: Ejemplo contenido archivo de proyectos inmobiliarios de la CBC	72
Cuadro 14: Ejemplo de Gasto Total de un proyecto en el período de estudio	72
Cuadro 15: Porcentaje del Gasto Total del período de estudio sobre la Inversión Total del proyecto.....	73
Cuadro 16: Ejemplo de Gasto en Construcción de un proyecto en período de estudio .	73
Cuadro 17: Ejemplo de edificios a construir por año de un proyecto	73
Cuadro 18: Estimación de edificios construidos en inversiones mayor a US\$ 15 MM ...	73
Cuadro 19: Inversión en construcción a nivel país (Noviembre 2012)	73
Cuadro 20: Porcentaje de proyectos sobre US\$ 15 MM de total inversión a nivel país .	74
Cuadro 21: Gasto total en proyectos inmobiliarios de edificios en US\$ MM	74
Cuadro 22: Estimación de número de edificios a construir a nivel país	74
Cuadro 23: Estimación de proyectos anuales a nivel país que son atractivos para Miconserje S.A.	75
Cuadro 24: Estimación de tarifa mensual según alcance de usuarios	77
Cuadro 25: Costos de impresión	77
Cuadro 26: Resumen análisis cuantitativo de publicidad a través de Miconserje S.A....	78
Cuadro 27: Porcentaje de proyectos inmobiliarios a alcanzar para cumplir metas	79
Cuadro 28: Porcentaje de contactos potenciales a atrapar para cumplir metas.....	80

Cuadro 29: Porcentaje que se debería obtener por concepto de publicidad para alcanzar meta.....	81
Cuadro 30: Cuadro resumen porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.	81
Cuadro 31: Escenario sin ningún plan de acción	82
Cuadro 32: Parámetros utilizados en el escenario con todos los planes de acción	83
Cuadro 33: Variables.....	83
Cuadro 34: Valor de las variables para un escenario aceptable	84
Cuadro 35: Resultado escenario con variables anteriores	84
Cuadro 36: Escenario con todos los planes de acción detallado.	85
Cuadro 37: Escenario con todos los planes de acción en conjunto	88
Cuadro 38: 1% adicional anual en alianzas con inmobiliarias	88
Cuadro 39: Aumento de \$10 por departamento del precio de Miconserje.cl.....	88
Cuadro 40: Disminución período gratis de promoción de 3 meses a 1 mes	89
Cuadro 41: Disminución período gratis de promoción de 3 a 2 meses	89
Cuadro 42: Variación de 1 UF en la tarifa del Catálogo de Servicios.....	89
Cuadro 43: Disminución de fuga de clientes en 1 comunidad.....	90
Cuadro 44: Aumento período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 meses a 1 año.....	90
Cuadro 45: Disminución período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 a 3 meses.....	90
Cuadro 46: Alianzas con inmobiliarias sin período gratis	91
Cuadro 47: Aumento de captura de contactos de promoción de venta de 8 a 9.....	91
Cuadro 48: Cuadro de actividades y responsabilidades según plan de acción.....	92
Cuadro 49: Cuadro de indicadores según plan de acción	94
Cuadro 50: Detalle mensual del Presupuesto período 2013-2015.....	98

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Esta memoria consiste en proponer a Miconserje S.A. una estrategia que le permita aumentar su participación de mercado, debido a la baja penetración que ha logrado en comparación con lo esperado en sus más de 10 años de existencia.

Miconserje S.A es una empresa que ofrece un solo servicio a través de Miconserje.cl, el cual es una herramienta tecnológica que permite calcular de forma confiable, segura y transparente los Gastos Comunes en el segmento de edificios y condominios habitacionales.

Nace el año 2000 en la incubadora Access Nova de la Universidad de Chile. En ese entonces la empresa estaba formada por cuatro socios¹, y el propósito era crear una página *web* que permitiera a los administradores “subir” los Gastos Comunes de cada persona para que éstos los pudieran ver vía internet², donde se pudiera también poner noticias de la comunidad. El mismo año obtienen un primer capital semilla de CORFO para realizar un estudio de mercado. El año 2002 consiguen un segundo capital semilla para desarrollar e implementar el *software*, con la condición de incorporar algún socio con experiencia en el rubro inmobiliario. En noviembre de 2002 ingresan dos socios inversionistas a la compañía (uno de ellos con experiencia en el rubro inmobiliario), exigiendo que el sitio se modifique incluyendo las siguientes características:

1. Que Miconserje.cl fuera una herramienta de real ayuda para el administrador.
2. Que el administrador pueda trabajar en el sitio.
3. Que el sitio generara los Gastos Comunes de manera segura y transparente.

El *software* se desarrolló durante el año 2003, iniciando su comercialización el segundo semestre del mismo año.

Hoy en día Miconserje.cl cumple con todas las características antes mencionadas, convirtiéndose en una herramienta *web* que entrega beneficios tanto a administradores como a copropietarios, ya que permite:

- Al administrador trabajar sobre el sitio
- Generar automáticamente los Gastos Comunes
- Generar un balance anual del ejercicio
- Subir imágenes (facturas, voucher de pagos, etc.)
- Ver la libreta de banco de la comunidad
- Pagar Leyes Sociales vía Previred
- Tener acceso las 24 hrs del día a toda la información de la comunidad *online*.
- Guardar registro histórico de comunidad
- Entre otros

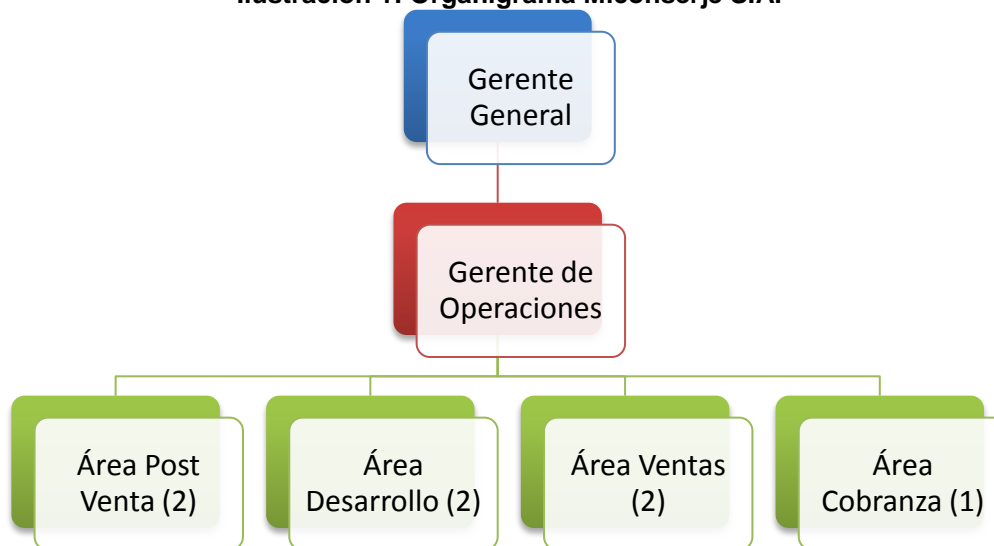
¹ Un agrónomo, un ingeniero informático, un ingeniero industrial y un socio sin estudios universitarios ligado a la incubadora.

² *Escaneando los Gastos Comunes*

Si bien se puede ver que Miconserje S.A. ha ido desarrollando su producto agregándole nuevas funciones en el tiempo, no se ha visto un crecimiento significativo en la demanda en relación al explosivo crecimiento de las comunidades en el país (si bien no se han encontrado cifras específicas, hay numerosos artículos que hablan del gran desarrollo de la construcción [1] [2] [3], explicado a su vez por el alza del valor del suelo [4]). Lo anterior se debe, en parte, a que Miconserje S.A. constituye una empresa secundaria para sus socios³, conllevando a un descuido y lento desarrollo de ésta. Esto último también refleja que Miconserje.cl es una buena herramienta, ya que luego de 9 años siendo una empresa secundaria sigue creciendo -aunque a una baja tasa-.

Miconserje S.A. cuenta con seis empleados, bajo la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 1: Organigrama Miconserje S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la suma del número de empleados de cada área supera las seis personas (nueve en total). Lo anterior se explica por áreas que comparten los mismos equipos de trabajo, como es el caso de Ventas y Post Venta, y el caso de Cobranza que está formada por un trabajador del área de Ventas.

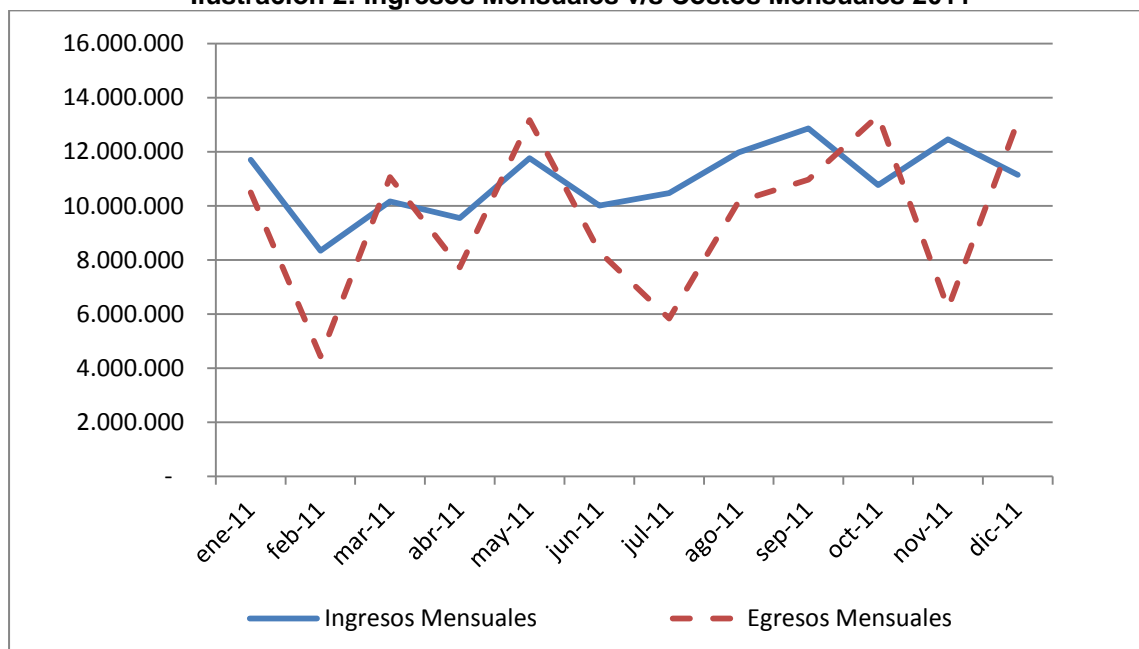
El hecho que Ventas y Post Venta puedan ser desarrolladas por el mismo equipo de trabajo se debe a que Miconserje.cl no tiene vendedores en terreno. Esto implica que las nuevas ventas de Miconserje.cl llegan por contactos a través de la página, por teléfono, o directamente a la oficina, donde son recibidos por este equipo con el cual cierran el contrato, adquiriendo por ende el título de área de Ventas.

A la fecha, Miconserje.cl tiene más de 350 comunidades desde Iquique hasta Temuco. Entre sus clientes destacan grandes comunidades como lo son San Alfonso del Mar, Las Tacas, La Serena Golf, Complejo Turístico Ilimay Las Cruces, entre otros.

³ El 2003 salieron tres de los cuatro primeros socios. Hoy en día los dos socios inversionistas tienen el 65% de Miconserje S.A.

En relación a los ingresos y costos de la empresa, el año 2011 se obtuvo un ingreso promedio mensual de \$11.000.000, mientras que los costos mensuales en promedio alcanzaron los \$9.700.000 (el detalle mensual se puede ver en la ilustración 2). Lo anterior implicó que el año 2011 la empresa obtuviera \$15.000.000 de utilidad⁴. Respecto al primer semestre de 2012, las utilidades ascendieron a un promedio de \$2.000.000 mensuales por los ingresos de nuevas comunidades y el retiro de un programador.

Ilustración 2: Ingresos Mensuales v/s Costos Mensuales 2011



Fuente: Miconserje S.A

La administración de edificios y condominios habitacionales se rige por la ley de Copropiedad Inmobiliaria [5], promulgada el 5 de diciembre de 1997. Esta detalla las formalidades y obligaciones que tienen que cumplir los copropietarios⁵, comités de administración⁶, administrador⁷, inmobiliarias⁸, entre otros. Cabe destacar que Miconserje.cl fue desarrollado bajo este marco regulatorio, permitiendo que el administrador no necesite del uso de otra herramienta para desarrollar su trabajo más que Miconserje.cl.

Por último, es relevante mencionar que el año 2009 el hermano del autor de la presente memoria, Marcelo Hernández, realizó su memoria en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile sobre Miconserje S.A. con título "Plan de Negocios Miconserje.cl" [6]. En Anexo A se discute la validez y diferencias entre ambos trabajos.

No se han realizado otras memorias en esta empresa.

⁴ No se lleva un registro histórico de las utilidades anuales.

⁵ Los que viven en la comunidad, ya sean propietarios o arrendatarios.

⁶ Grupo de copropietarios que representan a la comunidad y toman decisiones por ella.

⁷ Gestiona las tareas operativas y administrativas de la comunidad.

⁸ Dueñas de los proyectos. Ellas venden los departamentos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Miconserje.cl provee de una herramienta *web* que permite resolver el quiebre existente en el mercado de la administración de edificios y condominios habitacionales. Este quiebre corresponde a la falta de control que tienen los copropietarios sobre el trabajo que desarrollan los administradores de estas propiedades, lo que ha obstaculizado que los primeros puedan disponer de información completa, oportuna y fidedigna de los egresos de su comunidad. La falta de control ha generado desconfianza por parte de los copropietarios con respecto a la labor que desarrollan los administradores.

A su vez, existe una tendencia creciente a que las ciudades se vayan densificando (mayor número de edificios) debido a la escasez del suelo, lo que implica que el quiebre perjudica a una población cada vez mayor. Sin embargo, este gran crecimiento del mercado no se ha reflejado en las ventas reales de la empresa, justificando la necesidad de elaborar una nueva estrategia que permita a Miconserje S.A. desarrollar el mercado nacional.

El desarrollo de esta memoria beneficia por un lado a Miconserje S.A., ya que busca aumentar su participación de mercado. Por otro lado, considerando que este aumento de participación de mercado implica que más comunidades tengan a Miconserje.cl, se ven beneficiados tanto los copropietarios de comunidades -ya que el quiebre detectado los perjudica a ellos-, como los administradores -debido a que es una herramienta que facilita su labor-.

Por último, se debe agregar que Miconserje S.A. se encuentra muy interesado en el desarrollo de esta memoria.

1.3. OBJETIVOS

Esta memoria tiene como objetivo general proponer un plan estratégico de desarrollo del mercado nacional para Miconserje S.A., que le permita triplicar su cartera de clientes y alcanzar US\$ 1 MM de facturación en tres años -manteniendo la rentabilidad-.

Los objetivos específicos corresponden a:

- Determinar las oportunidades y amenazas del entorno mediante un análisis a nivel país, de la industria de la administración, y de la competencia.
- Identificar las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas de Miconserje S.A.
- Establecer la misión y visión de la empresa en conjunto con los Directores y el Gerente General.
- Elaborar una estrategia de negocios.
- Proponer una forma de implementar la estrategia.

1.4. METODOLOGÍA

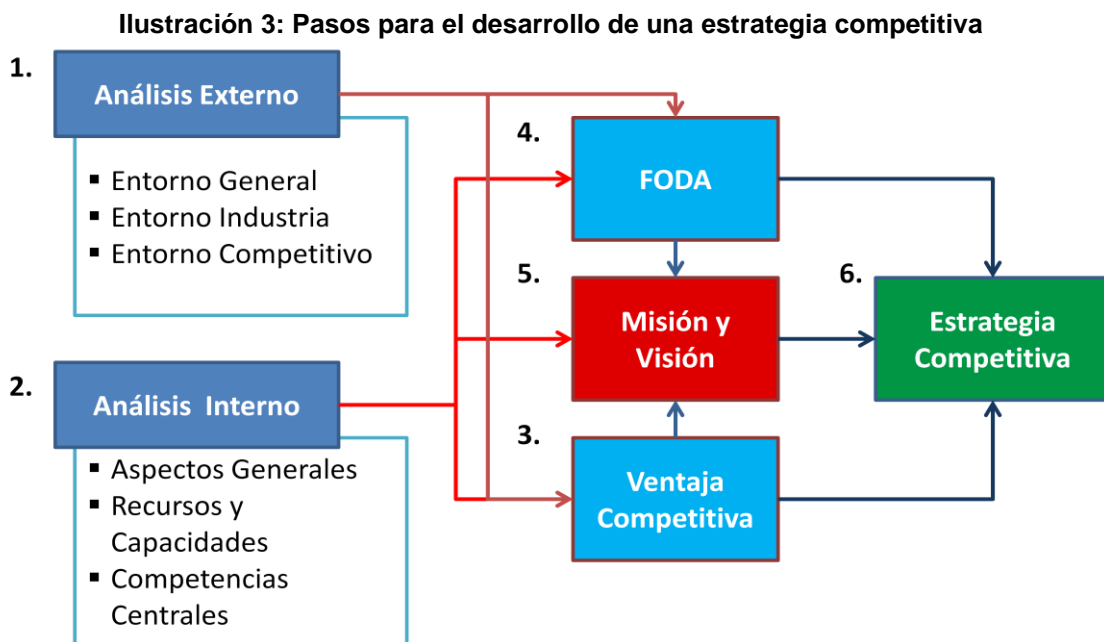
Dado que la memoria tiene como objetivo proponer una estrategia a Miconserje S.A., la metodología de trabajo corresponde a desarrollar los capítulos que se describen en [7], desde el capítulo 2: “El entorno externo”, hasta el capítulo 4: “Estrategia de negocios”.

Bajo esta estructura, la metodología contempla analizar el entorno que rodea a la empresa, tanto a nivel general, de la industria, y de la competencia, para encontrar las amenazas y oportunidades del entorno. Luego, mediante un análisis interno de la empresa, se deben identificar las ventajas competitivas que tiene ésta frente al mercado. Posteriormente, se define en conjunto con la empresa y sus socios la visión y misión de Miconserje S.A., para finalizar con la propuesta de una estrategia competitiva que permita desarrollar el mercado nacional. Esta estrategia se debe detallar hasta la descripción de actividades e indicadores para permitir su evaluación durante el tiempo de implementación.

Es importante mencionar que el análisis de entorno se basará en los modelos PEST y Cinco fuerzas de Porter, más un estudio de datos secundarios. Para el resto del estudio se usarán datos primarios, ya que se trabajará en conjunto con Miconserje S.A. Por su parte, para la evaluación de la estrategia se elaborará un *Balance Scorecard* con los principales objetivos e indicadores.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual se basa en la administración estratégica que se describe en el libro [7]. En él, se detallan los pasos a seguir para encontrar una estrategia competitiva (ver ilustración 3), que permita a la empresa no solo ganar participación de mercado, sino también mantener su competitividad en el tiempo.



Fuente: Elaboración Propia

De la ilustración se puede observar que para llegar a definir una estrategia competitiva se necesita primero analizar el entorno en que se encuentra la empresa. En este punto se hace útil usar modelos existentes para estos análisis, como son el modelo PEST y el modelo de Cinco fuerzas de Porter. El primero consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean y afectan a la empresa en el país que se desenvuelve. El segundo corresponde a un modelo para determinar la competitividad de la industria mediante los siguientes puntos: i) Amenaza de posibles entrantes; ii) Poder de negociación de compradores; iii) Poder de negociación de proveedores; iv) Amenaza de productos sustitutos; v) Rivalidad entre competidores.

Del análisis de entorno se pueden concluir las oportunidades y amenazas a las que se ve enfrentada la empresa.

Posteriormente se realiza el análisis interno, donde se deben identificar los recursos tangibles e intangibles, los cuales dan origen a las capacidades que tiene la empresa. De estas últimas se seleccionan las que entregan valor y son difíciles de imitar, convirtiéndose en las competencias centrales, que constituyen la fuente de ventajas competitivas. Es fundamental que las ventajas competitivas se encuentren bien identificadas, ya que conforman la base del planteamiento de la estrategia de una empresa. Con la información anterior se concluyen las fortalezas y debilidades de la empresa.

Una vez identificadas las ventajas competitivas y el análisis FODA, se define la visión y misión de la empresa, ya que con ambos se especifica cuál es el propósito de la organización y hasta dónde se quiere llegar.

Para concluir, se desarrolla la estrategia de la empresa la cual debe ir alineada con la visión y misión propuesta. Para que esta estrategia sea una estrategia competitiva, se debe basar en las ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y sobrepasar las amenazas que han sido identificadas, estando siempre alineada con la visión y misión de la empresa. La estrategia incluye la elaboración de un sistema de control, el cual es un conjunto de indicadores que permiten medir si las metas de la estrategia se están cumpliendo en los plazos establecidos. Se utiliza como sistema de control la herramienta *Balance Scorecard*.

El *Balance Scorecard* es un modelo que se usa para alinear la estrategia con los objetivos estratégicos y sus acciones. Este se divide en cuatro perspectivas -financiera, del cliente, interna, y de aprendizaje-, donde a cada una se le deben asociar objetivos, metas, indicadores e iniciativas. Estas últimas corresponden a los planes de acción que se plantean en la estrategia. De esta forma, se construye una herramienta que indica qué planes de acción se usarán para cumplir un respectivo objetivo, y qué indicadores se utilizarán para medir el cumplimiento de estos.

Finalmente, se complementa la estrategia con el modelo *Canvas*. Este último, corresponde a una herramienta para representar las principales variables del modelo de negocios y cómo se conectan entre ellas. Es útil para comprender de mejor forma cómo afecta la estrategia al negocio de la empresa.

1.6. ALCANCES

El plan estratégico que se propondrá a Miconserje S.A. se limitará solo al desarrollo del mercado nacional, dejando para futuros memoristas la posibilidad de desarrollar un plan de internacionalización para la empresa. Esto se debe a que Chile aún representa un potencial mercado que la empresa no ha sabido desarrollar, implicando que a la fecha se encuentra inmadura para salir al mercado extranjero.

Por otro lado, se contempla solo proponer la estrategia, dejando fuera del alcance de esta memoria la implementación real de ésta debido a la breve duración de este trabajo.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Es fundamental analizar todas las variables del entorno que afectan a la empresa, ya que de éstas se pueden identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado para Miconserje S.A.

Antes de analizar los distintos entornos que rodean a la empresa, es importante mencionar a los actores que participan en la creación de una comunidad, los que se observan en la ilustración 4. En Anexo B.1 se describe brevemente a cada uno.

Ilustración 4: Actores de la creación de una comunidad



Fuente: Elaboración Propia

2.1. ENTORNO GENERAL

Para el análisis del entorno general se realiza un análisis PEST, el que contempla un estudio de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de Chile que afectan a la empresa. El detalle de cada uno de los aspectos se puede observar en Anexo B.2.

Los principales resultados de este análisis corresponden al sostenido crecimiento inmobiliario en el país, representando un mercado potencial de más de 20.000 comunidades para Miconserje S.A. Por su parte, del aspecto político se destaca que [5],

por un lado, no exige ningún requisito para que una persona pueda ser administrador, observándose numerosos casos en que los administradores desconocen los conceptos del trabajo que deben realizar, y por otro lado, obliga a las inmobiliarias a poner al primer administrador.

2.2. ENTORNO DE LA INDUSTRIA

Hoy⁹, la industria de los servicios de administración para comunidades se puede dividir en dos grupos: 1) Los *software* para uso exclusivo del administrador; 2) Los programas destinados tanto a administradores como copropietarios.

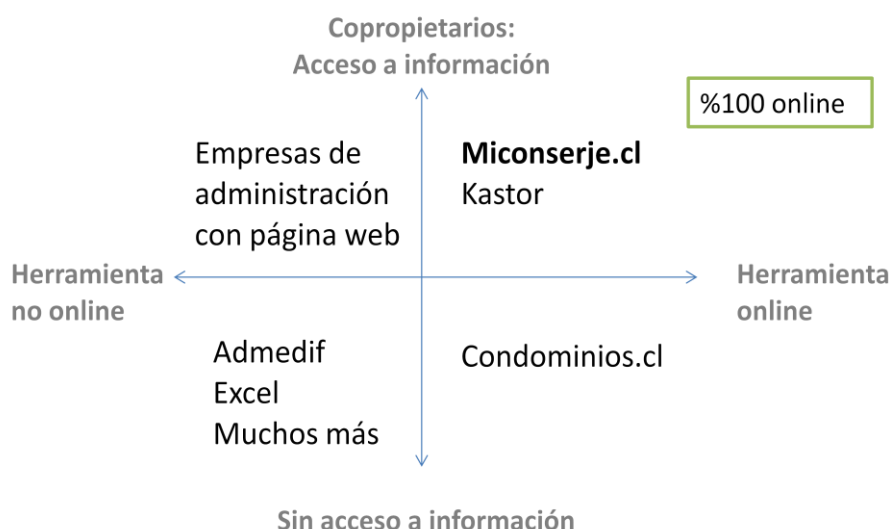
El primer grupo es el que existe desde un inicio (antes que ingresara Miconserje S.A.). Corresponden a todas aquellas herramientas que permiten al administrador realizar su trabajo, pudiendo llevar un control de los ingresos y egresos de la comunidad, entre otros. Si bien existen innumerables programas para llevar un control administrativo, se destaca en este grupo la herramienta Excel y el programa Admedif. Este último era el *software* más moderno cuando Miconserje S.A. ingresó al mercado el año 2002, sin embargo, desde ese entonces que no ha cambiado su modelo de negocios, quedando como un *software* que se instala en el computador, siendo de uso exclusivo para el administrador. También como parte de este grupo se destaca la empresa Condominios.cl, que si bien su nombre corresponde a un dominio de internet, el trabajo se realiza en planillas pre-hechas de Excel, las que una vez llenadas se envían por la página a la empresa, la cual responde con informes de la comunidad.

El segundo grupo lo constituyen aquellas empresas que han desarrollado programas buscando resolver el quiebre detectado. Así, han incluido funciones *web* para que el copropietario pueda acceder de forma remota al detalle de los movimientos de su comunidad. Este grupo se puede dividir en dos subgrupos: 1) Empresas de administración; 2) Programas *online*. En el primero se pueden encontrar muchas empresas que a través de sus páginas en internet permiten al copropietario acceder a la información de su copropiedad. Como ejemplo se tiene a la empresa ALB, Gastos Comunes, etc. En el segundo, destacan las empresas Miconserje S.A. y Kastor, que ofrecen una plataforma *web* que permite al administrador trabajar sobre ella y, mediante un usuario y clave, el copropietario puede acceder a la información *online* de su comunidad.

El diagrama comparativo de los actores de la industria se puede observar en la siguiente ilustración:

⁹ Es importante destacar que no se encontraron estudios sobre la industria de la administración, por lo que el análisis que se presenta es en base al conocimiento que tiene Miconserje S.A. de su industria.

Ilustración 5: Comparación entre competidores de la industria de *software* para la administración según acceso *online* para administradores y copropietarios



Fuente: Elaboración Propia

Es relevante resaltar que de todos los actores identificados anteriormente, Miconserje S.A junto a Kastor son las únicas que permiten a los copropietarios tener acceso a la información de su comunidad independiente de quién sea el administrador. Esto significa una gran diferencia respecto a las empresas de administración, ya que si la comunidad se cambia de empresa, pierde el servicio de acceso a la información que éstas ofrecen. A su vez, son las únicas que aseguran al copropietario el acceso al 100% de la información sobre el trabajo desarrollado por su administrador, ya que las empresas de administración pueden controlar la información que suben a la página¹⁰. Por lo tanto, el único competidor directo de Miconserje S.A. en el mercado es Kastor.

No existen datos de participación de mercado de las empresas identificadas anteriormente. Se puede estimar que Miconserje S.A. tiene un 1,7% aproximado del mercado¹¹, y según la empresa es líder respecto a Kastor.

Se realizó un benchmarking con herramientas en México y España¹². La empresa de México, Vivook, está operativa en Chile, pero dista mucho de lo que ofrece Miconserje S.A. y Kastor, ya que al tener cada país sus propias regulaciones de administración y otras normas laborales, el *software* de Vivook no contempla todo el módulo de remuneraciones que entrega gran valor a la herramienta de Miconserje S.A. Aún más, Vivook no tiene ni en su propio país internalizado las remuneraciones de sus clientes. Por su parte, PortalFincas (empresa española) se observa como una herramienta muy completa en su país. Sin embargo, no se detectan grandes diferencias con Miconserje.cl y, dado el mismo motivo señalado anteriormente, es muy complejo que PortalFincas se expanda hacia Chile por la gran diferencia en temas administrativos que existen.

¹⁰ Ya que es de su propiedad.

¹¹ En base al total de edificios en Chile.

¹² Países donde se encontraron herramientas similares.

En relación al mercado profesional de administración, no existe una carrera para administrar comunidades. Existen cursos realizados por empresas privadas, pero son cursos de muy corta duración, donde por lo general, terminan vendiendo su *software* de administración.

2.2.1. Análisis de Cinco fuerzas de Porter

Para concluir el estudio del análisis de la industria se realiza el análisis de Cinco fuerzas de Porter, el que se detalla en Anexo B.3. En el cuadro 1 se observa el resumen de cada una de las variables de este análisis, del que se concluye que la industria es competitiva, con actores que buscan crecer y con un mercado potencial con mucho espacio para hacerlo.

Cuadro 1: Análisis de Cinco fuerzas de Porter

Variable	Poder	Motivo
Amenaza de posibles entrantes	Alta	1. Mercado Creciente
		2. Quiebre existente
		3. Desarrollo complejo
Poder de negociación de compradores	Medio/Alto	1. Nuevos clientes sin poder para negociar
		2. Clientes con más comunidades tienen un gran poder para bajar los costos
Poder de negociación de proveedores	Nulo	Muchos proveedores
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	Para ser amenaza deben convertirse en competencia directa
Rivalidad entre competidores	Muy alta	Competidores dinámicos: Invirtiendo y creciendo

Fuente: Elaboración propia

2.3. ENTORNO COMPETITIVO

En el entorno competitivo se busca describir a la competencia y sus intenciones de estrategia.

Kastor copió la idea de negocio de Miconserje S.A., entrando al mercado el año 2009. Si bien lleva menos tiempo que Miconserje S.A. (2002), ha logrado igualar el producto en cuanto a funcionalidades del *software*¹³ se refiere. Esto significa que ha avanzado más rápido en el desarrollo de nuevas funciones, teniendo un sitio separado para administrador y comunidades.

¹³ Al ser ambas una empresa de servicio, se debe diferenciar entre funcionalidades del *software* y servicio ofrecido por personal como post venta.

En relación al número de clientes es de menor tamaño que Miconserje S.A., y sus ventas siguen estando a cargo del Gerente General, quien asiste a las reuniones con los administradores¹⁴. La principal diferencia entre ambas empresas es el enfoque en el cliente. Miconserje S.A. se centra en toda la comunidad como un conjunto¹⁵, mientras que Kastor está enfocado en el administrador. Esto se debe a que Kastor pertenece al holding Grupo Caleu, que tiene distintas empresas ligadas a la administración, como son la distribuidora Caleu, la empresa de capacitación EDSI, y la empresa CCS seguros. Por lo tanto, Kastor le representa al holding un acceso de entrada a nuevos administradores para ofrecer el resto de sus servicios. Por otro lado, su Gerente General es partícipe del Colegio de Administradores (CGAI), y por tanto tienen una alianza con ellos, donde el CGAI publicita a Kastor en la revista que elaboran¹⁶, como también en su página *web*.

Alineados con ese enfoque, su plan de ventas también es diferente al de Miconserje S.A., ya que cobran por una sola vez 20 UF al administrador por la habilitación de la comunidad para trabajar sobre Kastor, pudiendo agregar gratis las comunidades que desee. En caso de que quiera que la comunidad tenga acceso *online*, cobran adicionalmente \$490 mensuales por UCO. Por su parte, Miconserje S.A. cobra solo un valor mensual menor por UCO independiente de si es comunidad o administrador quien arrienda el servicio.

2.4. OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Una de las oportunidades que presenta el entorno es el formar alianzas con inmobiliarias. Como se observó en la sección “2.1 Entorno General”, por un lado la construcción de nuevas viviendas está creciendo, y por otro, la ley obliga a que las inmobiliarias seleccionen al primer administrador de un condominio, lo que representa una oportunidad para Miconserje S.A. de ingresar desde un comienzo a las futuras comunidades habitacionales.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que con más de 20.000 comunidades en el país queda mucho potencial de crecimiento para cualquier empresa, representando el mercado una oportunidad por sí solo.

Otra oportunidad es diversificar la cartera de productos. Tal como lo hacen otras empresas privadas, aprovechando que el mercado es poco profesional, se puede realizar cursos tanto para administradores como para comités, fidelizándolos al producto de Miconserje S.A. También se puede ingresar al mercado de seguros y de distribución de insumos como lo hace la competencia, o potenciar el Catálogo de Servicios¹⁷ que tiene Miconserje S.A. pero que no explota.

¹⁴ Es decir, no tiene un área de Ventas.

¹⁵ Copropietarios, comités y administradores.

¹⁶ Revista semestral.

¹⁷ Se describe en la sección “3.3 Producto”.

Respecto a las oportunidades que representa la tecnología, se puede diferenciar el producto aprovechando otras plataformas que utilizan los usuarios, como *tablets*, *smartphones*, etc. De esta forma, se puede crear una aplicación para esas plataformas donde el usuario pueda acceder a su colilla de cobro y gastos de su comunidad a través de cualquier medio tecnológico.

También se tiene como oportunidad una serie de alianzas que el mercado permite explotar, por ejemplo con Transbank para el pago con *Webpay* (empresa con quien el autor de esta memoria ya formó una alianza), con una distribuidora de insumos, o con una aseguradora en caso de no diversificar la cartera de productos por cuenta propia. Otras alianzas pueden ser con empresas de mantención, empresas de administración, auditorías, etc.

Por último se destaca la baja publicidad que hacen los distintos actores, permitiendo identificar como oportunidad entrar fuerte con una publicidad de *marketing*. Asimismo, se identifica como oportunidad el realizar publicidad a través de Miconserje.cl, ya que llega a muchas personas.

2.5. AMENAZAS DEL ENTORNO

Una de las principales amenazas la representa el conjunto de empresas de la competencia directa que le permiten proponer una solución integral más rápido al administrador. A su vez, su ritmo de crecimiento más acelerado que Miconserje S.A. representa una amenaza sobre el producto a futuro que pueda desarrollar, entregándole ventajas sobre Miconserje S.A. si es que no responde con un cambio de estrategia competitiva.

Por otra parte, los cursos de otras empresas representan una amenaza para Miconserje S.A., ya que estos pueden alejar a potenciales clientes con los *software* que entregan a final del curso o con las herramientas que utilizan durante ellas.

3. ANÁLISIS DE MICONSERJE S.A.

Para identificar las características competitivas de Miconserje S.A. se debe analizar primeramente la empresa en sus tres ejes:

1. Organización
2. Clientes
3. Producto

3.1. ORGANIZACIÓN

Miconserje S.A. comenzó a desarrollar su *software* Miconserje.cl en 2002, con un equipo de seis desarrolladores. El año 2003 se conforma un equipo de ventas de tres

personas, comenzando la comercialización del producto el segundo semestre del mismo año.

Una vez que el producto comienza a venderse, el equipo de desarrollo disminuye su dotación a dos personas debido en parte, a que era innecesario contar con el mismo personal, y en parte, a que se hicieron malas contrataciones debido a la despreocupación de los socios. Cabe mencionar que desde entonces, la empresa ha mantenido su dotación en el área de desarrollo correspondiente a dos empleados.

El equipo de ventas tenía como objetivo vender el *software* Miconserje.cl a nuevos clientes en terreno, es decir, usando el método “puerta a puerta”. Durante este proceso, se solicitaron reuniones, se enviaron folletos, se enviaron cartas a los comités de administración, administradores, entre otros. Este método resultó ser poco eficiente, ya que el “puerta a puerta” implica comunicarse con los conserjes de las comunidades, los cuales son reacios a entregar datos de los administradores y de los comités de administración¹⁸ para venderles el producto de manera presencial, mientras que por otro lado, se constató que la gran mayoría de las cartas destinadas a los comités de administración eran pasadas por el conserje al administrador de la comunidad, el cual no traspasaba la carta al comité de administración¹⁹.

Es importante destacar en este punto que Miconserje.cl nació pensando siempre en el copropietario y el comité de administración, destinando en sus inicios el mensaje de que Miconserje.cl representaba la solución en la seguridad y transparencia en la generación de los Gastos Comunes. Esto último si bien tiene estrecha relación con el quiebre que Miconserje S.A. detectó en el mercado, dificultó aún más la entrada al mercado de la administración debido a que los administradores miraban el producto con recelo, suponiendo en muchas ocasiones que Miconserje.cl incluso daba el servicio de administración en los edificios. Actualmente se entiende que la herramienta representa un apoyo significativo tanto a copropietarios y comités como a administradores, reflejando en la página *web* los beneficios para cada uno de ellos.

El año 2009 ingresó un nuevo Gerente General a la empresa, quién detectó que las ventas de Miconserje.cl se componían en su mayoría por los contactos que llegaban a través de la página *web* o por administradores ya conocidos, y no por las ventas en terreno. Por este motivo, y sumado a que el costo en remuneraciones del equipo era mayor al beneficio de las ventas que realizaba, se decidió desligar de la empresa al equipo de ventas. Lo anterior conllevó a que las ventas fueran atendidas por el equipo de Post Venta, estructura que se mantiene hasta el día de hoy como se mencionó en la sección “1.1 Antecedentes Generales”.

Recordando que trabajan 6 personas en la empresa donde existen áreas compartidas, cabe mencionar que su organización no está alineada con la búsqueda de alcanzar un gran crecimiento en el mercado. Durante el tiempo que el autor de esta memoria ha trabajado en Miconserje S.A., se observa que hay mucho trabajo interno por realizar,

¹⁸ Teniendo en cuenta que ambos actores son los que pueden contratar Miconserje.cl.

¹⁹ El administrador no se ve interesado en pasar al comité una carta donde se ofrezca un *software* para que el mismo trabaje sin que él se encuentre interesado.

explicado por falta de personal y por falta de control en cada una de las áreas. Ambos se explican en gran parte por el hecho de que la empresa constituye para los socios una empresa secundaria, reflejando una ausencia en la dirección del trabajo que realiza cada área como también el “auto-mantenimiento”²⁰ de Miconserje S.A. con los propios recursos que genera. Esto último causa aún más esta “despreocupación” por parte de los socios, ya que destinan el tiempo a sus principales empresas con sus respectivos problemas, y mantienen el pensamiento de que la empresa puede surgir por su cuenta. Esto ha conllevado a que la empresa no tenga recursos para invertir, tanto en un equipo de trabajo ideal en cada área, como en publicidad u otros requerimientos de Miconserje S.A.

La falta de control se refleja en que no existen manuales o prácticas establecidas para cada área, ni tampoco un seguimiento sobre el trabajo que desarrolla cada una. La única área que emite informes es la de Cobranza, que entrega semanalmente al Gerente General el avance en facturación y pago de los clientes. El cargo de Gerente de Operaciones se creó recientemente -junto con el inicio del presente trabajo de memoria- para suplir esta ausencia de control y dirección en cada una²¹.

El área de Post Venta destaca por su buen funcionamiento. Las ejecutivas solucionan todos los problemas de los usuarios que no tienen relación con desarrollo, y más aún, son un apoyo constante en todas las dudas que tienen los administradores, debido al conocimiento profundo que tienen sobre la administración de comunidades y edificios. Lo anterior es clave, ya que al ser el mercado de la administración poco profesional, la gran mayoría de los administradores desconoce muchos conceptos y regulaciones que deben manejar, encontrando en Miconserje S.A. una ayuda significativa en su trabajo diario.

El área de Cobranza, en contraste con el área de Post Venta, no tiene un buen funcionamiento debido, por un lado, a que no hay tiempo suficiente para la persona que trabaja en ella ya que destina tiempo a labores de Post Venta, y por otro lado, a falta de políticas existentes en la empresa. Por este motivo, no se corta el servicio cuando corresponde a los clientes impagos, no se multa a quienes dejaron de pagar, no se respetan las condiciones de salida del contrato, no existe presión (fuera del corte del servicio tardío) para que paguen los clientes con deuda, entre otros. En el cuadro 2 se puede observar el porcentaje de morosidad en el mes de Septiembre 2012 (para cada nuevo mes el comportamiento de los meses anteriores es similar), donde se refleja que hay clientes con deudas muy antiguas, y sin información acerca de cuánto es incobrable por cese de uso del servicio.

²⁰ Miconserje S.A. paga sus egresos con los ingresos que genera.

²¹ Cargo adoptado por el autor de esta memoria.

Cuadro 2: Porcentaje adeudado en el mes de Sept. 2012

Mes	% Adeudado
Fact. Agosto 2012	71,1%
Fact. Julio 2012	24,5%
Fact. Junio 2012	8,0%
Fact. Mayo 2012	4,2%
Fact. Abril 2012	9,8%
Fact. Marzo 2012	5,1%
Fact. Febrero 2012	4,6%
Fact. Enero 2012	1,8%
Fact. Diciembre 2011	0,3%
Fact. Noviembre 2011	0,3%
Promedio	13,0%

Fuente: Elaboración propia

En conocimiento de lo anterior, se decidió el ingreso de un nuevo trabajador a la empresa desde octubre de 2012, quien está a cargo exclusivamente de esta área.

Por su parte, el área de Desarrollo destina gran parte de su tiempo a requerimientos de los clientes y solución de *bugs*²², implicando que se necesita un mayor equipo de trabajo si se quiere desarrollar a corto plazo nuevas funcionalidades en el sitio.

3.2. CLIENTES

Un aspecto interesante a analizar de Miconserje S.A. es su base de datos en relación a los clientes que posee. La información que se presenta a continuación es una recopilación y análisis realizado por el autor de esta memoria²³, ya que hasta la fecha no se había realizado un análisis de la base de datos de la empresa.

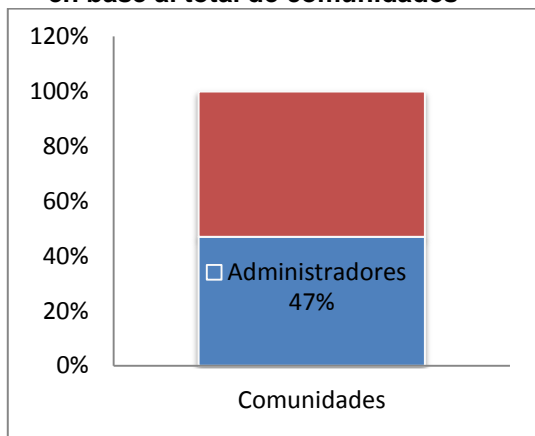
3.2.1. Análisis por administradores

Actualmente Miconserje S.A. llega a más de 350 comunidades. Sin embargo, en la ilustración 6 se puede observar que el número de administradores distintos que tiene corresponde al 47% de las comunidades, por lo que se tiene en promedio dos comunidades por administrador.

²² Problemas menores que son causados a través de la página y necesitan ser solucionados por el área de Desarrollo.

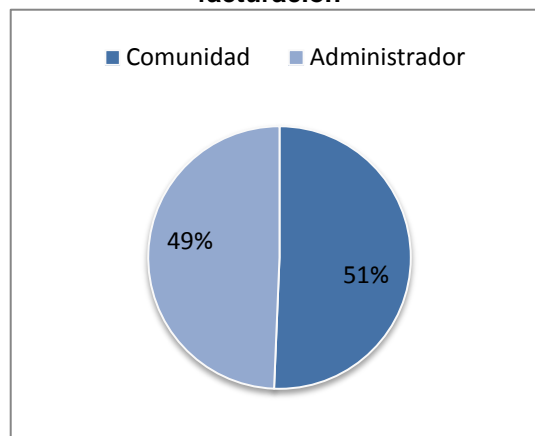
²³ Salvo los gráficos descritos con fuente Miconserje S.A.

Ilustración 6: Porcentaje de administradores en base al total de comunidades



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Distribución del pago de facturación

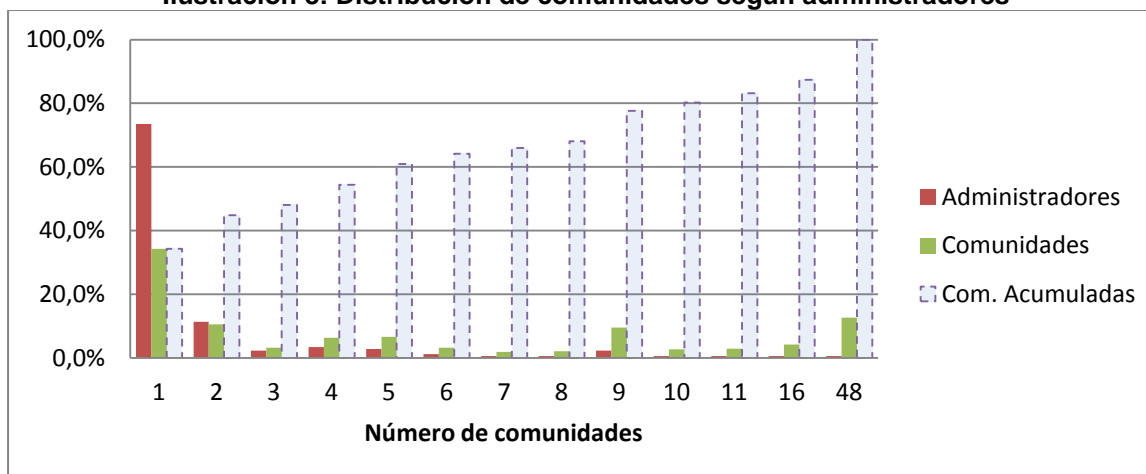


Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista “cliente”²⁴, se puede ver de la ilustración 7 que el 51% de las facturaciones son pagadas por la comunidad, mientras que el 49% restante es pagado por los administradores. Esto corrobora que Miconserje S.A. no está enfocado solo a los comités y copropietarios como era anteriormente, sino también en los administradores.

Detallando más el análisis en base a los administradores, se muestra en la ilustración 8 que aproximadamente el 70% de los administradores que usan Miconserje.cl tiene solo una comunidad, lo cual representa el 30% del total de las comunidades de Miconserje S.A. Notando que el 50% de las comunidades se alcanza aproximadamente en los administradores con cuatro o más comunidades, se puede concluir que pocos administradores (15% aproximado) concentran la mitad de las comunidades que tiene la empresa, lo cual por un lado es positivo ya que significa que hay grandes clientes que optan por el *software* de Miconserje S.A., mientras que por otro es negativo ya que los ingresos actuales de la empresa dependen de muy pocos actores.

Ilustración 8: Distribución de comunidades según administradores

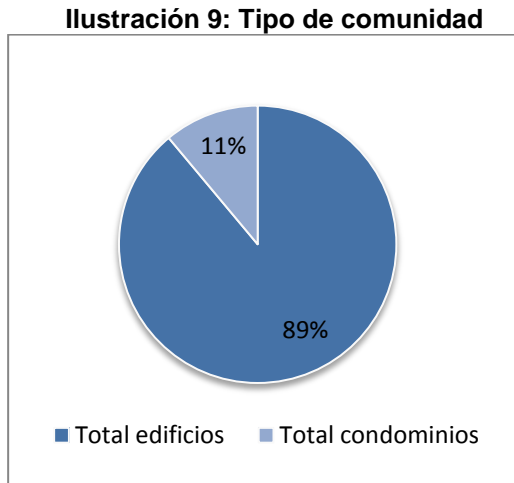


Fuente: Elaboración propia

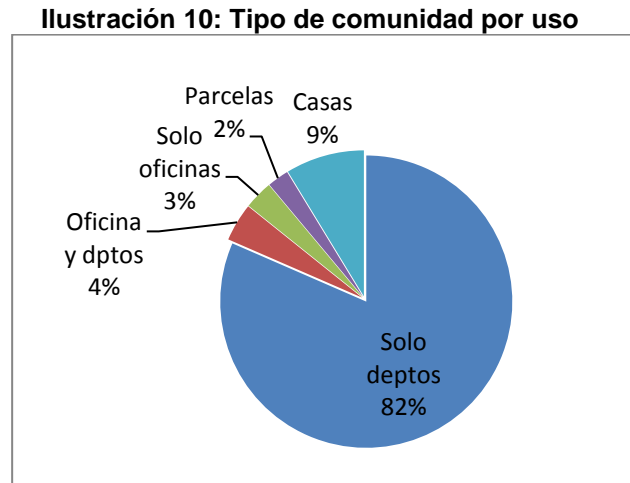
²⁴ Bajo quién se encuentra el contrato, y por ende, a quién se le factura.

3.2.2. Análisis por comunidad

Las comunidades habitacionales se dividen en edificios y condominios. Estas a su vez se pueden detallar en Miconserje.cl en departamentos, oficinas, casas, parcelas, entre otros. La segmentación de las comunidades según tipo se observa en las ilustraciones 9 y 10.

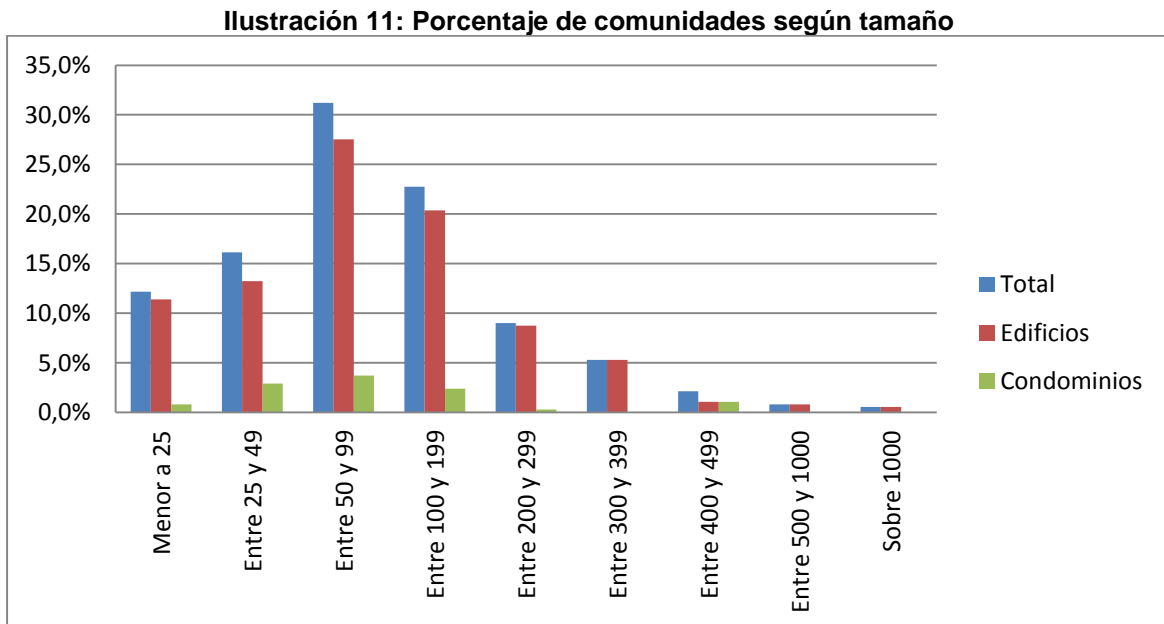


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

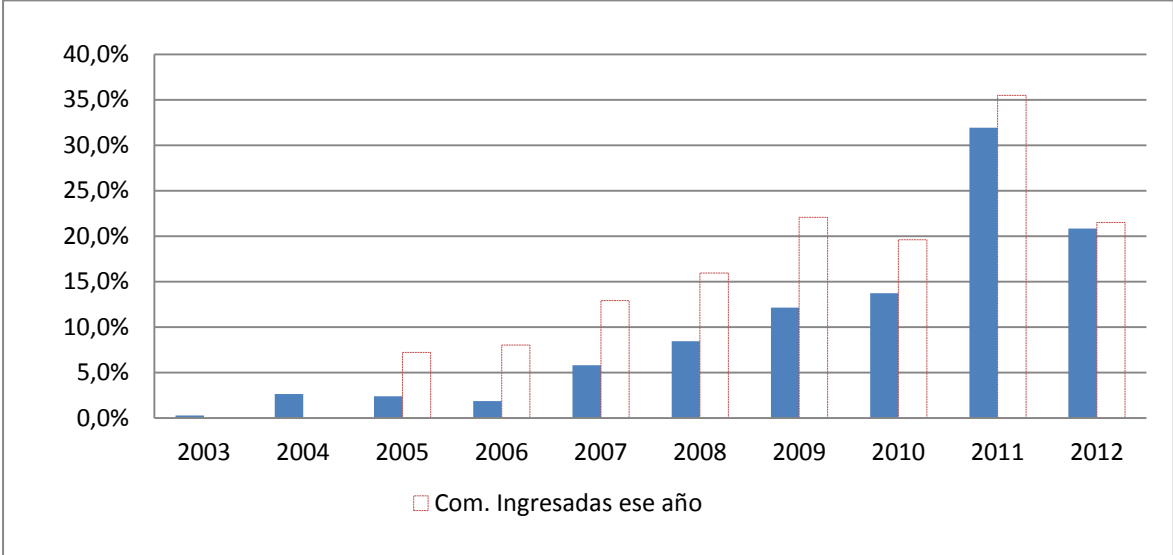
En la ilustración 11 se observa que la gran mayoría de los clientes de Miconserje S.A. corresponden a comunidades que tienen entre 50 y 99 UCOS. Si se expande el rango hasta 199 UCOS se tiene a más del 50% de las comunidades. Esto más que ser explicado por el precio, se debe al tipo de construcción en Chile, donde la gran mayoría de los edificios no superan los 20 pisos.



Fuente: Elaboración propia

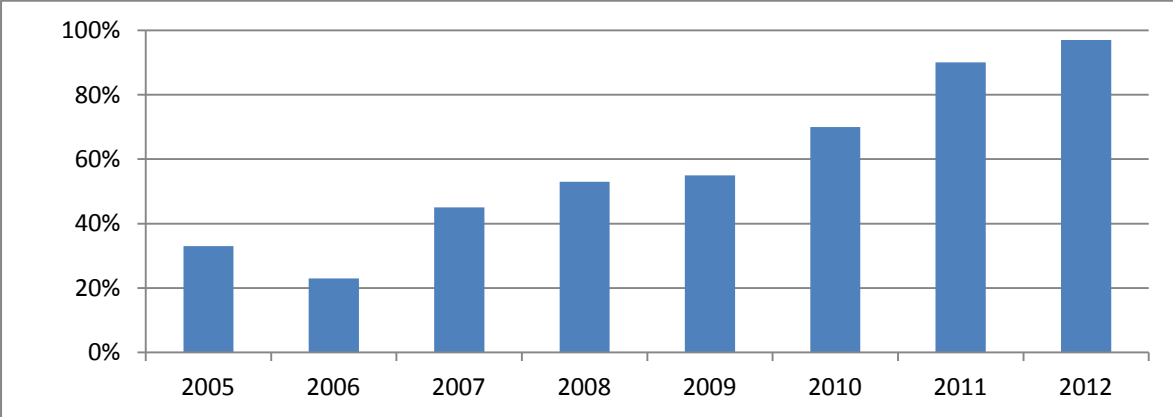
La distribución de la cartera actual de comunidades que tiene la empresa según el año de ingreso se muestra en la ilustración 12. Las columnas transparentes representan a las comunidades totales que ingresaron en el año respectivo, haciendo relevante analizar la permanencia de los clientes que han ingresado por cada año. Esto último se detalla en la ilustración 13, de la cual se puede concluir que el porcentaje de permanencia de los nuevos clientes es cada vez mayor a medida que pasa el tiempo. Lo anterior se explica por la iteración constante de mejorar el servicio que se entrega.

Ilustración 12: Comunidades activas según año de ingreso.



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 13: Porcentaje de permanencia de los clientes según año de ingreso



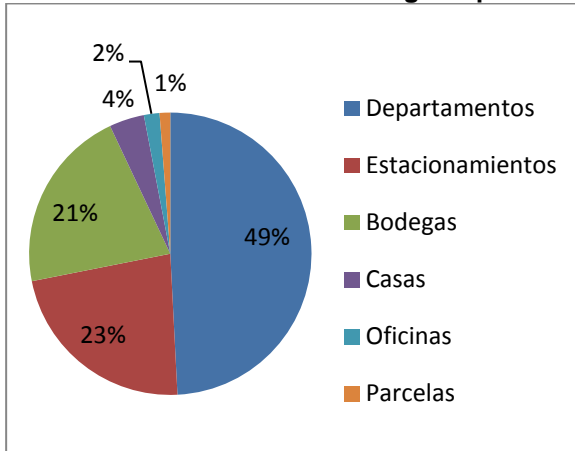
Fuente: Elaboración Propia

Es relevante señalar que los grandes clientes de Miconserje.cl que se han señalado a lo largo del informe, como San Alfonso del Mar, Las Tacas, entre otros, ingresaron todos antes del año 2007 y se han mantenido durante el tiempo. A su vez, el año 2011 se observa una gran alza en los clientes nuevos debido al ingreso de una empresa de administración con una gran cartera de clientes. Cabe destacar que ningún cliente “grande” de la empresa ha cortado el servicio.

3.2.3. Análisis por UCOS

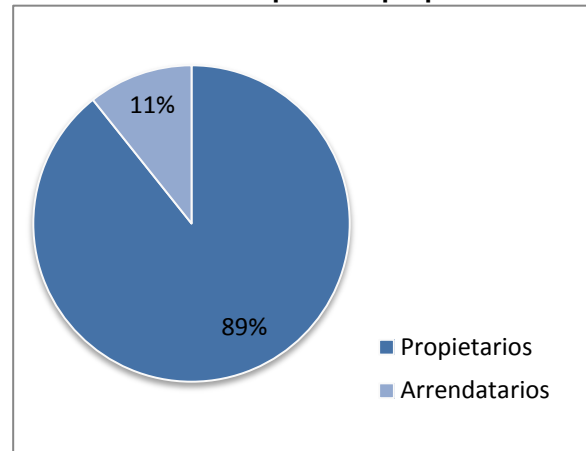
La cartera de clientes actual representa un total de noventa mil UCOS aproximadamente. Estas se dividen según se observa en la ilustración 14. Respecto a los copropietarios, la distribución entre propietarios y residentes se observa en la ilustración 15.

Ilustración 14: UCOS según tipo.



Fuente: Elaboración propia

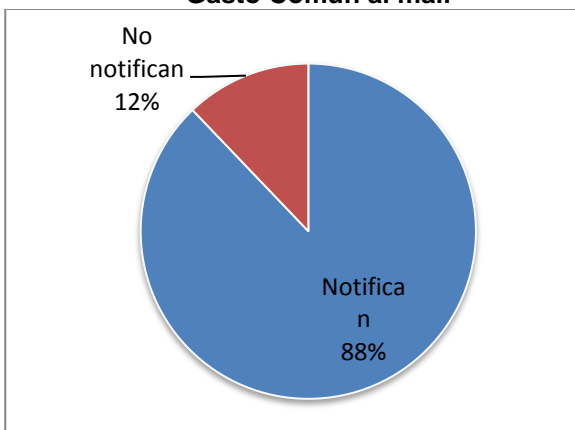
Ilustración 15: Tipo de copropietarios



Fuente: Elaboración propia

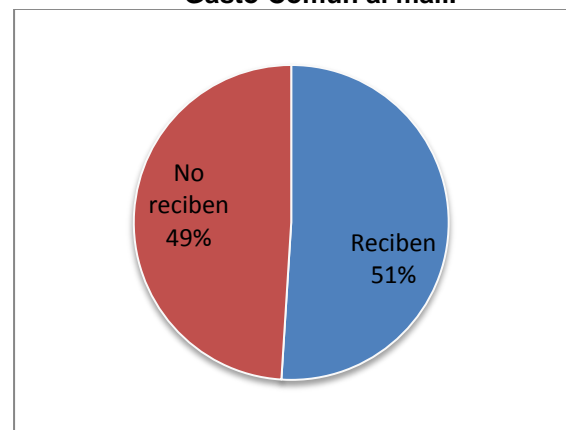
Uno de los beneficios de ser una herramienta *online* es que los Gastos Comunes se pueden notificar al mail. El porcentaje de las comunidades que notifica el Gasto Común por este medio se muestra en la ilustración 16. Por su parte, el porcentaje de los copropietarios que recibe el Gasto Común se observa en la ilustración 17. La diferencia entre ambos porcentajes se debe a la falta de datos que se tiene en el sistema sobre cada usuario.

Ilustración 16: Comunidades que notifican Gasto Común al mail



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17: Copropietarios que reciben Gasto Común al mail.



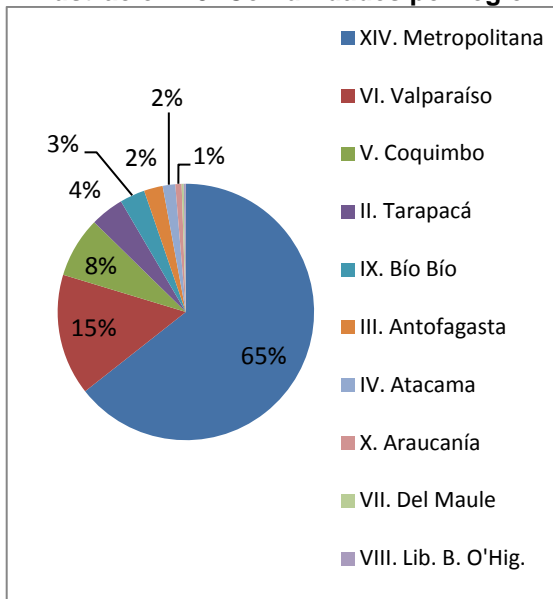
Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Análisis geográfico

3.2.4.1. Nivel País

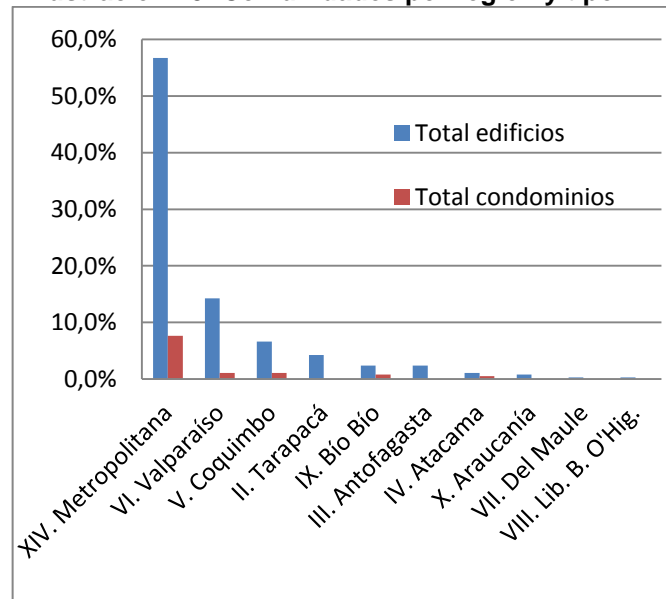
Al analizar la distribución de las comunidades por región, se destaca que la región Metropolitana y la región de Valparaíso concentran el 80% de la cartera de clientes de Miconserje S.A., donde la región Metropolitana por si sola contiene a más del 60% (ilustración 18). En la ilustración 19 se puede ver que tanto los edificios como los condominios siguen la misma distribución. En Anexo C.1 se observa la ilustración detallada de “Tipo comunidades por región y uso.”

Ilustración 18: Comunidades por región



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19: Comunidades por región y tipo

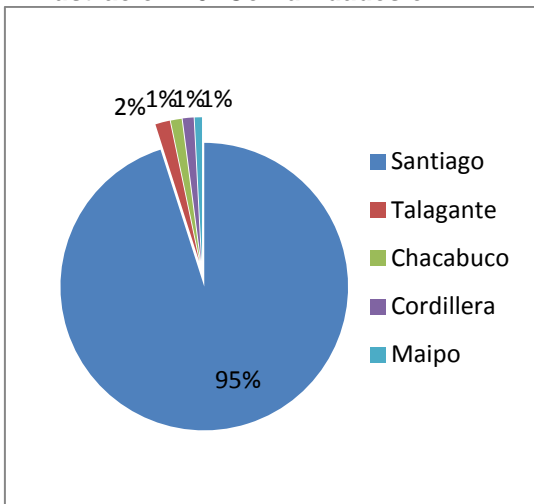


Fuente: Elaboración propia

3.2.4.2. Nivel región Metropolitana

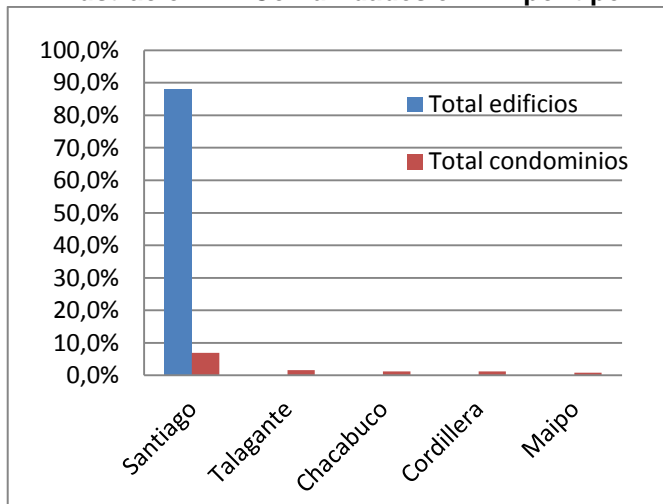
Se analiza el caso específico de la región Metropolitana dado que en ella se concentra la gran mayoría de los clientes. Como es de esperarse, según se observa en la ilustración 20, aproximadamente el 90% de la región se concentra en la provincia de Santiago por lo que se analiza de manera independiente.

Ilustración 20: Comunidades en RM



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21: Comunidades en RM por tipo

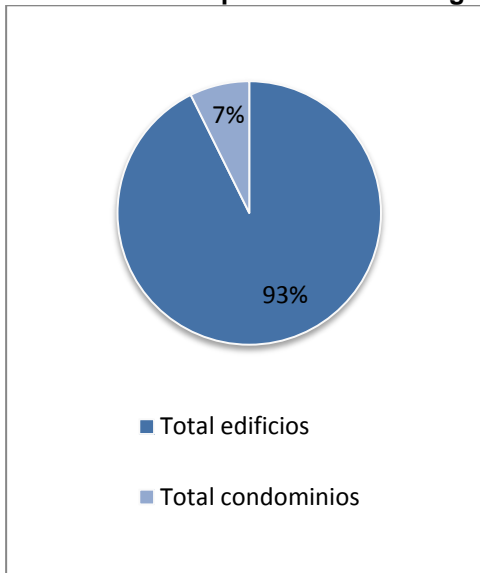


Fuente: Elaboración propia

3.2.4.3. Nivel provincia de Santiago

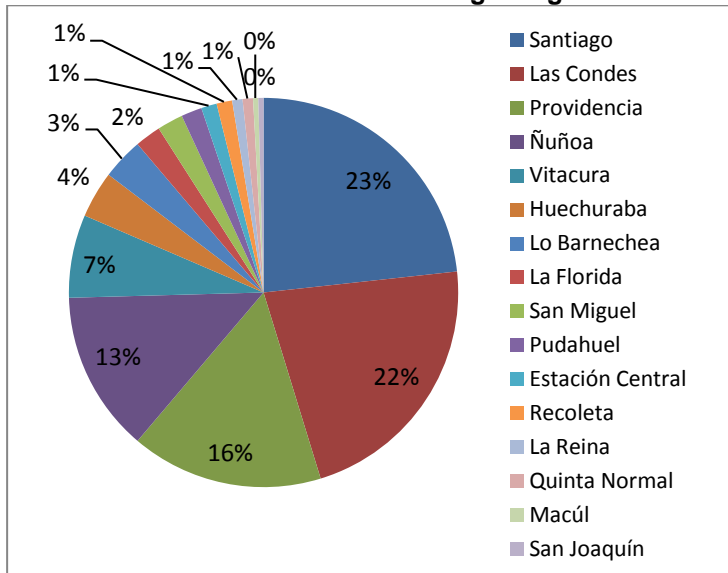
Muy similar a la distribución a nivel país, en la provincia de Santiago los edificios concentran aproximadamente el 90% de los clientes de la empresa (ilustración 22). La distribución por comuna se detalla en la ilustración 23, donde se observa que las comunas del sector oriente concentran aproximadamente el 80% de los clientes. Se define en base a lo anterior, y a lo señalado por la propia empresa, que la mayoría de los clientes de Miconserje S.A. se encuentran en el grupo socioeconómico ABC1. En Anexo C.2 se observa la ilustración detallada de “Tipo comunidades en Santiago y uso”.

Ilustración 22: Tipos de com. en Stgo.



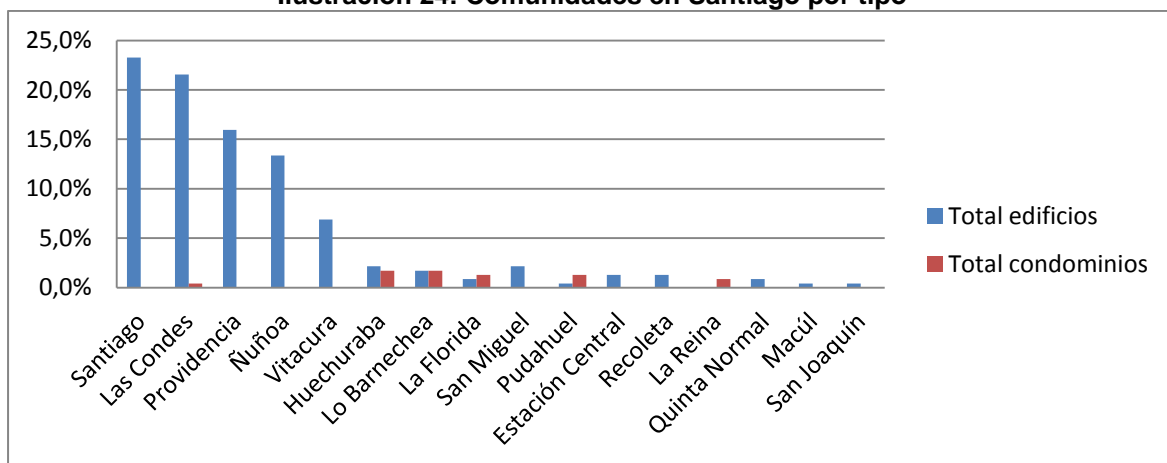
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Comunidades en Stgo. según comuna



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Comunidades en Santiago por tipo



Fuente: Elaboración propia

3.3. PRODUCTO

Los 9 años que lleva en operación Miconserje.cl desde que comenzó a comercializarse han implicado una serie de cambios sobre el producto original, los cuales en su mayoría se han basado en los requerimientos por parte de los mismos clientes. Esta iteración y continuo mejoramiento ha conllevado a que el producto se encuentre muy testeado, transformándose hoy en una herramienta muy potente basada en las necesidades de los usuarios (en especial en los administradores que son los que más ocupan el sitio).

El buen producto que ofrece Miconserje S.A. se refleja en los datos que se han mencionado en las secciones anteriores de este informe, donde las ventas llegan por sí solas a través de la página, se tienen clientes históricos importantes y clientes grandes, existen muy pocos reclamos, entre otros.

Un beneficio que tiene este tipo de productos es que la información que ingresan los usuarios se queda en Miconserje.cl. Esto representa una gran ventaja para los casos en que las comunidades pagan por el sitio, ya que si cambian al administrador, el nuevo funcionario tiene toda la información disponible para comenzar su trabajo. Si a esto se le suma que la información histórica es relevante para la comunidad en casos de auditoría o cualquier duda por parte de los copropietarios, se tiene que el producto Miconserje.cl tiene una barrera de salida debido al costo asociado a perder la información registrada en el sitio²⁵.

A pesar de lo anterior, el total de retiros mensuales de clientes ronda entre 7 a 8 comunidades²⁶. Según cifras de Post Venta, el 88% de estos casos se debe a que el administrador perdió su cargo causando que Miconserje.cl se fuera con él. Esto último se explica por dos motivos, siendo el primero que el administrador pagaba por el sitio y la comunidad nunca supo o conoció que tenía el *software* Miconserje.cl, o en segundo

²⁵ Cabe recordar que no es necesario utilizar otra herramienta fuera de Miconserje.cl, implicando que en el sitio está toda la información de la comunidad respecto a la administración.

²⁶ Lo que corresponde hoy a un 2% del total de comunidades que tienen Miconserje.cl.

caso, que el nuevo administrador no quiere usar el sitio. Sin embargo, esto no contradice la existencia de la barrera de salida mencionada en el párrafo anterior, ya que es más común recibir solicitudes de cambiar el nombre del administrador o de que la facturación pase a ser pagada por la comunidad, que el retiro de comunidades.

Sobre el producto en sí, Miconserje.cl tiene dos módulos que la competencia no posee. Estos corresponden al Catálogo de Servicios y a un módulo para las inmobiliarias. El primero, es una sección en el sitio donde tanto copropietarios, administradores y comités pueden ingresar, encontrando empresas que ofrecen descuentos especiales para usuarios de Miconserje.cl. Este catálogo fue creado en 2009 y cuenta con alrededor de 170 empresas de distintas áreas²⁷. Con el cambio estructural del mismo año, el Catálogo de Servicios pasó a segundo plano quedando con las empresas que alcanzaron a ingresar ese año. A la fecha no se les ha vuelto a facturar a ninguna de ellas por estar ahí y tampoco se ha contactado a nuevas empresas²⁸. Respecto al segundo módulo, las inmobiliarias son dueñas de los departamentos hasta que éstos son vendidos, y durante ese tiempo la inmobiliaria debe pagar los Gastos Comunes generados. Cuando un departamento es vendido, el Gasto Común de ese mes se divide proporcionalmente según los días que a cada parte le corresponde²⁹. El módulo en Miconserje.cl permite al administrador ingresar la fecha en que la unidad fue vendida, y el *software* calcula automáticamente lo que corresponde pagar a cada parte. Esto es un beneficio tanto para el administrador como para las inmobiliarias, ya que al primero le disminuye y facilita el trabajo, mientras que la segunda puede confiar 100% en que el cálculo realizado es el correcto. Este beneficio es sustancialmente mayor cuando se toma en cuenta los nuevos proyectos, ya que la inmobiliaria es dueña de todas las UCOS que se van vendiendo mes a mes, por lo que incide en muchas unidades.

Sobre el desarrollo computacional de Miconserje.cl, se tiene que este está desarrollado en una estructura obsoleta, debido a la programación antigua que se comenzó a utilizar en su inicio y a los cambios de personal existentes en el área de Desarrollo. Esta estructura obsoleta se traduce en rigidez e inestabilidad del sitio, que impide crear nuevos módulos e incluir nuevas funcionalidades al sitio con facilidad. Si a lo anterior se le suma el poco tiempo que tiene el área de Desarrollo para programar nuevas herramientas para el sitio³⁰, se destaca la necesidad de crear una versión 2.0 que incluya todos los beneficios actuales del sitio más los nuevos requerimientos basados en una estructura moderna y flexible ante futuros cambios. En conciencia de lo anterior, el Directorio decidió comenzar con la elaboración de la versión 2.0, lo cual significa una mayor inversión en desarrollo por parte de los socios y un gran avance para la empresa.

Finalmente, se destaca el avance en las alianzas que el autor de la memoria ha realizado, estableciendo un convenio con Transbank para el pago de los Gastos Comunes por *Webpay*, una empresa certificadora y de servicios hidráulicos, y una

²⁷ En Anexo D se encuentra una imagen de la pantalla inicial del Catálogo de Servicios con todas las áreas disponibles.

²⁸ Con el cambio del 2009 nadie quedó a cargo del Catálogo, y no se sabe si los descuentos están activos.

²⁹ Si el nuevo propietario compró el día 11 del mes, la inmobiliaria paga el proporcional del Gasto Común correspondiente a los primeros 10 días y el propietario el resto.

³⁰ Mencionado en la sección “3.2 Organización”.

empresa certificadora de gas y ascensores. Todas estas alianzas tienen el enfoque de ser un apoyo a la comunidad en su conjunto.

3.4. ANÁLISIS COMPETITIVO

En base al análisis anterior se identifican los recursos que posee la empresa, así como sus capacidades. De estas se seleccionan las que conforman las competencias centrales de Miconserje S.A., las cuales constituyen la fuente de las ventajas competitivas que tiene la empresa.

3.4.1. Recursos y capacidades

3.4.1.1. Recursos tangibles e intangibles

Los recursos tangibles identificados corresponden al sitio Miconserje.cl, a la base de datos, y al equipamiento general que mantiene a la empresa y la página funcionando. Entre los recursos intangibles se encuentra la marca³¹, el conocimiento de la administración, el servicio de Post Venta, y el conocimiento del mercado.

Las capacidades corresponden a la solución rápida de los problemas de los clientes, la inclusión de los requerimientos de los clientes en el producto, y la capacidad de análisis del entorno y la empresa (con el presente trabajo de memoria).

3.4.2. Competencias centrales

Las competencias centrales corresponden a la mezcla entre recursos y capacidades que constituyen las mejores prácticas de la empresa y que le entregan valor. Estas corresponden entonces a:

1. Un producto potente, testado y basado en las necesidades del cliente.
2. Buen análisis del entorno y de la empresa.
3. Servicio de Post Venta rápido y con profundo conocimiento de la administración.

3.4.3. Ventajas Competitivas

En base a lo anterior, la ventaja competitiva identificada corresponde a:

“Ofrecer un servicio³² de administración eficaz enfocado en toda la comunidad, conociendo necesidades del cliente y del mercado, al cual se puede acceder desde cualquier lugar (internet).”

Lo anterior constituye una ventaja competitiva ya que es difícil de copiar por el complejo desarrollo y conocimiento que se debe tener del mercado, no tiene sustitutos competitivos, y por ende, es durable en el tiempo. La diferencia con la competencia

³¹ Se considera como recurso dado que las ventas llegan por sí solas.

³² No solo un producto, sino un servicio completo con el apoyo de Post Venta y Desarrollo.

directa es el enfoque de ofrecer un servicio a toda la comunidad, tanto administradores, como copropietarios y comités, ya que la competencia está enfocada en el administrador por lo que sus decisiones son diferentes y con otro propósito.

3.5. FORTALEZAS

Como fortaleza se destaca el ya nombrado equipo de Post Venta, que es muy capacitado y permite entregar un servicio de apoyo que se complementa con el buen producto que tiene Miconserje S.A. -segunda fortaleza identificada-.

A su vez, el reconocimiento de marca que ha causado las ventas por sí solas constituye una fortaleza, ya que el boca a boca es uno de los métodos con mayor impacto en este tipo de productos.

3.6. DEBILIDADES

La principal debilidad corresponde a ser una empresa secundaria para los socios, lo que ha conllevado a una falta de control y de recursos que han desacelerado el crecimiento de la empresa.

Lo anterior motiva a otras debilidades identificadas como la falta de una estructura interna alineada a un gran crecimiento de Miconserje S.A, recursos humanos insuficientes, estructura de desarrollo obsoleta, y falta de políticas interiores que direccionen el trabajo de cada área.

4. VISIÓN Y MISIÓN DE MICONSERJE S.A.

Anterior al trabajo de esta memoria no había una definición establecida de la visión y la misión de Miconserje S.A. Mediante un trabajo conjunto con los Directores y el Gerente General se definieron ambos conceptos.

4.1. VISIÓN

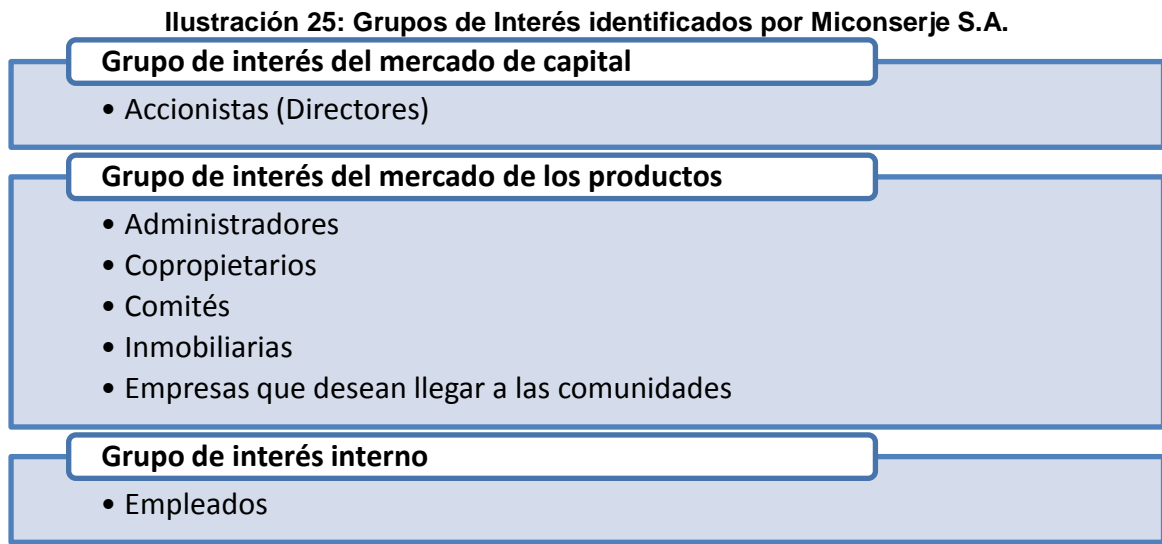
La visión de la empresa es “Ser reconocidos como la mejor plataforma integral de gestión y apoyo a condominios, estando presentes en todas las comunidades de Chile.”

4.2. MISIÓN

La misión corresponde a “Entregar a los administradores el *software* de administración más completo y fácil de usar para ejercer su trabajo, generando de manera segura y transparente los Gastos Comunes de cada copropietario, e integrando la comunicación entre administradores, copropietarios, comités e inmobiliarias. Complementar el *software* con una red extensa de beneficios para cada actor de la comunidad, para que

encuentre en Miconserje.cl la solución a todas sus necesidades relacionadas a la administración. Apoyar todo lo anterior con un equipo humano capacitado y preocupado de mejorar continuamente el servicio que entrega Miconserje.cl a sus usuarios.”

Con la visión y misión definida se engloba a todos los grupos de interés detectados por Miconserje S.A., tal como se indica que debe ser en [7]. Según la bibliografía, existen tres niveles de grupos de interés, correspondientes al del mercado de capital, mercado de los productos, e interno. En total, la empresa identificó siete grupos, clasificados según se observa en la ilustración 25.



Fuente: Elaboración Propia

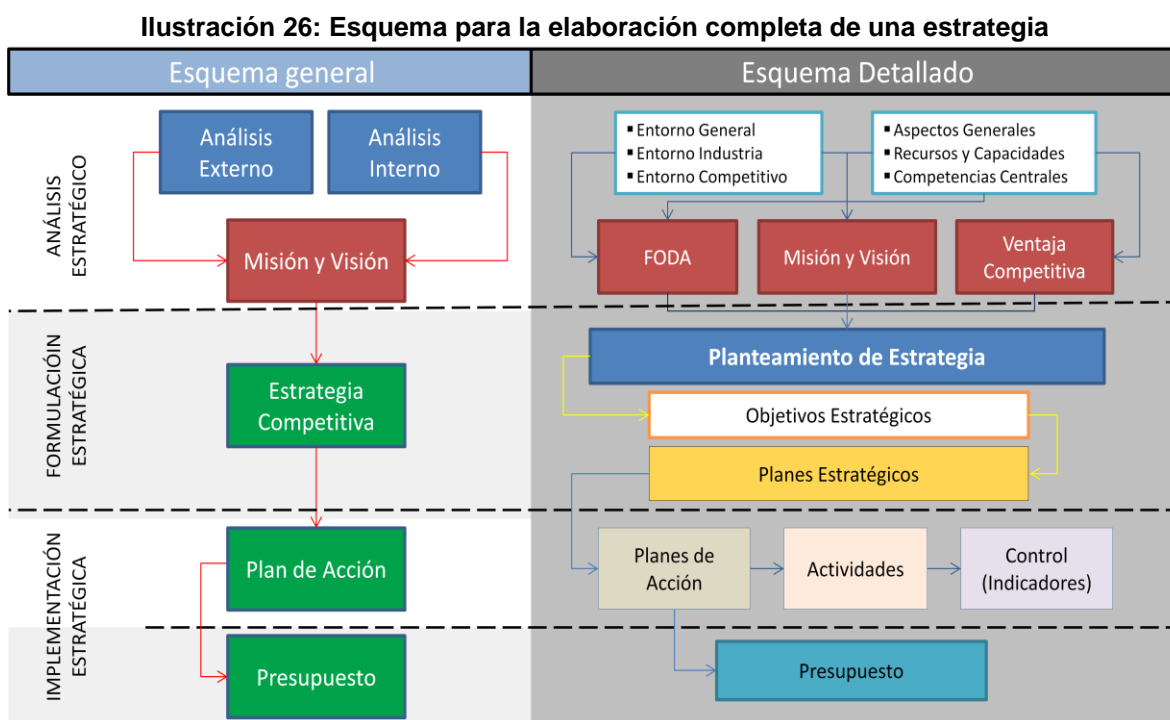
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Recordando la ilustración 3 que se encuentra en la sección “1.5 Marco Conceptual”, se observa que la definición correcta de una estrategia competitiva se debe basar en la visión, misión y ventaja competitiva de la empresa, teniendo en cuenta los factores determinados por el entorno externo e interno en el análisis FODA.

En el caso de Miconserje S.A., de la visión y misión se desprende que la empresa busca ofrecer con Miconserje.cl más que solo un *software* de administración, queriendo entregar un sitio donde las comunidades encuentren soluciones a todas sus necesidades con una red de beneficios, abarcando también a nuevos actores como inmobiliarias y otras empresas que desean llegar a éstas. Por su parte, la ventaja competitiva también destaca el ofrecer un servicio enfocado en todos los actores de la comunidad. En base a lo anterior, es claro concluir que Miconserje S.A. apunta a entregar un servicio integral abarcando a todos los grupos de interés, por lo que se plantea que la estrategia que Miconserje S.A. debe implementar es de **diferenciación e integración de clientes**, es decir, hacer una diferenciación de producto que le permita a Miconserje S.A. integrar a todos los actores identificados.

Esta estrategia se sustenta en el análisis de entorno y FODA realizado, ya que el mercado presenta como oportunidades el potenciar el producto con servicios distintos al *software* de administración, y reconociendo que existen otros actores relevantes como son las inmobiliarias, mientras que las amenazas identificadas correspondientes al crecimiento de la competencia con su producto similar y su capacidad de ofrecer otros servicios a los administradores se ataca con la estrategia propuesta. A su vez, considerando que la competencia tiene un enfoque centrado en el administrador, esta estrategia potencia la ventaja competitiva de ser una herramienta enfocada en dar un servicio a toda la comunidad, diferenciando a Miconserje.cl como una mejor herramienta para la comunidad en su conjunto.

Si bien la estrategia definida está alineada con la visión, misión y ventaja competitiva de Miconserje S.A., y a su vez, se sustenta en los factores del entorno, su planteamiento no es suficiente para dirigir a la empresa hacia el éxito. Es por esto, que se deben identificar las acciones concretas que debe realizar la empresa en relación a la estrategia de diferenciación e integración de clientes para cumplir con los objetivos de Miconserje S.A. En la siguiente ilustración se observa el esquema que se debe seguir.



Fuente: Elaboración Personal

En las secciones anteriores se realizó el Análisis Estratégico completo, y se llegó a plantear la estrategia competitiva de Miconserje S.A. Por ende, en los capítulos restantes se abarcará desde los objetivos estratégicos hasta la elaboración de un presupuesto que permitan a Miconserje S.A. cumplir con la estrategia definida.

Los objetivos estratégicos son establecidos por los Directores de la empresa, así como también se desprenden de la visión y misión de ésta. En base a los objetivos estratégicos, y teniendo en cuenta la estrategia general planteada, se elaboran los

planes estratégicos que responden a “qué hacer para cumplir los objetivos estratégicos”, teniendo en cuenta que éstos pueden abarcar a uno o más objetivos³³.

Posteriormente, se pasa a la etapa de Implementación Estratégica con la creación de los planes de acción. Estos últimos corresponden a las acciones concretas que se deben realizar para llevar a cabo los planes estratégicos³⁴. Los planes de acción son medibles, por lo que tienen metas asociadas las que en su conjunto deben alcanzar las metas de los objetivos planteados.

Los planes se descomponen luego en actividades con fechas y responsabilidades, para determinar cuándo y quiénes se hacen cargo de cumplir las tareas definidas. A su vez, se asocian indicadores para ir midiendo la evolución y el cumplimiento de las metas propuestas en cada plan de acción. Como cada plan de acción tiene sus propias actividades e indicadores, la medición de cada uno de ellos tiene un uso más operacional que estratégico. Para que la información que éstos entregan pueda ser usada de manera estratégica, se hace necesario utilizar un sistema de control resumido que permita evaluar resultados y tomar decisiones. Uno de estos sistemas es el *Balance Scorecard*, herramienta que se propone en esta memoria.

Finalmente, se elabora un presupuesto en base a todos los recursos necesarios a usar para llevar a cabo cada uno de los planes de acción, el cual se presenta al Directorio para ser aprobado.

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se definen dos objetivos estratégicos:

- Aumentar los ingresos (facturación)
- Aumentar los beneficios entregados a los grupos de interés

El primer objetivo es planteado directamente por los Directores de Miconserje S.A., y tienen relación con la búsqueda de crecimiento de la empresa en el mercado³⁵. Este objetivo tiene asociado dos metas a 2015, llegar a mil comunidades y tener una facturación de US\$ 1 MM. Cabe mencionar que se habla de ingresos y no de rentabilidad, debido a que hoy Miconserje S.A. tiene una buena rentabilidad que promedia el 15%, por lo que mayores ingresos conllevarían a una gran utilidad para la empresa. Recordando a su vez que no tiene costos extras el habilitar una nueva comunidad, la rentabilidad debería ir aumentando con el ingreso de nuevos clientes, haciendo innecesario considerar la rentabilidad como un objetivo estratégico (si se propone que la estrategia propuesta al menos mantenga la rentabilidad).

³³ Lo importante es que no quede ningún objetivo estratégico sin un plan asociado.

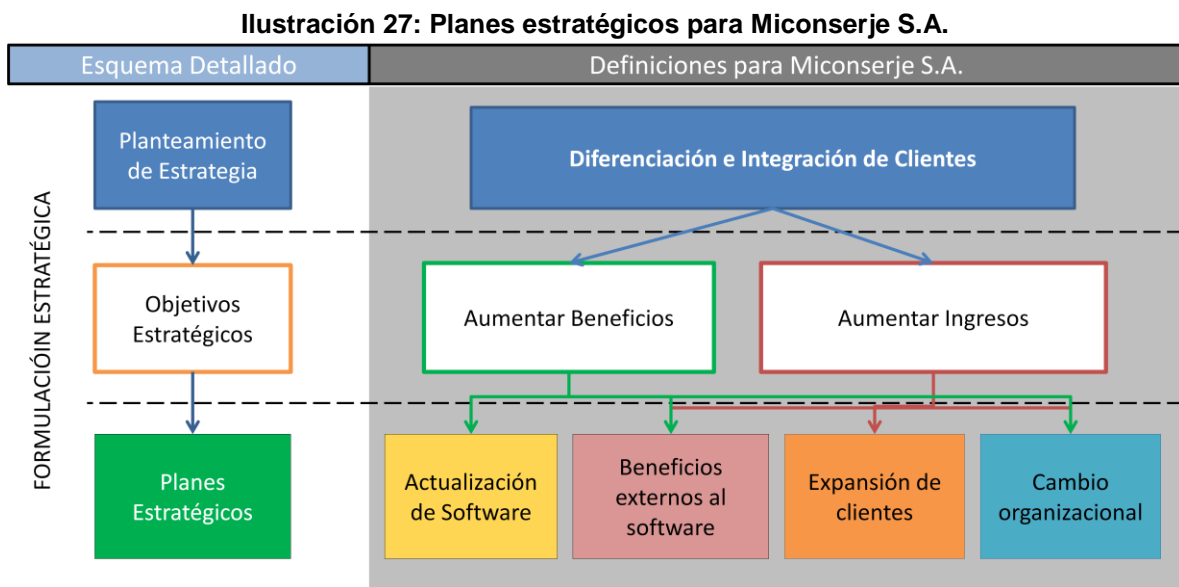
³⁴ Si los planes estratégicos respondían a *qué hacer*, los planes de acción responden a *cómo hacerlo*.

³⁵ Parte de la justificación de la elaboración de esta memoria.

Aumentar los beneficios entregados a los grupos de interés proviene de la visión y misión, y se refiere, tal como se mencionó en la definición de estrategia de Miconserje S.A., al deseo de la empresa de ofrecer más que sólo un *software* de administración, integrando en el sitio a todos los grupos de interés identificados³⁶. Por ende, este objetivo tiene dos metas, una relacionada a los beneficios que entrega Miconserje.cl como *software* de administración y otra relacionada a los beneficios a entregar externos a éste. La primera es incorporar en el sitio todas las funcionalidades requeridas por los grupos de interés³⁷, mientras que la segunda es que los usuarios³⁸ cuenten al menos con los beneficios que tenían el 2009 por el Catálogo de Servicios³⁹.

5.2. PLANES ESTRATÉGICOS

Dado los objetivos planteados en la sección anterior, se proponen cuatro planes estratégicos como se observa en la ilustración 27. En ésta, se relaciona cada plan con los principales objetivos que cubren.



A continuación se describe cada plan estratégico y se necesidad de ser implementado.

1. Actualización de *software*

La actualización del *software* corresponde a ir agregando, modificando o arreglando el *software* de administración en base a las necesidades de los grupos de interés, de manera que éste entregue siempre las funcionalidades que requieren. Si bien la estrategia de diferenciación busca que Miconserje.cl sea más que solo un *software* de administración, no quita que este último siga siendo el *core business* de Miconserje

³⁶ Ver sección 4. “Visión y Misión de Miconserje S.A.”

³⁷ Para poder integrar a todos los actores y mantener al *software* como un producto potente.

³⁸ Administradores, comités y copropietarios.

³⁹ 170 empresas con beneficios externos al *software* de administración.

S.A.⁴⁰. Lo anterior confirma la necesidad de que exista un plan estratégico que busque mejorar el *software* en el tiempo.

2. Beneficios externos al *software*

Consiste en entregar beneficios de otros servicios a cada uno de los usuarios, para que éstos encuentren en Miconserje.cl soluciones a todas las necesidades relacionadas con la administración. Este plan es el complemento necesario del anterior para cumplir con el objetivo de aumentar los beneficios de manera global.

3. Expansión de clientes

Incluir a las inmobiliarias y a las empresas que desean hacer publicidad como clientes, para así aumentar el número de comunidades y obtener mayores ingresos. Con las inmobiliarias se ataca al futuro mercado de comunidades⁴¹, y con las empresas que desean hacer publicidad se diversifican los canales de ingreso de Miconserje S.A. Por otro lado, como aún queda mucho mercado potencial por atrapar, se debe considerar como expansión de clientes a todas aquellas comunidades que hoy no tienen Miconserje.cl. Este plan es necesario para integrar a todos los actores de la comunidad y para cumplir con las metas de ingresos y número de clientes.

Es importante notar que los tres planes anteriores están directamente relacionados con la estrategia de diferenciación e integración de clientes, y que en conjunto cubren los dos objetivos estratégicos planteados. Sin embargo, parte de una estrategia competitiva debe buscar eliminar las debilidades de la empresa para disminuir el efecto de las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades. Considerando que la principal debilidad de Miconserje S.A. es ser una empresa secundaria, se propone como plan estratégico un cambio organizacional.

4. Cambio organizacional

Del análisis interno se concluye que el ser una empresa secundaria implica que Miconserje S.A. carece de gobernabilidad y no está alineada con la búsqueda de un gran crecimiento. Lo anterior dificulta el desarrollo de los otros planes estratégicos y el cumplimiento de los objetivos, haciendo necesario realizar un cambio organizacional que permita a Miconserje S.A. llevar a cabo la estrategia propuesta. Por ende, como se observa en la ilustración 27, este plan es transversal a ambos objetivos planteados.

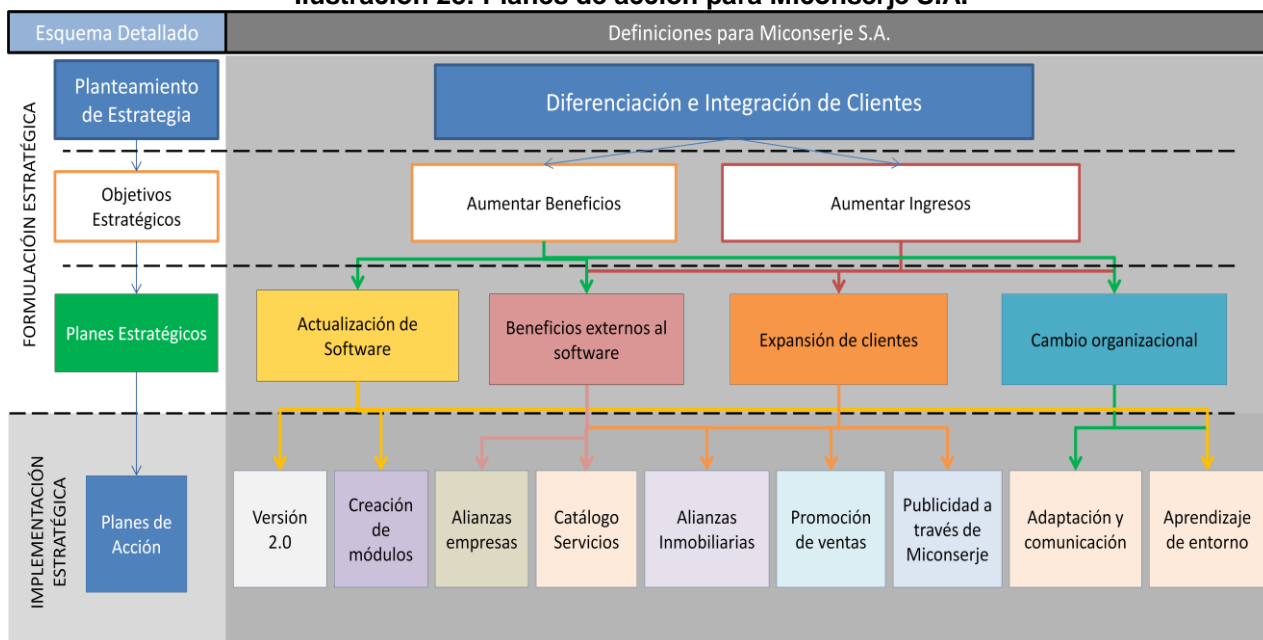
5.3. PLANES DE ACCIÓN

Se propone implementar nueve planes de acción para cumplir con los planes estratégicos como se observa en la siguiente ilustración:

⁴⁰ Recordar que se destacó que el *software* es una de las competencias centrales del negocio.

⁴¹ Las inmobiliarias ponen al primer administrador una vez que las comunidades son recibidas.

Ilustración 28: Planes de acción para Miconserje S.A.



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describe cada plan de acción junto con su justificación y viabilidad de ser realizado.

1. Versión 2.0

Responde al plan de actualización de *software*, y consiste en desarrollar una versión 2.0 del sitio que permita realizar mejoras y actualizaciones al sistema con mayor rapidez y facilidad. A su vez, esta versión considera nuevas interfaces y nuevos módulos en base a las necesidades y sugerencias que los usuarios han planteado, y que por la estructura de desarrollo actual no se han podido realizar en el sitio.

Su justificación se basa en que, como se mencionó en la sección “3.3 Producto”, la estructura de desarrollo de la actual versión 1.0 de Miconserje.cl se encuentra obsoleta y dificulta la programación de mejoras y arreglos en el *software*. Su realización es viable ya que el Directorio aprobó su desarrollo, y hoy en día se está realizando en forma paralela.

2. Creación y modificación de módulos

Una vez terminada la versión 2.0 de Miconserje.cl, la actualización del programa seguirá siendo necesaria a medida que los usuarios tengan nuevas necesidades. La creación y modificación de módulos corresponde a la forma en que Miconserje.cl puede ir incorporando estas necesidades en el sitio. Por ende, responde al plan estratégico de actualización de *software*.

Este plan se justifica ya que siendo el *software* parte de las competencias centrales de Miconserje S.A., la modificación y creación de módulos en base a las necesidades de los usuarios no debe terminar con la finalización de la versión 2.0 del sitio. También es

viable ya que la versión 1.0 de Miconserje.cl incluye continuamente modificaciones en base a los comentarios de los usuarios, mientras que la versión 2.0 espera facilitar esta tarea.

3. Alianzas con empresas

Responde al plan estratégico de entregar beneficios a los usuarios, y consiste en formar alianzas con empresas que puedan serles útiles a los usuarios, siempre relacionadas a la vida en comunidad y la administración. Mediante estas alianzas, el usuario encuentra en el sitio mayores beneficios y deja de percibir a Miconserje.cl como solo un *software* de administración. Por otro lado, con las alianzas la empresa penetra en otros rubros que fortifican la entrega de un servicio integral a la comunidad, y le permite a Miconserje S.A. analizar el atractivo de cada uno.

Se justifica por la oportunidad del entorno de diversificar el producto, donde hay muchos servicios que se le pueden ofrecer a la comunidad fuera del *software* de administración, y por la misión de la empresa de entregar mayores beneficios a los usuarios. Su viabilidad se basa en la dificultad que representa para los proveedores el ingresar a una comunidad, tarea que facilita Miconserje.cl por la comunicación directa con los comités y administradores. Como ejemplo de esto último se encuentran las alianzas con Transbank, una empresa de mantenciones hidráulicas y una empresa certificadora de gas, que llegaron a Miconserje S.A. por el motivo presentado.

4. Retomar Catálogo de Servicios

Corresponde a reactivar y actualizar las empresas que están presentes en el Catálogo y a obtener nuevamente ingresos por este módulo. Su principal objetivo es entregar mayores beneficios, ya que toda empresa que esté presente en el Catálogo de Servicios debe ofrecer descuentos a los usuarios de Miconserje.cl. Considerando a su vez que se debe pagar por estar en el Catálogo, este plan de acción responde tanto al plan estratégico de entregar beneficios externos como al de expansión de clientes (empresas que desean hacer publicidad), y cubre ambos objetivos estratégicos.

Su justificación se basa en que Miconserje.cl llega a un gran número de comunidades por lo que representa una ventana de ingreso para las empresas que desean ofrecer sus productos y servicios, en especial si se considera la dificultad de ingreso a las comunidades. A su vez se justifica por la misión de entregar mayores beneficios, y por integrar en el sitio al grupo de interés de las empresas que desean hacer publicidad. Es viable de realizar ya que el módulo del Catálogo de Servicios se encuentra funcionando en la página *web*, por lo que solo se deben hacer esfuerzos comerciales para ir agregando empresas.

5. Alianzas con Inmobiliarias

Estas alianzas consisten en que las inmobiliarias integren el servicio de Miconserje.cl en cada uno de sus proyectos de comunidades habitacionales. De esta forma, Miconserje.cl ingresa automáticamente a las nuevas comunidades que se van creando, sobrepasando la dificultad de ingresar a comunidades establecidas. Considerando que

se busca integrar a un nuevo actor y que se expande el número de comunidades, responde al plan de expansión de clientes.

Es importante considerar que una alianza solo se acuerda si beneficia a ambas partes. En este sentido, Miconserje.cl les entrega dos beneficios a las inmobiliarias. El primero corresponde al módulo que calcula automáticamente el porcentaje del Gasto Común que les corresponde pagar⁴², mientras que el segundo corresponde a la transparencia que le entrega Miconserje.cl al futuro propietario sobre el trabajo desarrollado por el administrador que la inmobiliaria designó. Se sabe que ambos casos son un beneficio para las inmobiliarias ya que sin la alianza, hay dos inmobiliarias que prefirieron el uso de Miconserje.cl por sobre la competencia sólo por el módulo que éste posee, mientras que la existencia de problemas entre los copropietarios y las inmobiliarias se debe en muchos casos a los problemas administrativos.

A pesar de lo anterior, se debe tener en cuenta que las inmobiliarias no son las que usarían el *software*, sino que el principal usuario corresponde al administrador que ellas designan. Considerando el buen negocio que representa para Miconserje.cl entrar automáticamente a todas las nuevas comunidades, se propone como beneficio extra de la alianza entregarle el producto gratis a las inmobiliarias por un período de tiempo o hasta que se conforme el comité⁴³, teniendo en cuenta que entregar el producto no tiene costos extras para la empresa.

Este plan de acción se justifica por la oportunidad del entorno que representa [5] que obliga a las inmobiliarias a poner al primer administrador en las comunidades, y por el crecimiento de proyectos inmobiliarios, en especial en la construcción de edificios. Es viable de realizar por los beneficios que la alianza le entrega a las inmobiliarias, considerando que el módulo existente en Miconserje.cl para ellas está funcionando y representa hoy una diferenciación de producto respecto a la competencia.

6. Promoción de ventas para comunidades actuales

Como se mencionó en el plan estratégico de expansión de clientes, se debe atacar a las comunidades que no tienen Miconserje.cl ya que queda mucho mercado potencial por atrapar. Considerando nuevamente que habilitar una nueva comunidad en el sitio no tiene costos extras, se propone como plan de acción hacer una promoción de ventas, entregando el producto gratis por no más de tres meses⁴⁴ a todas las comunidades que cotizan el servicio⁴⁵.

⁴² Este beneficio es considerable en el caso de nuevas comunidades como se explica en la sección “3.3 Producto”.

⁴³ Para lo cual se necesita un 75% de las UCOS vendidas. Ver sección “2.1.1 Aspecto Político/Legal.”. En la sección “5.3.2 Análisis de Sensibilidad” se determina el período de tiempo a darlo gratis.

⁴⁴ El período de tres meses es suficiente para que los usuarios conozcan bien el sitio. En la sección “5.3.2. Análisis de Sensibilidad” se evalúa el impacto según la cantidad de meses gratis.

⁴⁵ Cuando se habla de comunidad, se refiere a administrador o comités quienes cotizan el software para implementarlo en sus respectivas comunidades.

Su justificación se basa en que solo el 11% mensual de los contactos que llegan a Miconserje.cl cotizando por el servicio terminan contratando el *software*, quedando un gran margen por atrapar. De este margen, el 86% solicitó mayor información del producto, y un 20% preguntó por un *demo*⁴⁶, por lo que el entregarles un período de prueba gratis del producto es una alternativa atractiva para los contactos. A su vez, el plan de acción se justifica por la existencia de la barrera de salida, ya que al usar Miconserje.cl se guarda información en el sitio que a las comunidades les gusta mantener, por lo que los contactos tendrían más incentivos para contratar el servicio una vez que comenzaron a usarlo. Es viable debido a que no tiene costos habilitar una nueva comunidad, y a que los contactos llegan por si solos a Miconserje.cl.

7. Publicidad a través de Miconserje.cl

Este plan de acción consiste en habilitar espacios atractivos para que empresas puedan realizar publicidad, logrando un aumento de ingresos e integrando aún más a las empresas que quieren publicitar. Para esto se proponen cuatro canales publicitarios:

- *Banner* en la página *web*
- *Banner* en el correo de colilla de cobro
- Reverso impresión Gasto Común
- Reverso impresión de Folleto

La justificación general para todos ellos es que con la publicidad se cambia el foco con que Miconserje.cl visualiza su base de datos, entendiendo que más que tener sobre 350 comunidades, tiene sobre 50.000 usuarios, siendo todos ellos dueños o arrendatarios de departamentos, segmentados por ciudad y comuna⁴⁷. A su vez, los cuatro canales propuestos se justifican en que ya existen en otros rubros por lo que se sabe que son de interés para empresas que desean hacer publicidad. En relación a este último punto, se destaca a la empresa VTR como ejemplo, dado que al igual que Miconserje.cl, ellos llegan directamente a los hogares con su producto y guardan información del jefe del hogar, vendiendo los mismos espacios publicitarios que aquí se proponen.

El *banner* en la página *web* es un método de publicidad muy usado en internet, y en Miconserje.cl se propone ubicarlo solo en la página de inicio⁴⁸, de manera que no entorpezca al usuario cuando usa las funcionalidades del *software*. Es viable de realizar ya que solo se necesita habilitar en la página de inicio sin tener costo.

El correo de colilla de cobro es un *e-mail* que envía el administrador a los copropietarios cuando se genera el Gasto Común, el cual les notifica el monto total del Gasto Común del mes de la comunidad y el monto a pagar por el copropietario. El *banner* en este correo se ubicaría al final del contenido, y es un canal publicitario que llega

⁴⁶ Ambos datos obtenidos mensualmente desde el mes de agosto de 2012.

⁴⁷ Cabe recordar también que de la sección “3.2.3 Análisis por UCOS” se tiene que los usuarios son principalmente ABC1.

⁴⁸ En Anexo E.1 se observa un ejemplo del *banner* a habilitar.

directamente al usuario⁴⁹. Su viabilidad, al igual que el anterior, se explica porque solo se debe habilitar el *banner* en el correo el cual no tiene costos.

Independiente que el Gasto Común se envíe por correo, los administradores deben integrarlo impreso a cada departamento. Miconserje S.A. puede ofrecer el servicio de imprimir y entregar el Gasto Común a los administradores, ahorrándoles a ellos el trabajo y el costo de hacerlo. De esta forma se logra dar un mejor servicio a los administradores. Como esta acción representaría un costo para la empresa, se obtendrían ingresos por publicidad al reverso del Gasto Común impreso, tal como lo hacen otras empresas al reverso de las cuentas que llegan al hogar⁵⁰. Es viable de realizar ya que se conversó con los administradores de Santiago y les pareció una muy buena idea. Es importante mencionar que esta acción es solo viable para Miconserje S.A. en Santiago debido a los costos y tiempo de envío del Gasto Común⁵¹.

El folleto es una acción que debe hacer Miconserje S.A. para llegar a los copropietarios por otro canal distinto al de la página *web*. Como se mencionó en el análisis interno, parte de las comunidades que se retiran se debe a que nunca supieron que tenían Miconserje.cl o no lo usaban debido a que el administrador lo usaba para él o no aprovechaba sus funcionalidades. El folleto que se enviará a los hogares tendrá información acerca del sitio y mostrará los beneficios que tienen los copropietarios al tener Miconserje.cl. Al igual que el caso anterior, se realizará publicidad al reverso del folleto para cubrir los gastos. Es viable de realizar ya que se tiene el nombre y la dirección de cada usuario.

Es muy importante mencionar que en ningún caso se propone vender la base de datos a otra empresa ya que es ilegal. Solo se propone hacer publicidad a través de Miconserje S.A. aprovechando que ésta tiene una base de datos segmentada por ciudad y comuna.

8. Adaptación y comunicación en la organización

Este plan de acción responde al plan estratégico de cambio organizacional y consiste en alinear la estrategia de Miconserje S.A. con cada área de trabajo y preparar a la empresa para el crecimiento, para lo cual se necesita adaptación de los grupos de trabajo y comunicación de los objetivos y tareas a realizar por cada uno. En este sentido, se propone que Gerencia transmita la visión y la misión de la organización a cada uno de sus trabajadores, comunicándoles tanto los objetivos de su respectiva área como las tareas personales a realizar, y usando incentivos para que cada grupo de trabajo logre las metas esperadas⁵².

Respecto a la estructura interna de la empresa, esta está dividida en las áreas correctas para cumplir el objetivo de crecimiento en el mercado⁵³. Por ende, solo se propone adaptar cada área de trabajo según las necesidades de crecimiento de la empresa

⁴⁹ En Anexo E.2 se observa un ejemplo de este *banner* usado en los *newsletter* que envía VTR.

⁵⁰ En Anexo E.3 se observa un ejemplo de la publicidad al reverso de una cuenta de VTR.

⁵¹ Se detalla en Anexo H.4.

⁵² El año 2011 el uso de bonos por cumplimiento de metas tuvo buenos resultados.

⁵³ Ver organigrama en sección "1.1. Antecedentes Generales"

mediante la contratación de personal. A medida que vayan ingresando más comunidades y que el sitio vaya creciendo, cada área de la organización debe tener los equipos de trabajo necesarios para sostener los nuevos escenarios y permitir un mayor crecimiento.

Su justificación es que la empresa está buscando crecer y hoy no se encuentra alineada con ese objetivo. Miconserje.cl tiene falta de gobernabilidad y de control sobre el trabajo que desarrollan sus empleados, y a su vez, hay áreas que necesitan mayor personal para ir en busca de este crecimiento. Su viabilidad se debe a que los Directores están conscientes de lo anterior, apoyando los cambios que se proponen en este plan de acción. Como ejemplo, la empresa en octubre contrató a una nueva persona para hacerse cargo del área de Cobranza, ya que antes era responsabilidad de una ejecutiva de Post Venta quien no tenía el tiempo suficiente considerando el número de comunidades que tiene Miconserje.cl.

9. Aprendizaje del entorno

Consiste en extraer información de los usuarios para conocer sus necesidades y tendencias, para así mejorar la plataforma y tomar decisiones acertadas (iterar el análisis realizado en la presente memoria). Si bien las sugerencias de los usuarios se toman en cuenta hoy en día para actualizar la plataforma, Miconserje.cl tiene una gran base de datos que no estaba analizando y que tiene mucha información valiosa para la empresa. Debido a lo anterior, este plan de acción responde tanto al plan estratégico de actualización del *software* como de cambio organizacional.

Se justifica en que para crecer, tanto en plataforma como en el mercado, es necesario obtener información de los usuarios para tomar decisiones fundamentadas en sus necesidades y tendencias. Es viable de realizar ya que Miconserje.cl tiene desarrolladores que pueden sacar información de la base de datos y debido a que tiene contacto directo con sus usuarios a través de la página *web*.

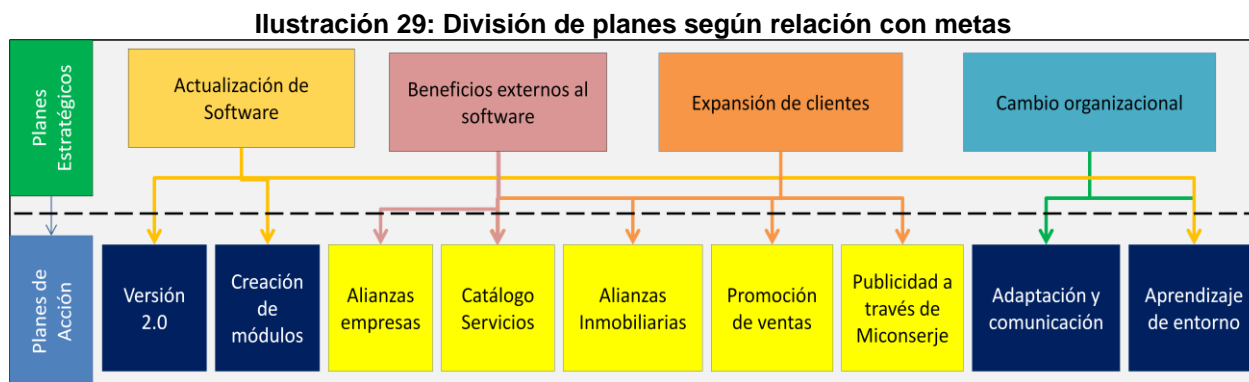
En Anexo F se encuentra un cuadro resumen con los planes de acciones que tiene cada plan estratégico y sus principales motivos de relación.

Junto a los nueve planes propuestos se plantearon otros cuatro planes de acción respondiendo a los distintos planes estratégicos. Debido a su alto riesgo de implementación o a su baja posibilidad de ser implementados, se pospusieron para ser analizados en el futuro. En Anexo G se encuentran estos planes y sus principales motivos para ser pospuestos.

5.3.1. Alcance de metas

Los planes de acción anteriores se propusieron por su viabilidad y por estar justificados en el análisis externo e interno realizado en las primeras secciones de la presente memoria. Ahora bien, se debe evaluar qué planes son necesarios para alcanzar las metas asociadas a los objetivos estratégicos, y priorizarlos en base a su importancia.

De los nueve planes propuestos, cinco de ellos responden directamente a las metas de 1000 comunidades y US\$ 1 MM de facturación para 2015 y 170 beneficios para los usuarios desde 2013. Estos son los que se observan en amarillo en la ilustración 29.



Fuente: Elaboración Propia

Los cuatro planes de acción restantes -que están en azul en la ilustración anterior-, están asociados a procesos internos, y si bien no tienen una relación directa con las metas de número de comunidades, aumento de ingresos, y aumento de beneficios, son necesarios para mantener el *software* como fortaleza y preparar a la empresa para el crecimiento.

Por lo tanto, se hace un análisis cuantitativo de los cinco planes que inciden directamente en las metas anteriores para evaluar su alcance y necesidad.

5.3.1.1. Análisis cuantitativo

En primer lugar, en el cuadro a continuación se muestra el resultado del escenario en que no se realiza ningún plan de acción. Este escenario sirve de base para los análisis posteriores a realizar en esta sección. El detalle de este escenario se puede observar en el Anexo J.1.

Cuadro 3: Escenario en que no se aplica ningún plan de acción

	2013	2014	2015
N° Total Comunidades	427	475	523
Meta N° comunidades ⁵⁴	586	793	1.000
Facturación anual US\$ por comunidades	328.050	366.930	405.810
Facturación anual US\$ por publicidad y Catálogo	-	-	-
Ingresos Anuales Totales US\$	328.050	366.930	405.810
Meta Ingresos US\$ ⁵⁵	333.333	666.667	1.000.000
Meta Comunidades	2025		
Meta Ingreso	2030		

Fuente: Elaboración Propia

⁵⁴ Se calcula de manera lineal por simplicidad.

⁵⁵ Se calcula de manera lineal por simplicidad.

Cabe mencionar que en el cuadro anterior se aprecia un crecimiento año a año en el número de comunidades. Esto se debe a que Miconserje.cl tiene una tendencia creciente de ingreso de cuatro comunidades mensuales⁵⁶. En este escenario, la meta de comunidades y de facturación se alcanzaría el 2025 y 2030 respectivamente, mientras que la de beneficios no se considera en la actualidad. Lo anterior no hace más que ratificar la necesidad de proponer una nueva estrategia para Miconserje S.A.

Siguiendo con el análisis de los planes propuestos, en el cuadro 4 se muestra el valor total anual que puede alcanzar cada plan de acción. El cálculo de cada uno de estos valores se encuentra en el Anexo H.

Cuadro 4: Alcance potencial de cada plan de acción

Plan de acción	N° Comunidades	Ingresos US\$	Beneficios
Alianzas con inmobiliarias (promedio anual)	890	720.900	-
Promoción de ventas (promedio anual)	372	301.300	-
Catálogo de Servicios (promedio anual)	-	24.200	170 descuentos
Publicidad a través de Miconserje (promedio anual)	-	109.400	-
Alianzas empresas proveedoras (promedio anual)	-	-	6 alianzas

Fuente: Elaboración Propia

Usando estos valores se elabora el cuadro 5, que muestra el porcentaje necesario a obtener anualmente por cada plan para cumplir con las metas -si es que fuera el único plan que se realizara-. El cálculo de estos porcentajes se encuentra en el Anexo I. Como ejemplo, para que el plan de acción “Alianzas con inmobiliarias” logre cumplir con el objetivo de 1000 comunidades al 2015 sin que se implementaran otros planes de acción, sería necesario realizar alianzas con el 21% de los proyectos inmobiliarios cada año hasta el 2015 (21% 2013, 21% 2014, y 21% 2015).

Cuadro 5: Porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.

Plan de acción	Metas a 2015		Meta anual
	1000 Comunidades	US\$ 1 MM Ingresos	170 Beneficios
Alianzas con inmobiliarias	21%	30%	-
Promoción de ventas	51%	72%	-
Catálogo de Servicios	-	2700%	100%
Publicidad a través de Miconserje	-	271%	-
Alianzas empresas proveedoras	-	-	2800%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior permite obtener dos conclusiones. La primera, es que el plan de acción de alianzas con empresas proveedoras no es indispensable considerando que es factible alcanzar la meta de beneficios solo con el Catálogo de Servicios, ya que Miconserje.cl logró tener 170 empresas en el año 2009 cuando tenía la mitad de comunidades de hoy. Sin embargo, se decide implementar el plan de igual manera

⁵⁶ Recordar que en promedio tiene 12 ingresos y 8 salidas por mes.

dado que, por un lado, parte de la misión de la empresa es ofrecer más beneficios a los clientes, y por otro, las alianzas pueden beneficiar a Miconserje S.A. con ingresos o conocimientos de los otros rubros.

La segunda conclusión del cuadro 5 es que cada plan de acción por sí solo no cumple con las metas propuestas⁵⁷, haciendo necesario proponer un *mix* de ellos. Para encontrar un *mix* aceptable, se hace un análisis de escenarios considerando como variables el porcentaje de proyectos inmobiliarios a tener y el porcentaje de contactos a atrapar por la promoción de ventas⁵⁸. El resultado de este análisis arroja como escenario aceptable el que se observa en el cuadro 6. El cuadro 7 muestra el resumen de comunidades e ingresos por año de este escenario. El detalle de los parámetros, las variables, el escenario y los supuestos se pueden observar en el Anexo J.2.

Cuadro 6: Metas propuestas para cada plan de acción para cumplir con objetivos estratégicos

Plan de acción	2013	2014	2015
Alianzas con inmobiliarias	5%	7%	9%
Promoción de ventas actuales comunidades	25% del total de contactos que no contratan		
Publicidad a través de Miconserje	4 canales para hacer publicidad activos		
Catálogo de Servicios	170 empresas en catálogo anual		
Alianzas empresas proveedoras	+1 alianza por año	+1 alianza por año	+1 alianza por año

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7: Resultado escenario con metas anteriores

	2013	2014	2015
N° Total Comunidades	582	826	1063
Meta N° comunidades	586	793	1.000
Facturación anual US\$ por comunidades	355.261	527.713	726.388
Facturación anual US\$ por publicidad y Catálogo	79.590	213.247	281.414
Ingresos Anuales Totales US\$	434.851	740.960	1.007.802
Meta Ingresos US\$	333.333	666.667	1.000.000

Meta Comunidades	oct-15
Meta Ingresos	dic-15

Fuente: Elaboración Propia

Sobre las alianzas con inmobiliarias, se propone atrapar al 5% de los proyectos inmobiliarios el primer año⁵⁹. Para los siguientes años se establece como meta crecer un 2% respecto al anterior, lo que se considera aceptable dado que las alianzas conseguidas no se deberían perder de un año a otro.

⁵⁷ Debido a que el porcentaje necesario a alcanzar es poco probable o inviable.

⁵⁸ Es decir, se utilizan como variable los planes que inciden en el número de comunidades, ya que los ingresos por publicidad dependen de éstas. A su vez, se usó como parámetro que el Catálogo de Servicios cuenta con 170 empresas ya que es su meta.

⁵⁹ Esto es posible considerando que del archivo de la CBC bastaría formar alianzas con 2 a 3 inmobiliarias para cubrir esa meta en el año.

Respecto a la “Promoción de ventas”, se fija como meta atrapar a un 25% de los contactos nuevos que llegan a la página y que no contratan Miconserje.cl. Esta meta es válida considerando el gran porcentaje de estos contactos que solicita mayor información del *software* y *demo*, y teniendo en cuenta la existencia de la barrera de salida una vez que hicieron uso del sistema.

En el cuadro 7 se observa que la meta de ingresos no se alcanzaría sin los planes de acción de “Publicidad a través de Miconserje S.A” y “Retomar Catálogo de Servicios”. Esto hace necesario proponer como meta el activar los cuatro canales publicitarios propuestos y tener 170 empresas con descuentos para los usuarios respectivamente⁶⁰.

Por último, como se mencionó anteriormente en la conclusión del cuadro 5, el plan de acción “Alianzas con empresas” se propone sólo con el objetivo de complementar los beneficios entregados por el Catálogo. De esta forma, se fija como meta incrementar el número de alianzas en 1 cada año, lo cual no solo es probable, sino que permite concentrar los esfuerzos en los otros planes de acción que son más relevantes.

Retomando la ilustración 29, los cuatro planes restantes que no se han considerado en el análisis anterior también tienen metas asociadas -en azul en la ilustración-. Estas metas se detallan a continuación.

El plan de acción “Versión 2.0” tiene como meta ser terminado el año 2015⁶¹. Solo a modo de guía se plantean metas semestrales de manera lineal para que sean revisadas por gerencia en cada período⁶². Por ende, estas metas corresponden a 17%, 33%, 50%, 67%, 83% y 100% en cada uno de los meses respectivos desde 2013 a 2015. Ligado a este plan, el plan de acción “Creación y modificación de módulos” tiene como meta terminar el 100% de cada módulo cuando corresponda incorporar o arreglar alguna función en el *software*.

El plan de “Adaptación y comunicación” tiene un conjunto de metas. Asociadas a la adaptación de la organización, se fija como meta que Ventas tenga 1 empleado cada 20 nuevas comunidades estimadas al mes, y que Post Venta tenga 1 trabajador cada 250 comunidades⁶³. Respecto al área de Desarrollo, se propone que ésta se divida en los módulos del sitio⁶⁴, haciendo necesario contratar a un nuevo desarrollador para el año 2013. Con la llegada de la versión 2.0, se necesitará la contratación de un programador y un diseñador *web*, necesitando incorporarse el 2015 para tener completo conocimiento del *software*. Por último, se propone como meta incorporar al Gerente General y Gerente de Operaciones a la sociedad en un plazo de dos meses para que la empresa deje su condición de secundaria. Esto es factible dado que los socios están de acuerdo en esta acción.

⁶⁰ La viabilidad de estos planes de acción se detalló en la sección “5.3 Planes de Acción.”

⁶¹ Plazo definido con anterioridad ya que se está haciendo en paralelo.

⁶² Se habla de *modo de guía* ya que el avance en desarrollo no es lineal.

⁶³ Ambas metas han sido establecidas en conjunto con los empleados y tienen la aprobación del Gerencia General. Si bien las ventas llegan solas, éstas incluyen capacitación, y se debe recordar que ambas áreas son desarrolladas por el mismo personal.

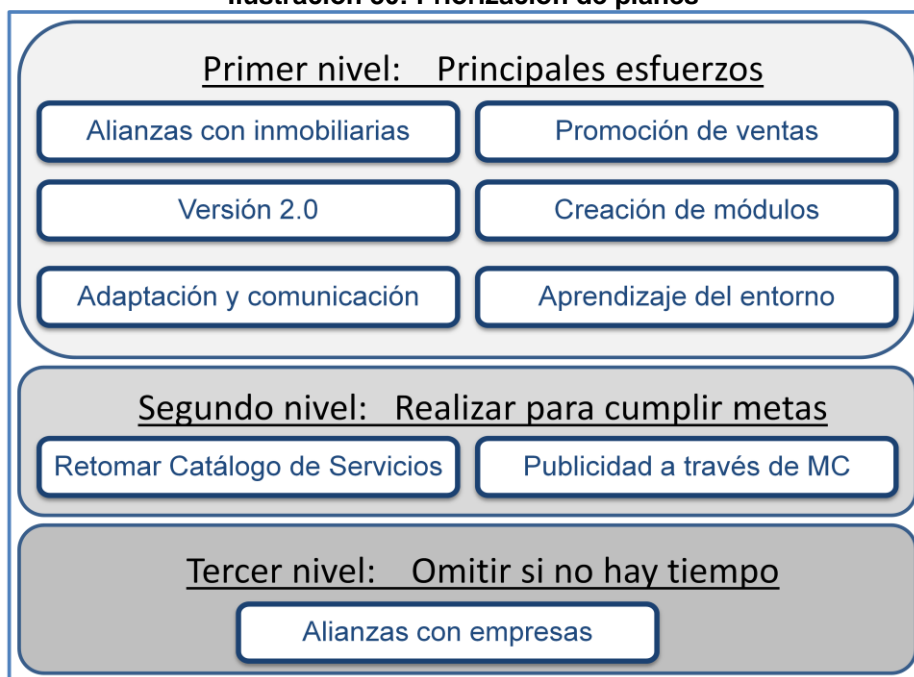
⁶⁴ Miconserje.cl tiene 3 módulos: general, remuneraciones y gestión.

Respecto a la comunicación interna, se establece como meta tener reuniones semanales de gerencia con el personal para la asignación y control de tareas. También se propone como meta asignar un bono anual como incentivo a cada empleado, el que debe estar alineado con las metas de comunidades, ingresos o beneficios.

Finalmente, el plan de acción “Aprendizaje del entorno” tiene como meta recopilar y analizar información de la base de datos⁶⁵ y de las sugerencias de los clientes⁶⁶ una vez por semestre, y realizar una encuesta al año, para determinar así las principales necesidades de los clientes y las tendencias que se observan en ellos.

Para concluir la sección “Alcance de Metas”, la ilustración 30 muestra la prioridad de cada plan de acción. Con esta prioridad, tanto gerencia como el Directorio tienen una guía para determinar qué plan posponer en caso de que no se tenga el tiempo o los recursos para abarcar todos ellos.

Ilustración 30: Priorización de planes



Fuente: Elaboración Propia

En Anexo K se detalla la influencia de cada plan en el cumplimiento de las metas y el motivo de su priorización.

5.3.2. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad para determinar los factores con mayor incidencia en el número de comunidades e ingreso de facturación. Este se puede observar en el Anexo L.

⁶⁵ Como el análisis interno realizado en esta memoria.

⁶⁶ Comentarios que llegan a través de la página web.

Las principales conclusiones de este análisis corresponden a que los esfuerzos gerenciales se deben centrar principalmente en aumentar el porcentaje de captura de los proyectos inmobiliarios. A su vez, es atractivo incrementar el precio que Miconserje.cl por departamento, ya que solo \$10 logran un gran aumento en los ingresos y la competencia cobra un valor superior. Sobre los períodos gratis, tanto para inmobiliarias como para los contactos de la promoción por ventas, se recomienda dejarlos en seis y tres meses respectivamente. Por último, disminuir la fuga en una comunidad adicional tiene un gran alcance, justificando la estrategia de diferenciación y motivando el uso del folleto como canal alternativo para llegar al cliente.

5.3.3. Actividades y responsabilidades

Las actividades generales a realizar en cada uno de los planes de acción se detallan en el Anexo M. En este también se muestra al responsable de cada actividad, y la fecha de inicio con sus respectivos plazos e iteración.

La fecha de inicio corresponde al mes en que se recomienda que se inicie la actividad. El plazo determina si ésta tiene una fecha de término, o si corresponde a una actividad que se debe repetir por siempre según la iteración señalada. Esta última corresponde al período de cada actividad, detallando la recurrencia con que cada una se debe llevar a cabo.

Se destaca que todos los planes de acción⁶⁷ tienen como actividad la revisión mensual por parte de gerencia y semestral por parte del Directorio. Esto se alinea con la necesidad de eliminar la debilidad de la empresa correspondiente a la falta de gobernabilidad, permitiendo que tanto gerencia como sus socios lleven un control eficiente de la empresa.

5.3.4. Indicadores

En el Anexo N se muestran los indicadores asociados a cada plan de acción. Estos indicadores buscan reflejar toda la información útil que se puede obtener de cada plan, y por ende, son numerosos y de uso operacional para ser controlados por gerencia. Los indicadores principales a utilizar para evaluar la estrategia se encuentran en el *Balance Scorecard* en la siguiente sección.

Siendo coherente con lo mencionado en la sección anterior de actividades, la medición de los indicadores es mensual⁶⁸.

⁶⁷ Salvo el plan de acción de aprendizaje del entorno que necesita un período más largo para acumular información y observar diferencias significativas.

⁶⁸ Exceptuando los asociados al plan de acción de aprendizaje del entorno, y el de personal capacitado, ya que este último no tiene necesidad de ser evaluado mensualmente. Por su parte, se destaca el de medición semanal, que solo busca reflejar que las reuniones se deben hacer semana a semana.

5.4. BALANCE SCORECARD

Los conceptos definidos en las secciones anteriores de la estrategia se resumen en el *Balance Scorecard* que se observa en el cuadro 8. Este cuadro de mando resume los principales objetivos que se deben medir para evaluar el cumplimiento de la estrategia. Se propone al Directorio utilizar esta herramienta -con los conceptos que en ella se muestran- para medir el desempeño gerencial.

Cuadro 8: Balance Scorecard para Miconserje S.A.

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumento Ingresos	N° Comunidades y US\$ Ingresos al año	1000 comunidades y US\$ 1 MM a fin de 2015	Alianzas con Inmobiliarias
			Promoción de ventas
			Publicidad a través de Miconserje
Perspectiva del Cliente			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumento de beneficios	N° de servicios por grupo de interés	4 canales publicidad	Habilitar 4 canales de publicidad
		170 descuentos a usuarios	Retomar Catálogo de Servicios
		Incrementar 1 alianza anual	Alianzas con empresas de servicios
Perspectiva Interna			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Actualización de <i>Software</i>	% Cumplimiento	100% a 2015	Versión 2.0
		100%	Creación y actualización de módulos si es necesario
Adaptación organización	N° de empleados / N° Comunidades	Venta: 1 c/ 20 ingresos	Revisión n° comunidades y n° de personal por área, contratación
		Post Venta: 1 c/ 250 clientes	
	N° de empleados / Módulos de trabajo	Desarrollo: 3 en 2013 y 5 en 2015	
Perspectiva de Aprendizaje			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Continuo aprendizaje del entorno	N° presentación info captada / semestre	Presentar 1 vez por semestre nueva información	Captar información de BB.DD
			Captar información de usuarios mediante sugerencias en el sitio
	Encuestas realizadas	1 encuesta al año	Captar información de usuarios mediante encuestas

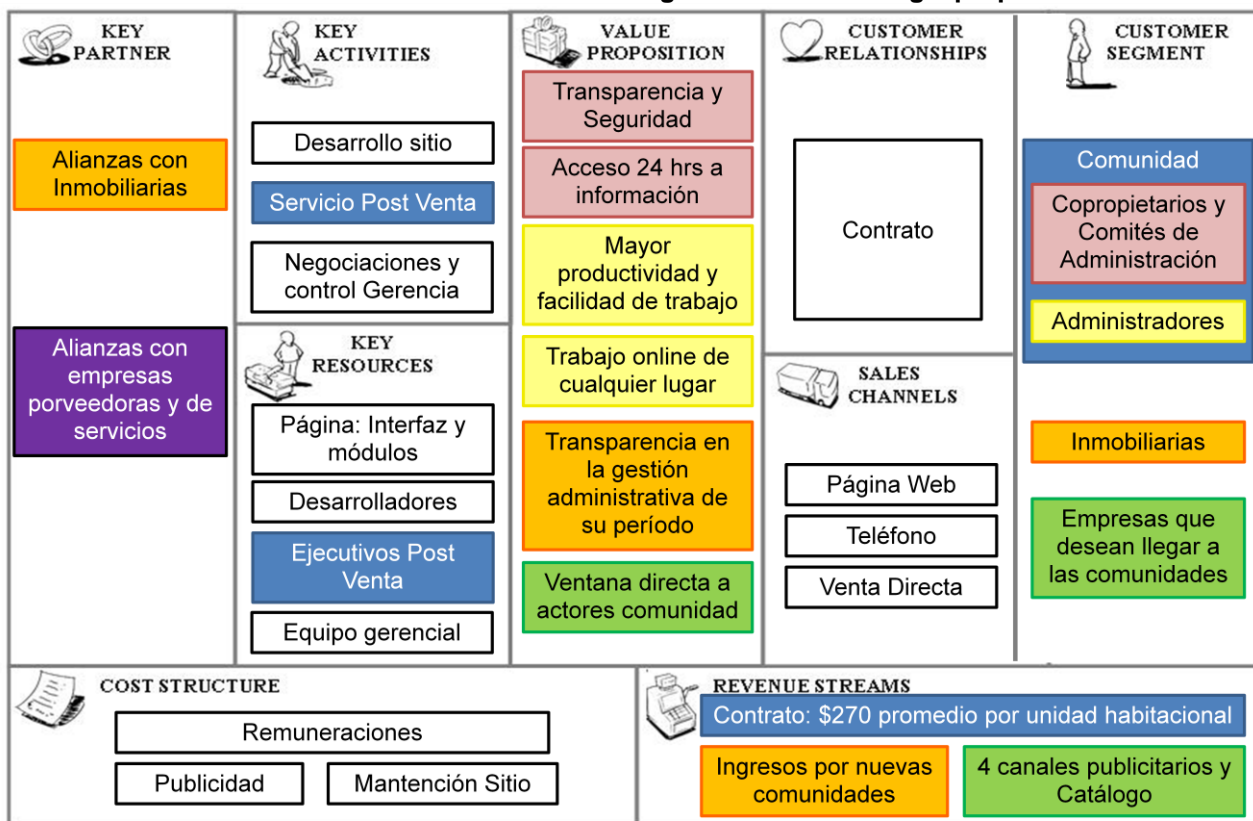
Fuente: Elaboración Propia

En Anexo O se muestra la coherencia existente entre el *Balance Scorecard* y la estrategia propuesta. A su vez, se detallan los objetivos por semestre para que sea evaluado por el Directorio como se señaló en las actividades de cada plan de acción.

5.5. MODELO CANVAS

Para apoyar la comprensión de la propuesta estratégica que se plantea a Miconserje S.A. se utiliza el modelo *Canvas*, que corresponde a una herramienta para presentar el modelo de negocios. El *Canvas* asociado a la estrategia propuesta se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 31: Canvas de modelo de negocios de la estrategia propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Los colores en la ilustración anterior se usan para relacionar los conceptos que tienen una relación única con solo un cliente. Los conceptos que no tienen color son transversales a todos ellos.

El contraste con el modelo de negocios que tiene hoy la empresa se puede observar en el Anexo P donde se muestra el *Canvas* del modelo de negocios actual de Miconserje S.A.

6. PRESUPUESTO

Para concluir la implementación estratégica, se elabora un presupuesto para el período 2013-2015, el que se puede observar en el cuadro 9. El detalle de éste se encuentra en el Anexo Q.

Cuadro 9: Presupuesto de la estrategia en el período 2013-2014. Valores en (CLP \$)

RESUMEN GENERAL	2013	2014	2015
Total Ingresos Anuales	208.551.165	355.290.209	483.241.225
Total Ingresos Acumulados	208.551.165	563.841.374	1.047.082.599
Total Egresos Anuales	190.949.694	265.413.434	341.583.198
Total Egresos Acumulados	190.949.694	456.363.128	797.946.326
Saldo Total Anual	17.601.471	89.876.775	141.658.027
Saldo Total Acumulado	17.601.471	107.478.246	249.136.272

Fuente: Elaboración Propia

En el primer año de implementación de la estrategia se tiene que las utilidades⁶⁹ disminuyen respecto al año 2012⁷⁰. Lo anterior se explica por dos motivos, donde por un lado, existe un aumento en los costos de la planilla de Miconserje.cl al contratar nuevo personal y aumentar los sueldos, y por otro, los ingresos de ventas por el aumento de comunidades que se espera de la estrategia propuesta se reciben de forma desfasada⁷¹, no reflejándose en los ingresos del año 2013 el impacto total que estos representan.

A pesar de lo anterior, se observa que a partir del segundo año la estrategia propuesta logra aumentar en más de un 500% el saldo anual, concluyéndose el éxito a corto plazo que ésta representa. Por su parte, la rentabilidad para el año 2015 es de un 30% aproximadamente, por lo que no solo se cumple con las metas estratégicas, sino que a su vez, se aumenta al doble la rentabilidad actual de un 15%, manteniendo el requisito de no disminuirla.

Durante el primer semestre de 2013 los flujos mensuales son negativos, llegando a tener un costo de capital aproximado de \$ 11 millones. Considerando que Miconserje.cl tiene una utilidad superior, se concluye que no es necesario que los socios inyecten capital para llevar a cabo esta estrategia.

En base a todos los argumentos anteriores, se puede concluir que financieramente la estrategia propuesta es viable y atractiva de implementar.

7. ESCENARIO EN 2016

El 2016 Miconserje S.A. contará con mayor información para evaluar cada uno de los planes propuestos y para medir el éxito de la estrategia. A su vez, la empresa se encontrará en un nuevo escenario y con un nuevo desarrollo⁷² que permitirán analizar la viabilidad y justificación de los cuatro planes de acción que se pospusieron en esta memoria⁷³. Respecto a este último punto, se hace un análisis comparativo de la

⁶⁹ Si bien el Saldo Total no corresponde estrictamente a las utilidades, sí se acerca a este valor.

⁷⁰ Utilidades esperadas cercanas a los \$22.000.000 anuales.

⁷¹ Recordar que los factores principales en el número de ingreso corresponden a las alianzas con inmobiliarias y promoción de ventas, lo que tienen un período gratis de 6 y 3 meses respectivamente.

⁷² Versión 2.0.

⁷³ Estos planes se encuentran en el Anexo G.

estrategia actual *versus* las decisiones de regalar el sitio y una versión de cobro diferenciado en el período de 2016 a 2025⁷⁴. De esta forma, Miconserje S.A. tendrá a disposición una herramienta de apoyo comparativa para decidir qué acción tomar.

En el siguiente cuadro se muestra el escenario de la estrategia prolongado hasta 2025 en base a los planes de acción actuales⁷⁵. Al costado, se muestra la equivalencia del número de comunidades que se deberían tener para igualar la facturación esperada en el caso de regalar el *software*⁷⁶.

Cuadro 10: Comparación escenario estrategia propuesta versus regalar sitio

Año	Estrategia Actual			Estrategia Gratis		
	N° Comunds.	Fact. Comunidades	Fact. Publicidad	Fact. Total US\$	Equivalencia Comunidades	Relación
2013	582	354.891	79.590	434.481	1.425	285%
2014	826	527.163	213.025	740.188	2.486	301%
2015	1.063	725.632	281.121	1.006.753	3.412	321%
2016	1.334	921.198	352.060	1.273.259	4.337	325%
2017	1.622	1.141.065	431.248	1.572.312	5.375	331%
2018	1.929	1.376.118	514.416	1.890.535	6.480	336%
2019	2.235	1.621.297	601.567	2.222.864	7.634	342%
2020	2.542	1.869.514	688.717	2.558.231	8.799	346%
2021	2.848	2.117.730	775.867	2.893.597	9.963	350%
2022	3.154	2.365.947	863.017	3.228.964	11.128	353%
2023	3.461	2.614.163	950.167	3.564.330	12.292	355%
2024	3.767	2.862.379	1.037.318	3.899.697	13.457	357%
2025	4.074	3.110.596	1.124.468	4.235.064	14.621	359%
					Promedio	335%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior se observa que si se regalara el producto, en promedio se debería tener un 335% de las comunidades alcanzadas por la estrategia planteada para llegar a tener la misma facturación anual. Lo anterior implica que Miconserje S.A. debe optar por regalar el sitio si considera que por este efecto ingresarían más de 235% comunidades anuales de lo que ingresan con la estrategia (reiterando que en 2016 se debe actualizar los valores de cada ítem en base a la información recopilada durante los tres años).

Para el caso del cobro diferenciado, se sigue la misma lógica comparativa anterior, solo que ahora existe un mayor número de variables asociadas al porcentaje de las comunidades que tendrán la versión *light* y la versión *full*, así como también el costo asociado a la versión *light*. En base a lo anterior, en el cuadro 11 se muestra el cálculo

⁷⁴ Los planes de *Publicidad masiva* y *Empresas satélites* deben ser evaluados en su momento por los Directores de la empresa según la condición y las necesidades que tenga Miconserje S.A.

⁷⁵ Se considero que las alianzas con inmobiliarias tendrían un crecimiento de 2% anual hasta el 2018 donde llega a un tope de 15%.

⁷⁶ Cabe mencionar que estos valores se calcularon con los ingresos actuales del catálogo y publicidad, por lo que se deberían actualizar el 2016 esperándose una baja en esas cifras.

sobre tres precios distintos, considerando que el 60% de las comunidades opta por la versión *full*⁷⁷.

Cuadro 11: Relación escenario de estrategia propuesta con cobro diferenciado

Año	\$ 0				\$ 50				\$ 100			
	Equivalencia Comunidades Light	Equivalencia Comunidades Full	Total Comunidades	Relación	Equivalencia Comunidades Light	Equivalencia Comunidades Full	Total Comunidades	Relación	Equivalencia Comunidades Light	Equivalencia Comunidades Full	Total Comunidades	Relación
2013	212	318	530	91%	197	295	492	84%	184	275	459	79%
2014	370	555	925	112%	343	515	858	104%	320	481	801	97%
2015	508	762	1269	119%	471	707	1178	111%	440	659	1099	103%
2016	646	968	1614	121%	599	899	1498	112%	559	838	1397	105%
2017	800	1200	2000	123%	742	1114	1856	114%	693	1039	1732	107%
2018	965	1447	2411	125%	895	1343	2238	116%	835	1253	2088	108%
2019	1.136	1704	2841	127%	1055	1582	2636	118%	984	1476	2459	110%
2020	1.310	1964	3274	129%	1215	1823	3038	120%	1134	1701	2834	112%
2021	1.483	2224	3707	130%	1376	2064	3441	121%	1284	1926	3210	113%
2022	1.656	2484	4141	131%	1537	2306	3843	122%	1434	2151	3585	114%
2023	1.830	2744	4574	132%	1698	2547	4245	123%	1584	2376	3960	114%
2024	2.003	3004	5007	133%	1859	2788	4647	123%	1734	2601	4335	115%
2025	2.176	3264	5440	134%	2020	3029	5049	124%	1884	2826	4710	116%
			Prom.	124%			Prom.	115%			Prom.	107%

% versión <i>full</i>	60%
% versión <i>light</i>	40%

Fuente: Elaboración Propia

De el cuadro anterior se puede concluir que tener una versión de cobro diferenciado es un plan atractivo, ya que en el caso que se cobrara \$0 por la versión *light* -lo que sería una estrategia *freemium*-, se debería alcanzar una penetración de mercado 24% mayor a la de la estrategia inicial, lo cual, considerando que se tiene un segmento gratis, es bastante probable de cumplir. Asimismo, para el caso a cobrar \$100 por departamento por una versión *light*, si Miconserje.cl espera un ingreso de comunidades por el cobro diferenciado 7% mayor al de la estrategia inicial, entonces debe cambiar su estructura de cobros.⁷⁸

Independiente de los escenarios a considerar más adelante, el control y el análisis de la información de la estrategia propuesta para el período 2013-2014 es una tarea fundamental a realizar por parte de Gerencia. Lo anterior corresponde a la base para cuantificar y comparar cada uno de los planes y escenarios propuestos en esta memoria.

Por último, Miconserje S.A. tiene ganas de internacionalizarse considerando que su producto tiene costos bajos de expansión al ser un servicio remoto y que es una

⁷⁷ Tanto el cuadro 10 como 11 están en un archivo Excel para que Miconserje S.A. pueda modificar las variables.

⁷⁸ Recordar que es en base al supuesto que el 60% se mantiene en la versión *full*.

oportunidad ingresar a mercados donde el *software* aún no existe. Para esto, se deja propuesto a futuros memoristas proponer una estrategia de internacionalización, lo cual se debe realizar una vez que la empresa se encuentre bien posicionada en el mercado nacional para encontrar sus factores claves de éxito.

8. CONCLUSIONES

Miconserje S.A. ha logrado mantenerse en el mercado gracias a un buen producto y una reducida competencia, sin embargo no ha logrado un crecimiento acorde a las expectativas de sus dueños, por lo que se ha planteado la necesidad de diseñar e implementar una nueva estrategia para la empresa que considere el período 2013-2015.

La estrategia competitiva es un conjunto de acciones que define una organización para lograr sus objetivos. Ésta se basa en el propósito que tiene, y sus acciones se fundamentan en las variables del entorno externo e interno que afectan a la empresa. Por ende, para obtener la información necesaria para diseñar una estrategia de negocios competitiva para Miconserje S.A. que le permita desarrollar el mercado nacional, se planteó como objetivos de esta memoria determinar las oportunidades y amenazas del entorno externo, las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas de la empresa, y la definición de la visión y misión de ésta.

Para determinar las oportunidades y amenazas del entorno, se realizó un análisis de entorno general, de la industria, y de la competencia. Para el primero se utilizó el modelo de análisis PEST, del cual se concluye que las principales variables del entorno general que influyen en la empresa son la Ley N° 19.537 sobre Copropiedad Inmobiliaria y el crecimiento del mercado de la construcción. Para el entorno de la industria se utilizó el modelo de *Cinco fuerzas de Porter*, donde se determina que la industria es competitiva, con actores que buscan crecer y con un mercado potencial con mucho espacio para hacerlo. Finalmente, para el entorno competitivo se analiza a la competencia directa, concluyéndose que su producto es muy similar al de Miconserje.cl y que su estrategia es de enfoque centrada en el administrador, al cual le pueden ofrecer un servicio integral dado el *holding* de empresas al que pertenece. Se obtiene como resultado que las principales oportunidades corresponden a diversificar el producto, incluir a las inmobiliarias como clientes y el gran mercado potencial disponible. Respecto a las amenazas, se destaca el servicio integral que puede entregar el holding de la competencia a los administradores.

Análogamente, para encontrar las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas, se analiza internamente a la organización. De este análisis se determinan los recursos y capacidades que componen las competencias centrales de Miconserje S.A., entre las que destaca el *software* potente basado en el cliente y el servicio de Post Venta como principales fortalezas. Se concluye que la ventaja competitiva de Miconserje.cl es el conjunto de estas fortalezas enfocadas en dar un servicio a toda la comunidad. Por su parte, la principal debilidad corresponde a ser una empresa secundaria para sus socios, con falta de gobernabilidad, control y comunicación interna.

A través del trabajo desarrollado en esta memoria, se concluye que la estrategia de negocios que Miconserje S.A. debe desplegar para el período 2013-2015 es de **diferenciación e integración de clientes**, lo que es consecuente con su visión y misión que determinan que el propósito de la empresa es que Miconserje.cl sea más que un *software* de administración, ofreciendo múltiples beneficios relacionados a la administración y vida en comunidad, y abarcando a más stakeholders, donde se destaca la inclusión de inmobiliarias y empresas que desean llegar a las comunidades con publicidad.

La nueva propuesta estratégica responde a dos objetivos estratégicos para Miconserje S.A., correspondientes al incremento en los ingresos y al incremento en los beneficios entregados a los usuarios. Para cubrir ambos objetivos, se proponen a Miconserje S.A. cuatro planes estratégicos, los cuales se fundamentan en el análisis externo e interno realizado. Asociados al objetivo de incremento en los beneficios están los planes de actualización del producto y entrega de beneficios externos al *software*. Asociado al incremento en los ingresos se encuentra el plan de expansión de clientes. El cuarto plan, correspondiente al cambio organizacional, es necesario para facilitar el cumplimiento de ambos objetivos estratégicos.

Los cuatro planes estratégicos se descomponen en nueve planes de acción que son viables de realizar para la empresa. Estos últimos tienen como propósito cumplir con las metas que se desprenden de los objetivos estratégicos, las que corresponden a 170 beneficios para los usuarios, 1000 comunidades y US\$ 1 MM de facturación para finales de 2015. Mediante un análisis de escenarios, se concluye que es necesario realizar todos los planes de acción en su conjunto para cumplir la totalidad de las metas. El resultado de este escenario en conjunto permite estimar que éstas se cumplen en el plazo establecido.

Considerando que el impacto de cada plan sobre el alcance de las metas es distinto, se priorizan a estos en tres niveles para que Gerencia pueda decidir qué planes desechar si no se tiene el tiempo o los recursos necesarios. En último nivel, queda el plan de alianzas con empresas proveedoras ya que es el que tiene menor impacto en las metas. En el segundo nivel, se fija a la publicidad a través de Miconserje.cl y a retomar el Catálogo de Servicios. En el primer nivel quedan los otros seis planes de acción que tienen un gran impacto en el aumento de ingresos y número de clientes, que están asociados a mantener el sitio como parte de las fortalezas de la empresa, o que buscan eliminar las debilidades de ésta.

Para evaluar los resultados que se van obteniendo en el proceso de implementación de la estrategia, se proponen a la empresa una serie de indicadores que Gerencia debe ir midiendo mensualmente. A su vez, los principales objetivos e indicadores que se deben usar para medir el cumplimiento de la estrategia se plasman en un *Balance Scorecard*, el que se aconseja utilizar al Directorio para evaluar el desempeño gerencial y tomar decisiones estratégicas.

Para cerrar la propuesta estratégica, se elabora un presupuesto en el período de análisis 2013-2015. En éste se refleja que el primer semestre la estrategia tiene mayores costos que ingresos, los cuales pueden ser solventados por las utilidades de

Miconserje S.A. descartando la necesidad de inyección de recursos por parte de los accionistas. A su vez, se concluye que financieramente la estrategia propuesta es viable y atractiva de implementar.

Para finalizar, se descartó la implementación a corto plazo de otros cuatro planes de acción debido a su inviabilidad o alto riesgo de realizarlos. Estos corresponden a regalar el sitio, a tener una versión de cobro diferenciado, a realizar publicidad masiva y a crear empresas satélites para entregar mayores beneficios. Se propone a Miconserje S.A. analizar la viabilidad y atractivo de cada uno de estos planes en tres años más, donde la empresa tendrá más información a su disposición para evaluar estas alternativas en base a nuevos desarrollos del *software* y al éxito de los otros nueve planes de acción propuestos. Por otro lado, se deja propuesto para futuros memoristas realizar un plan de internacionalización de la empresa, una vez que ésta sea un actor relevante en el mercado y se puedan determinar sus factores de éxito.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] C. Alonso, «Edificios en construcción en el Gran Santiago recuperan nivel precrisis 2008-09,» *La Tercera*, pp. 8-9, 15 Enero 2012.
- [2] «Anteproyectos y permisos para edificar oficinas que equivalen a la demanda de 10 años.,» *El Mercurio*, 3 Junio 2012.
- [3] «Construcciones iniciadas en 2011 equivalen a cinco veces la superficie del Gran Santiago.,» *El Mercurio*, 25 Junio 2012.
- [4] «En tres décadas, el precio del suelo en el Gran Santiago subió casi 1.000%.,» *El Mercurio*, 24 Junio 2012.
- [5] *Ley N° 19.537, sobre Copropiedad Inmobiliaria*, 1997.
- [6] M. Hernández, «Plan de Negocios Miconserje.cl,» 2009.
- [7] M. A. Hitt, R. E. Hoskisson y R. D. Ireland, *Administración Estratégica*, Thomson International, 2007.
- [8] M. Collao, «Estrategia de Crecimiento Xintec Ltda.,» 2011.
- [9] P. Valenzuela, «Estrategia de internacionalización de una empresa de servicios de tecnología de información,» 2006.
- [10] J. Zuñiga, «Modelo de internacionalización para un holding de servicios mineros en Chile,» 2009.

ANEXOS

Anexo A: Discusión validez de la presente memoria y diferencias con [6]

El objetivo de [6] era transformar a Miconserje.cl en una gran empresa de 2010 al 2013 mediante un fuerte Plan de Marketing y potenciando el área de Ventas, usando como método de comparación un escenario con y sin inversión. A lo largo de su desarrollo, realizó primero un estudio de la industria desde el punto de vista de una idea innovadora en el mercado que no tiene competencia. Luego describió el servicio de Miconserje.cl, mencionando sus características, beneficios y ventajas competitivas, terminando con un análisis FODA. Posteriormente, hace un estudio de mercado partiendo de la base que los clientes de Miconserje.cl son las comunidades, estimando el tamaño de este mercado a nivel de Región Metropolitana y Región de Valparaíso. Finalmente, propone un Plan de Marketing y un aumento del equipo de ventas de 5 a 9 personas⁷⁹, comparando los escenarios con y sin inversión. Concluye que la inversión incrementa en un 140% el VAN de la empresa en el período 2010-2013.

Si bien ambas memorias⁸⁰ buscan el crecimiento de Miconserje S.A., la presente memoria es muy distinta a la anterior y tiene validez debido a los siguientes puntos:

- [6] parte de la base que Miconserje.cl es un emprendimiento, sin un análisis de la competencia debido a que no existe por ser pionera en el rubro. Por el contrario, esta memoria parte de la base que Miconserje S.A. lleva 10 años en el mercado sin poder crecer como esperaba, haciendo necesario replantear la estrategia de la empresa. A su vez, para el desarrollo de este trabajo se considerará a Miconserje S.A. inserto en un mercado competitivo, con nuevos actores tanto en la oferta como en la demanda.
- Las metodologías se basan en marcos conceptuales distintos. Mientras que [6] se basó en conceptos de finanzas corporativas y *marketing*⁸¹, esta memoria usa los conceptos de administración estratégica [7]. Esta diferencia es fundamental ya que [6] buscó el desarrollo de la empresa mediante un Plan de Marketing y un incremento del equipo de ventas, mientras esta lo hace mediante una estrategia enfocada en las características de la empresa y el entorno en que se encuentra.
- Por último, el Plan de Negocios planteado en [6] no tuvo el resultado esperado⁸². Hoy en día la empresa se encuentra en otro escenario, con distintos actores, y con la misma necesidad de crecer. Lo anterior hace necesario la propuesta de una nueva estrategia para desarrollar el mercado nacional, destacando que Miconserje S.A. se encuentra muy interesado en el desarrollo de esta memoria.

⁷⁹ En ese entonces Miconserje S.A. tenía un equipo de venta en terreno.

⁸⁰ Tanto la presente como la del otro autor.

⁸¹ La bibliografía usada en esa memoria correspondía a los libros:

“Finanzas Corporativas”, Ross, Westerfield, y Jaffe, Séptima Edición, McGraw-Hill, 2005

“Marketing” Phillip Kotler y Gary Armstrong, 10° Edición, Pearson - Prentice Hall, 2004

⁸² No porque su propuesta no mejoró el estado de Miconserje S.A., sino porque la empresa no aplicó lo que se recomendaba en ella.

Anexo B: Conceptos del análisis externo

Anexo B.1: Descripción de actores de una comunidad

Comunidad habitacional⁸³: Conjunto de unidades de copropiedad (UCOS), ya sean departamentos o casas en el caso de edificios y condominios respectivamente.

Inmobiliaria: Dueña del proyecto, vende las UCOS y responde ante los copropietarios.

Copropietarios: Los que viven en la comunidad, ya sean propietarios o arrendatarios.

Comité de administración: Grupo de copropietarios que representa a la comunidad y toma decisiones por ella.

Administrador: Es quien gestiona las tareas operativas y administrativas de la comunidad. Es el responsable de llevar el control de todos los egresos e ingresos de la comunidad, incluyendo el pago de remuneraciones del personal del edificio. Emite mes a mes la colilla de cobro del Gasto Común a cada UCO.

Personal del edificio: Todos aquellos trabajadores contratados por la comunidad.

El Gasto Común corresponde a todos aquellos costos que la comunidad debe pagar en su conjunto. Estos se dividen entre los copropietarios según el prorrateo por UCO, es decir, según el porcentaje que represente cada departamento o casa sobre el total de los bienes comunes de la comunidad. Por lo tanto, cada copropietario debe pagar un monto respectivo que se indica en la colilla de cobro, el que es diferente al monto que debe pagar otro vecino.

Anexo B.2: Detalle de análisis PEST

1. Aspecto Político/Legal

Como se mencionó en la sección “1.1 Aspectos Generales”, la administración de edificios y condominios habitacionales se rige por [5], promulgada el 5 de diciembre de 1997. Para efectos de esta memoria, se destaca de [5] los aspectos que se relacionan con el proceso administrativo.

Cuando la comunidad ha sido recibida por la municipalidad⁸⁴, la inmobiliaria tiene la obligación de designar a un administrador, independiente de si tiene o no tiene UCOS vendidas. Todas aquellas UCOS que no han sido vendidas son de propiedad de la inmobiliaria, y por ende, ésta debe pagar los gastos comunes correspondientes a cada una de ellas. Una vez que el 75% de las UCOS se encuentran habitadas, se llama a la primera asamblea de copropietarios donde se forma el comité de administración. A su

⁸³ Descripción basada solamente en cómo se utiliza en este informe, pudiendo excluir otras comunidades habitacionales.

⁸⁴ Significando que esta puede ser habitada.

vez, esta asamblea tiene la facultad de decidir si el administrador designado por la inmobiliaria permanece o es despedido, pudiendo elegir y despedir a un nuevo administrador cuando desee⁸⁵.

La ley exige que cada comunidad dictamine un reglamento de copropiedad inmobiliaria, el que “fija con precisión los derechos y obligaciones de los copropietarios”⁸⁶, indicando a su vez los espacios que se consideran como bienes comunes, los horarios de uso, las facultades del Comité y del administrador, entre otros. En otras palabras, corresponde a un acuerdo entre los copropietarios sobre la vida en comunidad y las normas del condominio, el cual es válido siempre y cuando se encuentre dentro del marco regulatorio de [5] y no atente contra los derechos humanos de cada copropietario.

Es importante destacar que según [5] no se requiere tener ningún estudio o título profesional para ser administrador, ya que “cualquier persona natural o jurídica, designada por los copropietarios en asamblea” puede administrar una comunidad. Esto es muy relevante, ya que para administrar una comunidad se debe tener claro una serie de conceptos y conocimientos legales, como por ejemplo: toda comunidad debe tener un fondo de reserva -el cual se cobra a los copropietarios según se ha definido en su reglamento de copropiedad inmobiliaria-; las comunidades deben tener una libreta de banco, la que en la mayoría de los casos es manejada por el administrador; el pago de remuneraciones tiene una serie de consideraciones legales en base a escalas de sueldo, bonos, asistencia, horas extras, entre otros, incluyendo montos que se actualizan durante el año como la asignación familiar, los topes de imposición, entre otros; las comunidades no pagan gratificaciones legales debido a que no tienen lucro; los intereses que adeudan los copropietarios no se capitalizan, etc. Muchos conceptos que numerosos administradores desconocen debido a que no cursaron estudios de administración, potenciando aún más el quiebre identificado en este mercado, ya que no solo existe una falta de control sobre el trabajo que desarrollan los administradores, sino también en muchas ocasiones el trabajo no se desarrolla correctamente por desconocimiento en la materia de administración.

A pesar de que los temas de remuneraciones y otros aspectos legales mencionados en el párrafo anterior son parte también de la industria de la administración, no es necesario detallarlos para el trabajo de esta memoria debido a que Miconserje.cl fue desarrollado con todas estas consideraciones legales, las que no van a cambiar con la estrategia que proponga el autor para la empresa⁸⁷.

2. Aspecto Económico

Es interesante analizar el mercado de la construcción para Miconserje S.A. ya que el producto de la empresa está dirigido a las viviendas, en particular los edificios. Las ciudades tienen una tendencia creciente a densificarse (mayor número de edificios),

⁸⁵ Según la ley: “el administrador, si lo hubiere, no podrá integrar el Comité de Administración y se mantendrá en sus funciones mientras cuente con la confianza de la asamblea, pudiendo ser removido en cualquier momento por acuerdo de la misma”

⁸⁶ <http://www.dudalegal.cl/reglamento-copropiedad-inmobiliaria.html>, consulta 24 agosto 2012.

⁸⁷ Por ejemplo, sea cual sea la estrategia, el software debe seguir calculando las horas extras en la misma forma que lo hace.

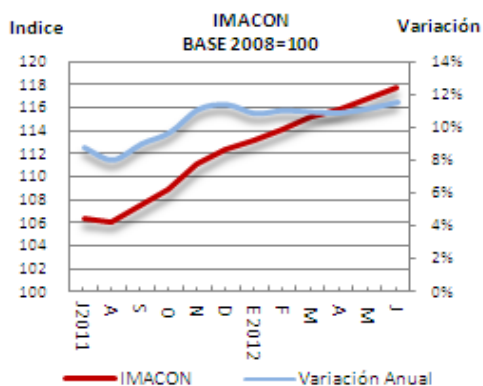
debido en cierta parte al aumento del valor del suelo, el cual en Santiago ha subido casi un 1000% en tres décadas según [4]. Esto ha conllevado a un crecimiento significativo de edificios ([1], [2] y [3]), alcanzando a la fecha una cifra superior a los 20.000 edificios construidos.

Es importante señalar que Miconserje S.A. es una herramienta que sirve a todas las comunidades que generan Gastos Comunes, sin embargo, el mercado potencial se define de mejor manera por todos los edificios que tienen ascensor, ya que el principal cliente de Miconserje S.A. se encuentra catalogado como ABC1⁸⁸. De esta forma, se excluyen del análisis a las viviendas sociales⁸⁹ y otros edificios menores destinados a un estrato socioeconómico distinto.

Por otro lado, no existe información de cuantas comunidades, entre edificios y condominios, se han construido en Chile, haciendo que la estimación de los edificios con ascensor⁹⁰ sea el valor más aproximado al mercado potencial. A su vez, al ser una herramienta *online*, y dado que el mercado de la administración se regula de igual forma en todo Chile, no hay necesidad de acotar el mercado a la ciudad de Santiago. El mercado potencial de Miconserje tiene entonces un orden de magnitud de 20.000 edificios. Si bien se deja de lado en este valor a los condominios de casas y parcelas, se observa en la sección “3.2 Clientes” de este informe que aproximadamente el 90% de los clientes de Miconserje S.A. corresponden a edificios.

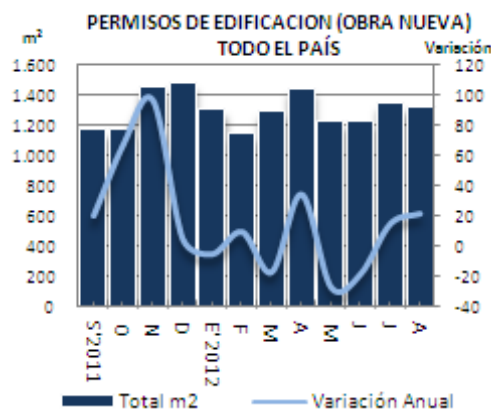
Según la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), el IMACON⁹¹ sigue creciendo a tasas de dos dígitos desde enero de 2012 (ilustración 32). En relación a los proyectos de nuevas viviendas, se ve una tendencia creciente en inversión en construcción (ilustración 34), así como un comportamiento parejo en la cantidad de m² aprobados desde 2011 (ilustración 33).

Ilustración 32: IMACON con crecimiento constante desde agosto 2011



Fuente: CChC

Ilustración 33: Permisos de edificación obra nueva en Chile



Fuente: CChC

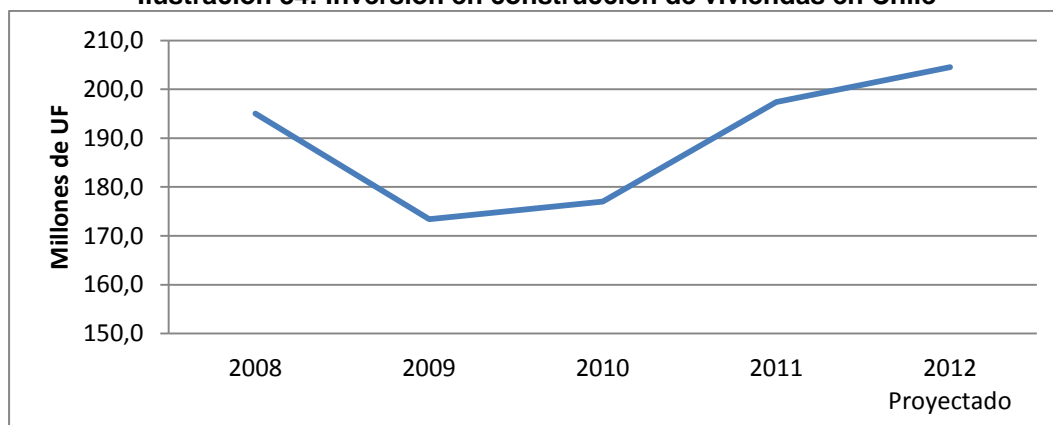
⁸⁸ Se describe en la sección “3.2 Clientes” del presente informe

⁸⁹ Si bien las viviendas sociales también tienen administradores, no se considera como mercado potencial ya que no es su prioridad gastar más recursos en un servicio de administración.

⁹⁰ El número de edificios con ascensor se obtiene de la Superintendencia de Electricidad y Combustible

⁹¹ Índice Mensual de Actividad de la Construcción

Ilustración 34: Inversión en construcción de viviendas en Chile



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CChC

3. Aspecto Social

En el aspecto social se destaca el quiebre que motiva a la existencia de Miconserje S.A., que es la desconfianza generalizada del mundo de la administración que existe hoy en día. En contraste, con la evolución de internet y la tecnología se tiene mayor seguridad sobre las transacciones que se realizan en ella y las herramientas *online* que existen. Esto último se corrobora también con la existencia de innumerables cursos que se hacen *online*, y la tendencia de las empresas a eliminar las filas mediante la motivación de que los usuarios realicen los trámites a través de la *web*. Esto significa un gran *plus* para Miconserje S.A. respecto de sus inicios, ya que el ser una herramienta *online* deja de representar en el tiempo una barrera de entrada para nuevos clientes.

4. Aspecto Tecnológico

Según el informe estadístico “Sector Telecomunicaciones Diciembre 2011” de la SUBTEL, el 50% de los hogares tiene acceso a internet, un 13% mayor que en 2009. A su vez, en el 2009 solo 7,4 millones de chilenos usaban internet, mientras que hoy lo hacen más de 11 millones de personas. También se destaca que el 90% de la población puede conectarse a internet.

Por otro lado, según datos del Gerente Comercial de Entel en una entrevista a Canal 13 en abril de 2012, más de 3 millones de personas usan *smartphones*, de los cuales el 58% usa internet. Se espera que el 2016 la penetración de los *smartphones* supere los 13 millones de habitantes.

Anexo B.3: Detalle de análisis Cinco fuerzas de Porter

1. Amenaza de posibles entrantes

Esta variable se considera como de alto poder, debido a que el mercado potencial se encuentra muy lejos de estar saturado, dejando mucho espacio para nuevos actores. A su vez, se debe tener en cuenta que el mercado potencial va creciendo como se

mencionó en el análisis de entorno. Sumado a lo anterior, se debe considerar que el quiebre detectado sigue existiendo, por lo que el mercado puede representar un gran atractivo para futuros competidores.

No se declara esta variable como de poder “muy alto”, debido a que el desarrollo de la herramienta es muy complejo y costoso, ya que se necesita tener un conocimiento profundo del mercado de la administración, y la herramienta en sí constituye un *software* de programación de gran tamaño complejo de desarrollar.

2. Poder de negociación de compradores

Se declara como “medio/alto”, ya que los nuevos clientes no tienen espacio para negociar, en parte porque Miconserje.cl tiene un costo muy bajo, y en parte porque la gran mayoría de las ventas llegan por recomendación de otros clientes -por lo que saben que es un buen producto-.

Sin embargo, se declara “alto” para los administradores con más de una comunidad, ya que tienen espacio para negociar. Para Miconserje S.A., habilitar una nueva comunidad en el sitio no tiene costos extras, por lo que es mejor tener a un administrador con muchas comunidades pagando poco por cada una de ellas, a que dejen de contratar los servicios de Miconserje.cl por un precio elevado.

3. Poder de negociación de proveedores

Esta variable tiene poder “nulo” ya que los únicos proveedores de la empresa corresponden a empresas de arriendo de espacio de servidor, internet, y equipos en general. Existen muchos proveedores en cada uno de ellos por lo que no tienen ningún poder sobre Miconserje S.A.

4. Amenaza de productos sustitutos

No constituye una amenaza ya que los productos sustitutos son todos aquellos que se identificaron anteriormente y que no representan las ventajas que ofrece Miconserje.cl. La opción que tienen los productos sustitutos para ser una amenaza para la empresa es competir con información *online*, tras lo cual se convertirían en competencia directa y corresponderían a la primera variable de este análisis.

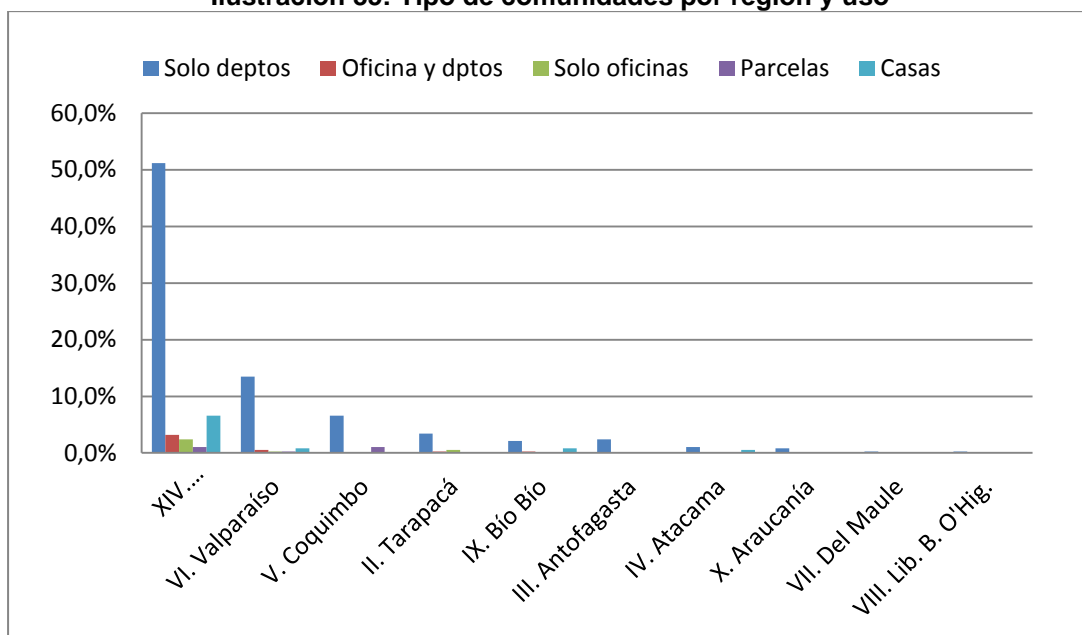
5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se clasifica como “muy alta” ya que tanto Kastor como Vivook son actores dinámicos que están invirtiendo y creciendo en relación a su producto. Si bien Vivook no se contempla aún como una competencia directa, si está en la búsqueda de crecer en el mercado chileno.

Anexo C: Ilustraciones del análisis interno

Anexo C.1

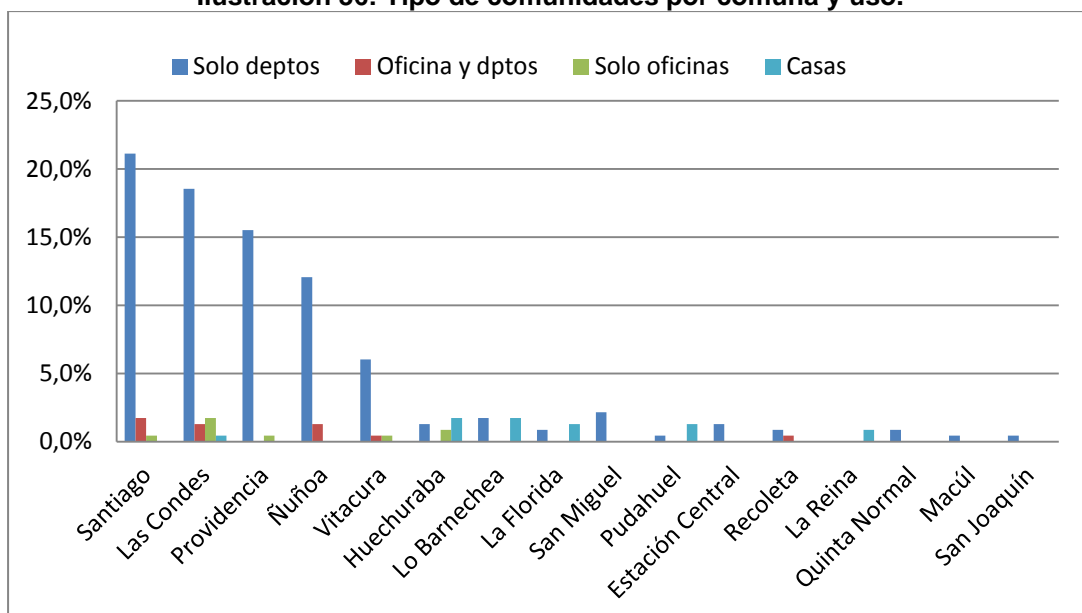
Ilustración 35: Tipo de comunidades por región y uso



Fuente: Elaboración propia

Anexo C.2

Ilustración 36: Tipo de comunidades por comuna y uso.



Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Imagen pantalla inicial del Catálogo de Servicios

Ilustración 37: Total de categorías que se encuentran en el Catálogo de Servicios

The screenshot shows the homepage of Miconserje.cl. At the top, there is a navigation menu with links for 'Inicio', 'Administración', 'Catálogo de servicios', and 'Contacto'. On the left side, there is a 'Acceso clientes' section with a login form for 'Usuario' and 'Contraseña', an 'ENTRAR' button, and a link for '¿Olvidó su contraseña?'. Below this is a logo for 'InnovaChile CORFO' and a 'Actualizar su navegador' section with a Firefox download button and a recommendation to use Mozilla Firefox. The main content area features a banner with a computer icon, the text 'MICONSERJE.CL', and 'Catálogo de servicios. Productos y servicios especializados para su comunidad.' Below the banner is a paragraph explaining that administrators and the community have access to a database of providers for home and building services, and a 'contáctenos' link. The bottom section displays a grid of 16 service categories, each with a radio button and an icon: Comercio (shopping cart), Deporte (soccer ball), Entretenimiento (microscope), Hogar (house), Para la Mujer (woman), Propiedades (house), Seguridad (lock), Transportes (airplane), Computación (computer), Educación y Cultura (book), Gastronomía (chef's hat), Mantenciones (hammer), Profesionales (people), Salud (doctors), Telecomunicaciones (satellite), and Turismo (people).

Inicio Administración Catálogo de servicios Contacto

Acceso clientes

Usuario

Contraseña

ENTRAR

[¿Olvidó su contraseña?](#)

InnovaChile CORFO

Actualice su navegador

Descargue Aquí

Se recomienda el uso de Mozilla Firefox para las aplicaciones de

miconserje.cl

MICONSERJE.CL

Catálogo de servicios.

Productos y servicios especializados para su comunidad.

En esta área el administrador y la comunidad tendrán acceso a una completa base de datos de proveedores de productos y servicios especializados para el hogar y los administradores de edificios y condominios. Si Ud. quiere ser parte de las empresas y personas presentes en nuestro catálogo [contáctenos](#).

- Comercio
- Deporte
- Entretenimiento
- Hogar
- Para la Mujer
- Propiedades
- Seguridad
- Transportes
- Computación
- Educación y Cultura
- Gastronomía
- Mantenciones
- Profesionales
- Salud
- Telecomunicaciones
- Turismo

COMO

www.i

PREV PAGOS PREV POR INTERE

MAP

ECO

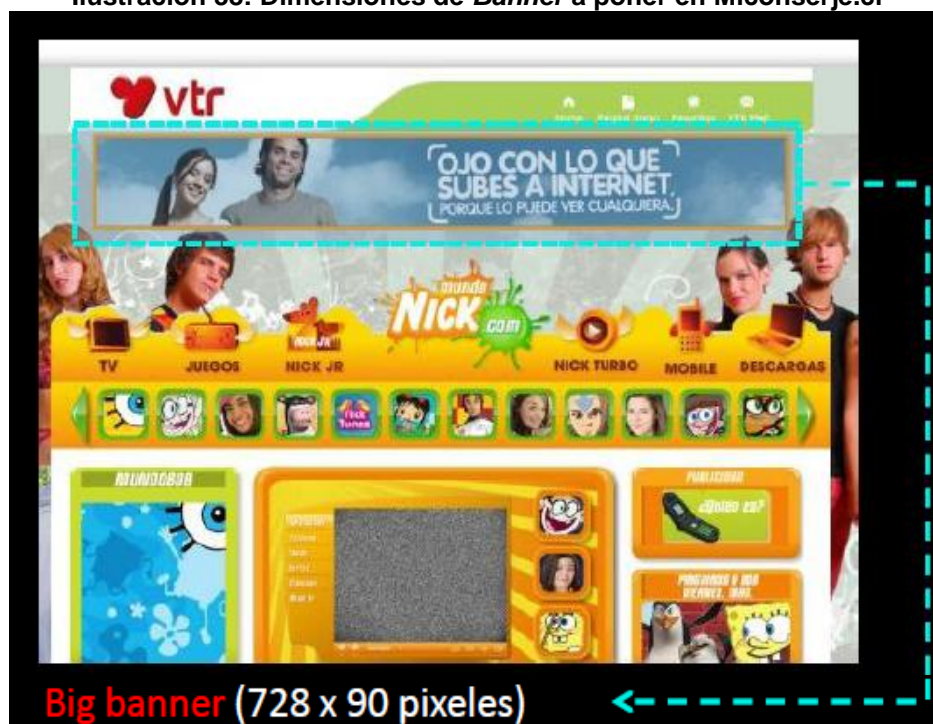
© 2007 Miconserje S.A. / Sitio optimizado para 1024x768 o superior.

Fuente: Miconserje.cl

Anexo E: Ejemplos de espacios publicitarios a utilizar en base a VTR

Anexo E.1

Ilustración 38: Dimensiones de *Banner* a poner en Miconserje.cl



Big banner (728 x 90 pixeles)

Fuente: VTR

Anexo E.2

Ilustración 39: Ejemplo de *banner* a usar en el mail de notificación de colilla de cobro



Fuente: VTR

Anexo E.3

Ilustración 40: Ejemplo de publicidad en el reverso de la cuenta a usar en impresión del Gasto Común



Fuente: VTR

Anexo F: Cuadro resumen de planes estratégicos y planes de acción

Cuadro 12: Relación de planes estratégicos con sus planes de acción

Plan Estratégico	Plan de Acción	Principal motivo de relación
Actualización del Software	Versión 2.0	Nueva versión que mejora la interfaz y facilita la actualización y la creación de nuevos módulos.
	Creación y modificación de módulos	Actualización continua del software en base a necesidades del cliente
	Aprendizaje del entorno	Necesario para conocer necesidades de los usuarios para incorporar en software
Beneficios externos	Alianzas con empresas	Beneficio para usuarios por alianzas, beneficios para empresas por ventana de ingreso a comunidades
	Catálogo de servicios	Beneficio para usuarios por descuentos, beneficios para empresas por ventana de ingreso a comunidades
	Publicidad a través de Miconserie	Cuatro canales atractivos para hacer publicidad: Beneficios para empresas que desean publicar.
	Alianzas con Inmobiliarias	Atrapar futuros clientes (comunidades), integrando cliente inmobiliaria
	Publicidad a través de Miconserie	Nuevo cliente: empresas que desean hacer publicidad
Expansión de Clientes	Promoción de ventas	Atrapar actuales clientes (administradores o comunidades) que no tienen Miconserie.cl
	Catálogo de servicios	Retomar cliente: empresas proveedoras que desean ingresar a comunidades
	Adaptación y comunicación	Empresa preparada para el crecimiento esperado
Cambio Organizacional	Aprendizaje del entorno	Uso de información del usuario y de base de datos para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Anexo G: Planes de acción pospuestos

1. Regalar sitio

Este plan de acción responde a la meta de llegar a las mil comunidades, considerando que si no se cobrara por el sitio aumentaría considerablemente el número de clientes. Para esto, sería necesario que Miconserje S.A. viviera de otros canales de ingresos, como serían la publicidad o la diversificación de productos. Dado que los anteriores no han sido probados a la fecha, el riesgo de regalar hoy el sitio es muy alto. Por lo anterior, se propone analizar esta propuesta una vez que Miconserje S.A. tenga suficiente información sobre los ingresos potenciales que puede recibir por efectos de publicidad, considerando que ese plan de acción si está en carpeta.

2. Versión freemium o cobro diferenciado

En la misma línea del plan de acción anterior, la propuesta de tener una versión freemium o cobro diferenciado busca dividir el producto en dos segmentos, uno con acceso completo al producto y otro con acceso restringido, cobrando distintos precios para aumentar los ingresos de comunidades. Esta alternativa se descarta en un inicio por dos motivos. Por un lado, la versión 1.0 del sitio no permite dividir a los usuarios actuales en estos dos segmentos, por lo que es inviable implementar este plan de acción sin la versión 2.0 de Miconserje.cl. Por otro lado, para no tener una gran fuga de clientes hacia el segmento gratis o de menor ingreso, es necesario obtener de la base de datos la información de usabilidad de cada función del sitio para determinar los accesos que debe tener el usuario restringido, lo cual se debe hacer analizando la base de datos que es otro de los planes de acción que se propone implementar con esta nueva estrategia.

3. Publicidad masiva

La publicidad masiva consiste en mostrar Miconserje.cl en distintos canales publicitarios esperando tener un mayor reconocimiento en el mercado de la administración y así lograr un incremento en las ventas. Este plan se pospone por dos motivos, donde el primero corresponde a que el riesgo de inversión para los accionistas es alto considerando que la meta de facturación es baja comparada con otros negocios, y considerando a su vez que es una empresa secundaria para ellos sin estar predispuestos a tomar riesgos altos. En segundo lugar, [6] propuso un fuerte plan de marketing para lograr un crecimiento de mercado, el que no se realizó debido al punto anterior, haciendo inviable realizar este plan de acción en el corto plazo.

4. Empresas satélites

El formar empresas que den servicios a las comunidades aprovechando a Miconserje.cl como el enganche para entrar en ellas⁹², es una alternativa atractiva considerando la oportunidad de mercado detectada de diversificar el producto y la dificultad para las empresas proveedoras de ingresar a éstas. Ahora bien, si existe falta de gobernabilidad

⁹² Por este motivo se llama “empresas satélites”.

y de control sobre una empresa pequeña como es Miconserje.cl, es inviable proponer este plan de acción ya que demanda tiempo, costo y mayores esfuerzos de control para tener éxito con cada empresa satélite. Por lo mismo, se decide entregar los beneficios de mayores servicios a las comunidades con el plan de acción de alianzas que es viable de realizar a corto plazo, posponiendo este plan a futuro cuando Miconserje.cl esté en condiciones de diversificar su producto.

Anexo H: Análisis cuantitativo de planes de acción

Anexo H.1: Análisis cuantitativo de Alianzas con Inmobiliarias

Dado que no hay datos de cuántos proyectos de edificios y condominios hay en carpeta a nivel país⁹³, en este análisis se busca estimar los proyectos inmobiliarios que le sirven a Miconserje S.A.

Para esto, se utilizó un archivo de la CBC⁹⁴ que muestra a la fecha todos los proyectos de vivienda sobre US\$ 15 MM⁹⁵ a construirse en el país. En el cuadro a continuación se observa un ejemplo del contenido de este documento⁹⁶.

Cuadro 13: Ejemplo contenido archivo de proyectos inmobiliarios de la CBC

Nombre proyecto	Inversión total US\$ MM	Inicio Construcción	Fin Construcción	Producción
Proyecto 1	345	ago-02	dic-30	22 edificios

Fuente: CBC

Del archivo se seleccionaron todos los proyectos correspondientes a edificios, diferenciándose 67 proyectos de un total de 165. De los proyectos seleccionados, algunos de ellos tenían como descripción el número de departamentos y no de edificios, por lo que se estimaron considerando 120 departamentos por torre^{97,98}. Lo anterior dio un total de 374 edificios estimados a construir en proyectos sobre US\$ 15 MM.

El período de interés del análisis es del 2012 al 2015, por lo que se calcula del archivo el porcentaje de la suma de los Gastos Totales de cada uno de estos años sobre la Inversión Total del proyecto. De esta forma se tiene una proporción de cuánto se va a gastar en ese período sobre el total del proyecto, estimando cuántos edificios se deberían construir entre el 2012 y 2015. Lo anterior se refleja en los siguientes cuadros.

Cuadro 14: Ejemplo de Gasto Total de un proyecto en el período de estudio

Gasto Total US\$ MM									
1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.	1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.		
2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014	2015
3,01	3,07	3,13	3,19	3,25	3,31	3,37	3,44	14,36	15,34

Fuente: CBC

⁹³ Dato que ni la Cámara Chilena de Construcción maneja.

⁹⁴ Corporación de Desarrollo Tecnológico de Bienes de Capital.

⁹⁵ Esto no implica que los proyectos consideran edificaciones monumentales, sino que la magnitud total de los proyectos supera ese monto. Puede ser por ejemplo un proyecto de 35.000 casas dividido en muchas etapas.

⁹⁶ El archivo tiene más conceptos que los que en el ejemplo se señalan.

⁹⁷ Base de datos de Miconserje.cl

⁹⁸ A su vez, en los casos que los costos estimados por edificio se escapaban de la norma, se ajustaron por un promedio de 2.500 MM\$ por edificio, dato obtenido de la constructora Salvador Hernández y Cía. Ltda.

Cuadro 15: Porcentaje del Gasto Total del período de estudio sobre la Inversión Total del proyecto

Inversión Total US\$ MM	Gasto Total US\$MM - 2012 y 2015	% de Inversión Total
345	71,76	21%

Fuente: Elaboración propia en base a archivo de la CBC

Una vez determinados cuántos edificios se deben construir por proyecto en el período de estudio, se calcula el número de edificios a construir por año en base al Gasto en Construcción del año respectivo. Un ejemplo de esto se observa en los cuadros a continuación.

Cuadro 16: Ejemplo de Gasto en Construcción de un proyecto en período de estudio

Gasto en Construcción US\$ MM			
2012	2013	2014	2015
10,74	11,72	12,70	13,69

Fuente: CBC

Cuadro 17: Ejemplo de edificios a construir por año de un proyecto

GT Construcción	Edificios a construir en período	Edificios a construir por año			
		2012	2013	2014	2015
48,85	4	0	1	1	2

Fuente: Elaboración propia en base a archivo de la CBC

Finalmente, se suman todos los edificios a construir por año, dando como resultado el siguiente cuadro:

Cuadro 18: Estimación de edificios construidos en inversiones mayores a US\$ 15 MM

2012	2013	2014	2015	2016
46	66	56	37	33

Fuente: Elaboración propia en base a archivo de la CBC

Una vez analizada la construcción de edificios en proyectos sobre US\$ 15 MM, se estima los proyectos de edificios a nivel país. En el cuadro 19 se observa que la inversión en vivienda para el 2012 a nivel país alcanza un monto de 206,4 MM de UF.

Cuadro 19: Inversión en construcción a nivel país (Noviembre 2012)

SECTOR	2008	2009	2010	2011	2012 proyectado	2009	2010	2011	2012 proyectado
	Millones de UF					Variación anual, en %			
VIVIENDA	195,0	173,4	177,0	197,4	206,4	-11,0	2,0	11,6	4,6
INFRAESTRUCTURA	357,4	339,0	345,2	391,2	434,2	-5,2	1,8	13,3	11,0
INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN	552,4	512,5	522,2	588,6	640,7	-7,2	1,9	12,7	8,8

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción

Se calcula entonces el porcentaje correspondiente a proyectos de vivienda sobre US\$ 15 MM del total de proyectos de vivienda a nivel país⁹⁹. Esto se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 20: Porcentaje de proyectos sobre US\$ 15 MM del total de inversión a nivel país

UF (Noviembre 2012)	22.785
Inversión en vivienda país en MM \$	4.659.533
Dólar (usado en la memoria)	480
Inversión en vivienda país en US\$ MM	9.707
GT inversiones sobre US\$ 15 MM	1.585
%	16%

Fuente: Elaboración Propia

Luego, en base al porcentaje calculado y al gasto total en proyectos de edificios sobre US\$ 15 MM, se estima el gasto en inversión en proyectos de edificio bajo US\$ 15 MM, lo que se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 21: Gasto total en proyectos inmobiliarios de edificios en US\$ MM

Inversión	2012	2013	2014	2015
Inversiones sobre 15 MM USD	573	806	847	604
Inversiones bajo 15 MM USD	2935	4130	4338	3094

Fuente: Elaboración Propia

Recordando que se tiene un promedio de \$ 2.500 MM por edificio (equivalente a US\$ 5, 21 MM), se estima el número de proyectos de edificios menores a US\$ 15 MM, y se calcula la estimación total de edificios a construir a nivel país (ver cuadro).

Cuadro 22: Estimación de número de edificios a construir a nivel país

Inversión	2012	2013	2014	2015
Mayor a 15 US\$ MM	46	66	56	37
Menores a 15 US\$ MM	564	793	833	594
Total estimación	610	859	889	631

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de edificios a construir por año es de 786¹⁰⁰, lo que sería equivalente a construir los 20.000 edificios en el país¹⁰¹ en 23 años (desde 1989). Considerando que el boom inmobiliario comenzó en los años 80', se considera que la estimación es acertada. Por último, considerando que alrededor del 13% de los edificios corresponde a condominios -tanto en Miconserje.cl como en el archivo de la CBC-, se estima que en promedio se construye un total de 890 proyectos inmobiliarios que le sirven a

⁹⁹ Se usa el total de la inversión de los proyectos sobre US\$ 15 MM, no solo la correspondiente a los proyectos de edificios, ya que la inversión a nivel país considera todo tipo de vivienda.

¹⁰⁰ Se excluye del promedio el año 2015, ya que ese número incrementará por sobre el resto debido a los nuevos proyectos sobre US\$15 MM que surgirán para ese año durante el período 2013-2014.

¹⁰¹ Ver sección "2.1.2 Aspecto Económico."

Miconserje S.A. a nivel país al año. El detalle por año se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 23: Estimación de proyectos anuales a nivel país que son atractivos para Miconserje S.A.

Tipo vivienda	2012	2013	2014	2015
Edificios	610	859	889	631
Condominios	79	112	116	82
Total estimación	689	972	1005	713

Fuente: Elaboración Propia

Considerando que en promedio se cobra \$270 pesos por departamento, el total anual en ingresos que representan los proyectos inmobiliarios para Miconserje S.A. es de \$346 MM aproximadamente¹⁰², equivalente a US\$ 720.900. Habilitar una nueva comunidad no tiene costos *extra*¹⁰³ para Miconserje S.A.

Anexo H.2: Análisis cuantitativo de Promoción de Ventas para actuales comunidades.

Mensualmente, llegan en promedio 35 nuevos contactos cotizando el servicio. De éstos, solo un 11% promedio mensual contrata Miconserje.cl¹⁰⁴, existiendo un 89% de clientes potenciales por atrapar. Lo anterior corresponde a que la promoción de ventas tiene un alcance mensual de 31 contactos en promedio. Es importante notar que estos clientes llegan solos a la página por lo que existe una posibilidad real de que contraten el *software*. Los 31 contactos mensuales dan un total de 372 clientes anuales, lo que significa un ingreso potencial anual de US\$ 301.300.

Realizar la promoción y habilitar una nueva comunidad no tiene costos *extra* para Miconserje S.A., fuera de los ingresos no recibidos por concepto de la promoción.

Anexo H.3: Análisis cuantitativo de Catálogo de Servicios.

El año 2009, cuando se activó este módulo, ingresaron 170 empresas pagando en promedio 3 UF anuales. Hoy, Miconserje.cl tiene el doble de las comunidades que tenía ese año, por lo que se estima que es factible tener nuevamente 170 empresas activas en el Catálogo al mismo precio¹⁰⁵. Lo anterior representa un ingreso esperado de US\$24.200 al año. No hay costos *extras* asociados a ingresar o a eliminar una nueva empresa en el Catálogo de Servicios.

¹⁰² 890 edificios * 120 departamentos * \$ 270 * 12 meses = Ingreso anual en CLP \$.

¹⁰³ Es decir, los costos de la empresa no aumentan si se habilita o no una nueva empresa.

¹⁰⁴ El resto de las comunidades que contratan el servicio para completar los 12 ingresos mensuales en promedio corresponden a clientes que ya tiene Miconserje.cl.

¹⁰⁵ No se aumenta ni el número de empresas ni el precio, ya que no se tiene una persona en ventas dedicando gran parte de su tiempo al Catálogo como en ese entonces.

Anexo H.4: Análisis cuantitativo de publicidad a través de Miconserje S.A.

La publicidad a través de Miconserje S.A. se divide en cuatro canales, teniendo cada uno sus propios ingresos esperados según el número de usuarios de Miconserje.cl. Se utiliza el caso de VTR para medir los precios a cobrar en cada canal^{106, 107}.

- *Banner* en la página *web*

VTR cobra \$2.000.000 por el *banner* -con las mismas dimensiones que se quiere habilitar en Miconserje.cl-, y tiene un total aproximado de 475.000 visitas únicas. Esto entrega un valor de \$4,22 por visita única¹⁰⁸. Considerando que Miconserje.cl tiene 40.000 visitas únicas en promedio, los ingresos mensuales se estiman en \$170.000. La cifra anterior alcanza un valor anual promedio de US\$ 4.300.

El valor anterior es calculado para las visitas actuales de Miconserje.cl. Sin embargo, el dato relevante para este canal de publicidad es el porcentaje de visitas únicas a la página según el total de usuarios del sitio, ya que de esta forma se puede calcular el precio a cobrar por este canal a medida que la empresa tiene más comunidades¹⁰⁹. Se tiene que aproximadamente el 73% de los usuarios acceden a la página. Por su parte, habilitar el *banner* en la página principal no tiene costos *extras* asociados.

- *Banner* en el correo de colilla de cobro

Bajo la misma metodología, VTR cobra \$900.000 por el *banner* en su *newsletter* por un total aproximado de 175.800 envíos, dando como resultado una tarifa unitaria de \$5,1. Considerando que el Gasto Común contiene información más atractiva para el copropietario que el *newsletter*, se estima cobrar aproximadamente una tarifa unitaria de \$8. Teniendo un total de 25.650 envíos mensuales, se estima que los ingresos esperados de este canal alcanzan el monto de \$205.000 mensuales. Lo anterior corresponde a un valor anual estimado de US\$ 5.100.

Los envíos corresponden al 56% del total de UCOS que se podrían enviar. Al igual que el caso anterior, no hay costos *extras* asociados.

- Reverso impresión Gasto Común

En el cuadro a continuación se observa el precio que cobra VTR por hacer publicidad al reverso de la cuenta que envían al hogar, y la estimación correspondiente en el caso que las empresas deseen llegar a menos clientes.

¹⁰⁶ Al ser canales publicitarios establecidos, los precios de VTR se asumen referenciales a los del mercado.

¹⁰⁷ Tarifas en <http://vtrpublicidad.cl/publicidad/tarifas/tpaga/>, visitado el 05 de noviembre, 2012.

¹⁰⁸ El caso de CHV es muy similar, cobrando \$4,1 por visita única.

¹⁰⁹ Usando el valor de \$4,2 por visita única.

Cuadro 24: Estimación de tarifa mensual según alcance de usuarios

	Personas	Precio Unitario (\$)	Total Mensual (\$)
Estimación	938	130	121.875
	1.875	120	225.000
	3.750	110	412.500
	7.500	100	750.000
	15.000	90	1.350.000
	25.000	80	2.000.000
VTR	50.000	70	3.500.000
	100.000	60	6.000.000
	200.000	50	10.000.000
	400.000	40	16.000.000
	600.000	20	12.000.000

Fuente: Elaboración Propia

En naranja se observa el valor esperado para Miconserje.cl. Se considera un total de 25.000 personas dado que se usa como supuesto que las empresas se verán más interesadas en hacer publicidad en las comunas del sector oriente, donde de la base de datos de Miconserje.cl se tiene que éstas alcanzan un número de usuarios cercano a 30.000. Por ende, los ingresos esperados anuales por este canal alcanzan los US\$ 50.000, y el porcentaje de UCOS de este análisis corresponde al 55% del total de UCOS de Miconserje.cl.

Los costos se dividen en dos ítems, costos de impresión y costos de envío. Para calcular el primero, se cotizó tanto en empresas donde se manda a imprimir como en empresas donde se arrienda la impresora, obteniéndose como mejor opción el que Miconserje S.A. arriende una impresora. Estos costos se observan en el siguiente cuadro.

Cuadro 25: Costos de impresión

Ítems Impresión	Costo Uni. (UF)	Costo Uni. (\$)	Cantidad	Total
Arriendo mensual impresora	1,6	36.456	1	36.456
Impresión a color	0,00085	19,4	25.000	484.181
Resma (500 hojas)		1.900	50	95.000
			TOTAL	615.637

Fuente: Servicopier Ltda.

Cabe mencionar que la reposición de cartuchos y mantención de la impresora es responsabilidad de la empresa proveedora, por lo que el único costo fuera de la impresión y el arriendo corresponde al de las *resmas* a comprar.

Si se busca mantener una rentabilidad mínima del 15%, los costos de envío deberían ser máximo de \$1.130.000¹¹⁰. Si se contrataran los servicios de despacho a Motoboy.cl¹¹¹, el costo anterior se alcanzaría si se recorrieran 1.700 Km para entregar los Gastos Comunes. Considerando que se tomaron solo las comunidades del sector

¹¹⁰ Considerando ingresos por \$2.000.000¹¹¹ Información de su página web, consultada el 26 noviembre 2012.

oriente de Santiago, se estima que el costo de envío es menor, por lo que es rentable implementar este canal de ventas.

Si bien se podrían considerar usuarios de regiones¹¹², se considera en un principio inviable ofrecer el servicio de impresión del Gasto Común fuera de Santiago ya que no se tendría rentabilidad. En este caso se consideró el envío por carta, el que tiene un costo unitario de \$78¹¹³, generando una ganancia unitaria estimada de \$2.

- Reverso impresión de Folleto

Este canal es igual al anterior, ya que considera el envío de un folleto con publicidad al reverso. Por ende, también tiene un ingreso esperado anual de US\$ 50.000 según el escenario actual. A su vez, se considera rentable teniendo en cuenta que el envío del folleto se piensa enviar en conjunto con la impresión del Gasto Común.

En el siguiente cuadro se resume el análisis cuantitativo de este plan de acción.

Cuadro 26: Resumen análisis cuantitativo de publicidad a través de Miconserje S.A.

Canal	Ingreso US\$ escenario actual	Ingreso Unitario (dpto.) US\$ anual	Factor sobre el total de comunidades
<i>Banner</i> en el sitio	4.300	0,11	73%
<i>Banner</i> en correo Colilla de Cobro	5.100	0,20	56%
Reverso impresión Gasto Común	50.000	2,00	55%
Reverso impresión de folleto	50.000	2,00	55%
TOTAL	109.400	4,31	

Fuente: Elaboración Propia

Para facilitar los análisis posteriores, sumando la multiplicación de cada ingreso por su respectivo factor se tiene el ingreso anual por departamento considerando el total de las comunidades del sitio, lo que equivale a US\$ 2,4 aproximadamente. Considerando 120 departamentos por edificio en promedio, se tiene por concepto de publicidad un ingreso anual de US\$ 288 por comunidad que tiene Miconserje.

Anexo H.5: Análisis cuantitativo de alianzas con empresas proveedoras de servicios

Las alianzas no presentan necesariamente ingresos para Miconserje S.A., ya que su principal objetivo es realizar un convenio que ofrezca beneficios a los clientes. Si bien hay alianzas que tienen un beneficio económico para la empresa¹¹⁴, éste es insignificante comparado con los montos anteriores. El total anual de alianzas que se pueden formar se estima en 6, ya que es el número de empresas que se acercaron este año a la empresa con la intención de firmar un acuerdo¹¹⁵.

¹¹² Como por ejemplo los copropietarios de San Alfonso del Mar, Las Tacas, entre otros.

¹¹³ Valor entregado por el área comercial de Corpbanca, en conversación telefónica el 14 de noviembre, 2012. Este valor incluye el servicio de impresión, envío, y control del paquete.

¹¹⁴ Como el caso de la alianza con Transbank, que paga un monto por cada contacto de Miconserje.

¹¹⁵ De estas 6, a la fecha se han cerrado 4 alianzas.

Anexo I: Porcentajes anuales necesarios por cada plan de acción para alcanzar las metas.

Considerando que Miconserje tiene una tendencia creciente de ingreso de comunidades¹¹⁶ -y tiene 379 a la fecha-, la meta de 1000 comunidades a 2015 se traduce en que los planes de acción deben acumular un total de 573 unidades en tres años.

Por su parte, la meta de facturación no se alcanza con la meta de 1000 comunidades¹¹⁷, haciendo necesario acumular 1235 conjuntos habitacionales para cumplir la meta de ingresos solo por este concepto. Esto equivaldría a que los planes de acción deberían acumular un total de 808 comunidades.

A continuación se calcula para cada plan de acción los porcentajes necesarios a alcanzar cada año para cumplir con las metas respectivas, suponiendo que solo se realiza ese plan.

- Alianzas con Inmobiliarias

El cuadro 27 muestra el número de proyectos inmobiliarios anuales a construir y el porcentaje promedio que se necesitaría alcanzar cada año para cumplir con las metas respectivas.

Cuadro 27: Porcentaje de proyectos inmobiliarios a alcanzar para cumplir metas

		2013	2014	2015
Proyectos Inmobiliarios		972	1005	713
Meta Comunidades	% a ingresar	21%	21%	21%
	N° comunidades ingresadas	207	214	152
	Suma acumulada (Meta igual a 573)	573		
Meta Ingresos	% a ingresar	30%	30%	30%
	N° comunidades ingresadas	292	302	214
	Suma acumulada (Meta igual a 808)	808		

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene como resultado un 21% anual para cumplir con la meta de comunidades, y un 30% anual para cubrir con la meta de ingresos. La meta de beneficios no se asocia a este plan de acción. El primer resultado es muy alto para ser logrado, considerando poco probable tener alianzas con el 21% de todos los proyectos inmobiliarios estimados cada año. El segundo es menos probable aún.

- Promoción de ventas para comunidades actuales

El cuadro a continuación muestra el número anual de los potenciales contactos a atrapar por la promoción y el porcentaje promedio que se necesitaría alcanzar cada año para cumplir con las metas respectivas.

¹¹⁶ Ver Anexo J.1.

¹¹⁷ Usando las estimaciones de \$270 por departamento, y 120 departamentos por edificio.

Cuadro 28: Porcentaje de contactos potenciales a atrapar para cumplir metas

		2013	2014	2015
Potenciales contactos		372	372	372
Meta Comunidades	% a ingresar	51%	51%	51%
	N° comunidades ingresadas	191	191	191
	Suma acumulada (Meta igual a 573)			573
Meta Ingresos	% a ingresar	72%	72%	72%
	N° comunidades ingresadas	269	269	269
	Suma acumulada (Meta igual a 808)			808

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene como resultado un 51% anual para cumplir con la meta de comunidades y un 72% anual para cubrir la meta de ingresos. La meta de beneficios no está asociada a este plan. Al igual que en el caso anterior, se considera que atrapar al 51% anual de los contactos nuevos que llegan a la página y no contratan el servicio es muy elevado. Respecto a la meta de ingresos la situación es menos probable aún.

- Retomar Catálogo de Servicios

A diferencia de los casos anteriores, este plan de acción responde a los objetivos de ingresos y beneficios, donde este último tiene como meta ofrecer 170 beneficios anuales a los clientes. Dado que se propuso que el Catálogo mantuviera el mismo número de empresas que en el año 2009, para cumplir con la meta de beneficios debe atrapar al 100%¹¹⁸. Este resultado se considera aceptable dado que se tiene el doble de comunidades que el 2009.

Respecto a la meta de ingresos, cada empresa representa un ingreso anual promedio de US\$ 142. Lo anterior, implica que el Catálogo debe tener 4.596 empresas activas si es que se quisiera cumplir con la meta de ingresos solo con este plan de acción¹¹⁹, es decir, un incremento del 2.700%. Este resultado se considera inviable.

- Publicidad a través de Miconserje S.A.

Este plan de acción solo responde a la meta de ingresos. Considerando ingresos por publicidad de US\$ 288 anuales por comunidad¹²⁰, se estiman los ingresos totales al año según el número de comunidades a tener por Miconserje S.A. por efecto de tendencia, y se calcula el porcentaje correspondiente para cumplir con la meta de ingresos.

¹¹⁸ Que no corresponde necesariamente a las mismas empresas que están en el Catálogo de Servicios, sino que al número total de empresas que debe mantener el Catálogo.

¹¹⁹ A la meta de US\$ 1 MM se le descontó previamente los ingresos esperados del escenario sin planes de acción, correspondiente a la facturación de las comunidades actuales más la tendencia.

¹²⁰ Ver Anexo H.4.

Cuadro 29: Porcentaje que se debería obtener por concepto de publicidad para alcanzar meta

		2013	2014	2015
Meta Ingresos	Comunidades por tendencia	427	475	523
	Ingresos por publicidad (US\$ MM)	0,123	0,123	0,123
	% a ingresar	271%	271%	271%
	Total ingresos al año (US\$ MM)	0,33	0,33	0,33
	Suma acumulada (Meta igual a US\$ 1 MM)			1,00

Fuente: Elaboración Propia

Se obtiene como resultado un incremento de 271% anual para cumplir con meta de ingresos. Esto significa que se debería aumentar el precio de cada canal publicitario en ese porcentaje, lo que es inviable. Las metas de comunidades y beneficios no son contempladas en este plan de acción.

- Alianzas con empresas

Considerando que este plan solo responde a la meta de beneficios, y que tiene un alcance anual de 6 alianzas en promedio, se determina inmediatamente que es inviable cumplir con la meta de 170 beneficios por sí sola (un incremento de 2800% aproximado).

El siguiente cuadro muestra un resumen de los porcentajes calculados anteriormente.

Cuadro 30: Cuadro resumen porcentajes necesarios para alcanzar metas por planes de acción en caso que cada uno se hiciera por sí solo.

Plan de acción	Metas		
	1000 Comunidades	US\$ 1 MM Ingresos	170 Beneficios
Alianzas con inmobiliarias	21%	30%	-
Promoción de ventas	51%	72%	-
Catálogo de Servicios	-	2700%	100%
Publicidad a través de Miconserje	-	271%	-
Alianzas empresas proveedoras	-	-	2800%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo J: Análisis de Escenarios

Anexo J.1: Escenario sin cambios a la actualidad.

Cuadro 31: Escenario sin ningún plan de acción

Fecha		Tendencia	Efecto Inmobiliaria	Efecto Promoción	Com. Acumuladas	Facturación comunidades US\$	Facturación Publicidad y Catálogo US\$
2012	d	-	-	-	379	25.583	-
2013	e	4	-	-	383	25.853	-
	f	4	-	-	387	26.123	-
	m	4	-	-	391	26.393	-
	a	4	-	-	395	26.663	-
	m	4	-	-	399	26.933	-
	j	4	-	-	403	27.203	-
	j	4	-	-	407	27.473	-
	a	4	-	-	411	27.743	-
	s	4	-	-	415	28.013	-
	o	4	-	-	419	28.283	-
	n	4	-	-	423	28.553	-
	d	4	-	-	427	28.823	-
2014	e	4	-	-	431	29.093	-
	f	4	-	-	435	29.363	-
	m	4	-	-	439	29.633	-
	a	4	-	-	443	29.903	-
	m	4	-	-	447	30.173	-
	j	4	-	-	451	30.443	-
	j	4	-	-	455	30.713	-
	a	4	-	-	459	30.983	-
	s	4	-	-	463	31.253	-
	o	4	-	-	467	31.523	-
	n	4	-	-	471	31.793	-
	d	4	-	-	475	32.063	-
2015	e	4	-	-	479	32.333	-
	f	4	-	-	483	32.603	-
	m	4	-	-	487	32.873	-
	a	4	-	-	491	33.143	-
	m	4	-	-	495	33.413	-
	j	4	-	-	499	33.683	-
	j	4	-	-	503	33.953	-
	a	4	-	-	507	34.223	-
	s	4	-	-	511	34.493	-
	o	4	-	-	515	34.763	-
	n	4	-	-	519	35.033	-
	d	4	-	-	523	35.303	-

Fuente: Elaboración Propia

Anexo J.2: Escenario con los planes de acción en conjunto.

Antes de detallar el escenario con los movimientos mensuales de comunidades e ingresos, se describen a continuación los parámetros, variables y supuestos utilizados en la elaboración del escenario.

Los parámetros se observan en el siguiente cuadro¹²¹.

Cuadro 32: Parámetros utilizados en el escenario con todos los planes de acción

Publicidad a través de Miconserje		Estimación Proyectos Inmobiliarios	
Ingreso por edificio mensual (US\$)	24 ¹²²	Año	Total
		2013	972
		2014	1005
		2015	713
Generales		Catálogo Servicios	
Precio de Miconserje por dpto (US\$)	0,56	Nº Empresas	170
Valor UF	22.785	Precio a cobrar (UF)	3
Dólar	480	Total Anual (US\$)	24.209
Promoción Clientes Potenciales	31	Total Mensual	2.017
Fuga Clientes por desconocimiento	7		
Meses gratis inmobiliarias	6		
Meses gratis nuevos contactos	3		

Fuente: Elaboración Propia

Las variables se desprenden de los dos planes de acción que inciden directamente en el número de comunidades, por lo que corresponden al porcentaje anual a obtener de los proyectos inmobiliarios y al porcentaje a capturar de los nuevos contactos que llegan a la página. Éstas se observan en el cuadro 33, donde los campos en verde corresponden a los valores a mover.

Cuadro 33: Variables

Proyectos Inmobiliarios a capturar	2013	2014	2015
	1%	2%	3%
Contactos nuevos a capturar con promoción de ventas	% a capturar		Nº Comunidades
	70%		8

Fuente: Elaboración Propia

Por último, los supuestos utilizados en el cálculo del escenario son los siguientes:

- Las comunidades ingresadas por efecto de las inmobiliarias se empiezan a contar a partir del segundo semestre del primer año, ya que se considera un período previo de negociación.
- Al igual que el caso anterior, los ingresos por publicidad y Catálogo de Servicios se consideran a partir del segundo semestre por el mismo motivo.
- Se considera que la diferenciación del producto por mayores beneficios y llegada a través del folleto incide en una disminución de la fuga por motivo de

¹²¹ Cada valor ha sido fundamentado en las secciones y anexos anteriores.

¹²² Corresponde a los US\$288 divididos en 12 meses.

desconocimiento del sitio en un 29%, el cual se toma en cuenta a final del primer año (2 comunidades). En el trimestre previo se considera que la figa disminuye en 1 comunidad.

- La distribución de los ingresos del Catálogo se distribuye de manera mensual. No tiene diferencia considerarla con otra recurrencia.
- La distribución de las inmobiliarias a ingresar se distribuyen por simplicidad de manera lineal a lo largo del año (o del semestre en el 2013 debido al primer supuesto).
- Los ingresos por publicidad se actualizan semestralmente según el número de comunidades. Esta acción busca representar que los precios de los *banners* y los otros canales publicitarios no cambien mes a mes en un pequeño valor, sino que se van modificando semestralmente. De esta forma, se refleja mejor los casos en que una empresa contrate un canal publicitario por más de un período a la vez.

En base a la información anterior, se creó una tabla en Excel que considera todos los supuestos y parámetros descritos. Cada valor de la tabla está enlazado con las variables, de manera que se modifiquen a medida que estas cambian. A su vez, se vincularon con los parámetros para que se pueda realizar un análisis de sensibilidad.

Ajustando finalmente los valores de las variables, se encontró un escenario viable con los valores que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 34: Valor de las variables para un escenario aceptable

Proyectos Inmobiliarios a capturar	2013	2014	2015
	5%	7%	9%
Contactos nuevos a capturar con promoción de ventas	% a capturar		N° Comunidades
	25%		8

Fuente: Elaboración Propia

El resultado con las variables anteriores se observa a continuación.

Cuadro 35: Resultado escenario con variables anteriores

	2013	2014	2015
N° Total Comunidades	582	826	1063
Meta N° comunidades	586	793	1.000
Facturación anual US\$ por comunidades	355.261	527.713	726.388
Facturación anual US\$ por publicidad y Catálogo	79.590	213.247	281.414
Ingresos Anuales Totales US\$	434.851	740.960	1.007.802
Meta Ingresos US\$	333.333	666.667	1.000.000

Meta Comunidades	oct-15
Meta Ingresos	dic-15

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los movimientos mensuales de comunidades e ingresos por cada concepto se observa en el cuadro 36.

Cuadro 36: Escenario con todos los planes de acción detallado.

Fecha	Tendencia	Efecto Inmobiliaria	Efecto Promoción	Comunidades Acumuladas	Facturación comunidades US\$	Facturación Publicidad y Catálogo US\$	
2012	d			379	25.583	-	
2013	e	4	-	8	391	25.853	-
	f	4	-	8	404	26.123	-
	m	4	-	8	416	26.393	-
	a	4	-	8	428	27.227	-
	m	4	-	8	441	28.062	-
	j	4	-	8	453	28.897	-
	j	5	8	8	475	29.800	13.265
	a	5	8	8	496	30.702	13.265
	s	5	8	8	517	31.605	13.265
	o	5	8	8	539	32.507	13.265
	n	5	8	8	560	33.410	13.265
	d	5	9	8	582	34.312	13.265
2014	e	6	6	8	603	35.822	16.304
	f	6	6	8	623	37.332	16.304
	m	6	6	8	644	38.842	16.304
	a	6	6	8	664	40.352	16.304
	m	6	6	8	684	41.862	16.304
	j	6	6	8	705	43.440	16.304
	j	6	6	8	725	44.815	19.200
	a	6	6	8	745	46.190	19.200
	s	6	6	8	766	47.565	19.200
	o	6	6	8	786	48.940	19.200
	n	6	6	8	807	50.315	19.200
	d	6	5	8	826	51.689	19.200
2015	e	6	5	8	845	53.064	22.050
	f	6	5	8	865	54.439	22.050
	m	6	5	8	884	55.814	22.050
	a	6	5	8	903	57.189	22.050
	m	6	5	8	923	58.564	22.050
	j	6	5	8	942	59.872	22.050
	j	6	5	8	961	61.179	24.804
	a	6	5	8	981	62.487	24.804
	s	6	5	8	1000	63.794	24.804
	o	6	5	8	1020	65.102	24.804
	n	6	5	8	1039	66.409	24.804
	d	6	10	8	1063	67.717	24.804

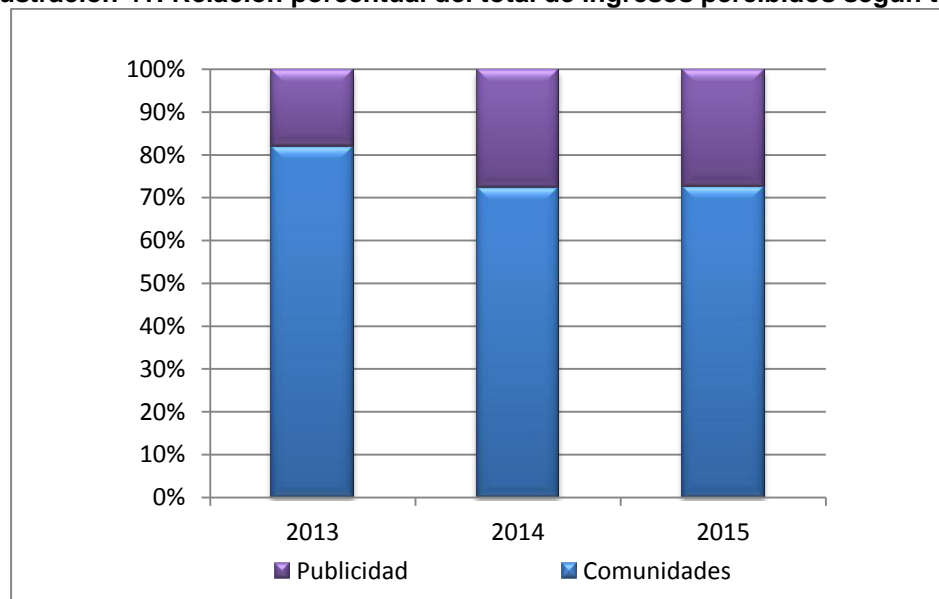
Fuente: Elaboración Propia

Anexo K: Priorización de planes

Se establecen tres niveles de priorización. El primer nivel correspondiente a los planes que deben gastar los principales esfuerzos; el segundo nivel, consistente en los planes que se deben realizar para complementar el cumplimiento de las metas; y el último nivel, donde se clasifican los planes de acción que deben ser omitidos en caso de falta de tiempo o recursos.

En base al escenario que utiliza el conjunto de planes de acción¹²³, se obtiene la siguiente ilustración:

Ilustración 41: Relación porcentual del total de ingresos percibidos según tipo



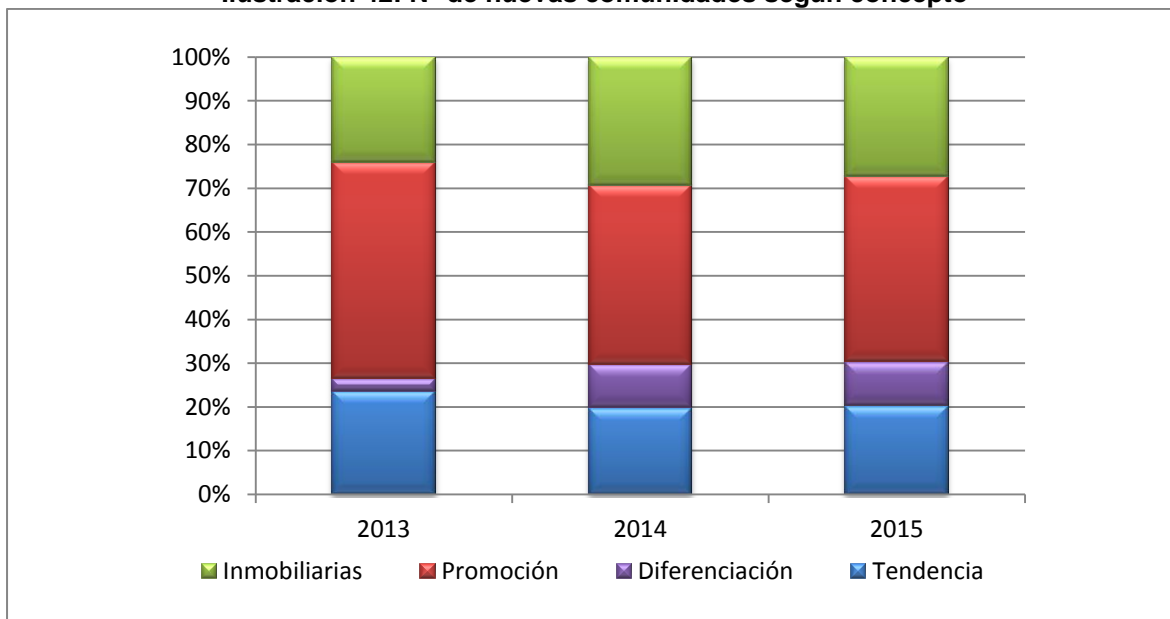
Fuente: Elaboración Propia

La ilustración 41 determina que la influencia sobre la facturación anual de los planes asociados a aumentar el número de comunidades es mucho mayor a la de los planes asociados a publicidad. Esto permite discriminar inmediatamente a los planes “Publicidad a través de Miconserje S.A.” y “Retomar Catálogo de Servicios” en un segundo nivel de priorización.

La siguiente ilustración muestra la importancia de cada concepto en el aumento del número de comunidades por año. Cabe recordar que el concepto Tendencia se refiere al promedio relativo de 4 ingresos mensuales, mientras que Diferenciación consiste en la disminución de la fuga de 2 comunidades a final del primer año.

¹²³ Ver Anexo J.2.

Ilustración 42: N° de nuevas comunidades según concepto



Fuente: Elaboración Propia

Considerando que el porcentaje de captación de proyectos inmobiliarios debe ir creciendo en los años subsiguientes, se determina que tanto el plan de “Alianzas con Inmobiliarias” como el de “Promoción de ventas a comunidades actuales” tienen primera prioridad. Lo anterior se debe no sólo a la importancia que tiene cada uno en el número de comunidades, sino que también a lo relevante que son ambos planes en los ingresos totales de facturación anual debido a la información señalada en la ilustración 41.

Por su parte, los planes asociados a procesos internos se catalogan dentro del primer nivel, ya que tienen relación con mantener el *software* como fortaleza de Miconserje S.A. y preparar a la empresa para el crecimiento esperado.

El plan de acción “Alianzas con Inmobiliarias” se clasifica en el último nivel, ya que no influye en las metas de comunidades e ingresos. A su vez, tiene poca incidencia en la meta de beneficios comparada con el Catálogo de Servicios.

Anexo L: Análisis de Sensibilidad

Antes de analizar otros escenarios, en el cuadro a continuación se recuerdan los valores del escenario inicial que contempla el cumplimiento de las metas de cada plan de acción.

Cuadro 37: Escenario con todos los planes de acción en conjunto

	2013	2014	2015
N° Total Comunidades	582	826	1063
Meta N° comunidades	586	793	1.000
Facturación Anual Total US\$	434.935	740.960	1.007.802
Meta facturación US\$	333.333	666.667	1.000.000

Fuente: Elaboración Propia

En los cuadros siguientes en este anexo se observa la diferencia entre el escenario inicial y el escenario de sensibilidad respectivo. En el caso que el nuevo escenario produce una diferencia negativa, la celda correspondiente se encontrará con color rojo para facilitar la lectura.

Incremento de un 1% anual en la penetración de inmobiliarias (6%, 8%, y 10%)

Cuadro 38: 1% adicional anual en alianzas con inmobiliarias

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	592	846	1090
Diferencia con Escenario inicial	10	20	27
Facturación Anual Total US\$	435.219	753.121	1.031.933
Diferencia con Escenario inicial	285	12.162	24.131

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: un gran impacto en los ingresos para ser un 1%. De esta sensibilidad se puede concluir que se deben reunir esfuerzos por parte de Gerencia principalmente en la alianza con inmobiliarias.

Incremento precio promedio de Miconserje en \$10 por departamento (\$280)

Cuadro 39: Aumento de \$10 por departamento del precio de Miconserje.cl

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	448.092	760.505	1.034.706
Diferencia con Escenario inicial	13.158	19.545	26.903

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: es el análisis con mayor incidencia en los ingresos. Considerando que el precio de la competencia es más elevado, es interesante proponer a Miconserje S.A. un incremento del precio para las futuras comunidades.

1 mes gratis de promoción de ventas (en vez de 3)

Cuadro 40: Disminución período gratis de promoción de 3 meses a 1 mes

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	446.811	754.533	1.021.376
Diferencia con Escenario inicial	11.877	13.574	13.574

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El aumento en los ingresos por efecto de adelantar la recaudación de la promoción de ventas (de tres meses a uno gratis), no es comparable con el riesgo a que menos contactos terminen contratando Miconserje.cl, considerando que se disminuye el efecto de la barrera de entrada y que la promoción de ventas es uno de los planes más influyentes en el cumplimiento de las metas. Se concluye que conviene hacer promoción de tres meses.

2 meses gratis de promoción de ventas (en vez de 3)

Cuadro 41: Disminución período gratis de promoción de 3 a 2 meses

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	440.590	747.747	1.014.589
Diferencia con Escenario inicial	5.656	6.787	6.787

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: Al igual que el anterior, se concluye que es mejor entregar el *software* por tres meses gratis dado el bajo aumento de los ingresos.

Incremento de 1 UF en el Catálogo de Servicios (4 UF)

Cuadro 42: Variación de 1 UF en la tarifa del Catálogo de Servicios

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	438.974	749.038	1.015.880
Diferencia con Escenario inicial	4.039	8.078	8.078

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El aumento de 1 UF sobre la tarifa del Catálogo representa un bajo aumento en los ingresos anuales considerando que para el Catálogo representa un aumento del 33%. Por lo tanto, de ser posible se debe aumentar, como también se puede bajar a 2 UF en caso que la empresa proveedora dudara de estar en el Catálogo por el precio. La conclusión anterior se complementa con la consideración que no tiene costos habilitar una empresa en el Catálogo de Servicios.

Diferenciación disminuye fuga en 3 comunidades (en vez de 2)

Cuadro 43: Disminución de fuga de clientes en 1 comunidad

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	588	844	1093
Diferencia con Escenario inicial	6	18	30
Facturación Anual Total US\$	436.496	753.942	1.033.931
Diferencia con Escenario inicial	1.561	12.982	26.129

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El impacto es muy alto, considerando que aumenta comunidades como ingresos. Esto motiva a implementar la estrategia de diferenciación con beneficios y a enviar el folleto al hogar con los beneficios del *software* y de las empresas para los copropietarios para llegar a ellos por otro canal.

Gratis por 1 año a inmobiliarias (en vez de 6 meses)

Cuadro 44: Aumento período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 meses a 1 año

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	434.935	712.580	980.436
Diferencia con Escenario inicial	-	28.380	27.366

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El costo asociado a incrementar al periodo gratis al doble para las inmobiliarias es muy alto. No se debe ofrecer el producto gratis por un año si el resto de las variables permanece igual que en el escenario inicial. Por otro lado, se debe tener en cuenta que duplicar el período gratis puede provocar un alza en las alianzas formadas, donde ahí sí sería atractivo. Para lo anterior se debe esperar a los resultados de las primeras negociaciones con las inmobiliarias.

Gratis 3 meses a inmobiliarias (en vez de 6 meses)

Cuadro 45: Disminución período gratis a inmobiliarias por alianza de 6 a 3 meses

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	438.178	757.379	1.020.573
Diferencia con Escenario inicial	3.243	16.420	12.771

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El incremento en los ingresos no es tan alto considerando el riesgo de que dificulte las alianzas a conseguir. Depende del riesgo que puede ser medido en las negociaciones iniciales¹²⁴.

¹²⁴ Qué tan interesados están en el producto.

Vender desde un inicio a inmobiliarias (en vez de 6 meses gratis)

Cuadro 46: Alianzas con inmobiliarias sin período gratis

	2013	2014	2015
Total Clientes a Diciembre	582	826	1063
Diferencia con Escenario inicial	-	-	-
Facturación Anual Total US\$	446.354	772.448	1.033.141
Diferencia con Escenario inicial	11.419	31.488	25.339

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El alza en los ingresos es alto pero el riesgo puede ser muy alto. Al igual que el caso anterior, depende del riesgo a medir en las primeras negociaciones.

Incremento de 1 contacto por promoción de ventas (de 8 a 9)

Cuadro 47: Aumento de captura de contactos de promoción de venta de 8 a 9.

	2013	2014	2015
Total Clientes a Dic 2015	590	841	1086
Diferencia con Escenario inicial	7	15	22
Facturación Anual Total US\$	505.353	751.576	1.026.570
Diferencia con Escenario inicial	70.418	10.616	18.767

Fuente: Elaboración Propia

Resultado: El incremento no es tan significativo como el aumento de un 1% de las alianzas con inmobiliarias. A su vez, considerando que una vez que el consumidor accede al período de prueba gratis, Miconserje S.A. no puede hacer mucho más para que el usuario decida contratar el servicio. Se concluye que los esfuerzos deben centrarse por parte de Gerencia principalmente en las inmobiliarias.

Anexo M: Cuadro de actividades y responsabilidades por plan de acción.

Cuadro 48: Cuadro de actividades y responsabilidades según plan de acción

Plan de acción	Actividad	Responsable	Fecha inicio	Plazo	Iteración
Retomar catálogo	1 Contactar empresas que están en el Catálogo	Ventas	ene-13	1 mes	Annual
	2 Contactar nuevas empresas	Ventas	feb-13	-	Mensual
	3 Negociar beneficio y precio	Ventas	ene-13	-	Mensual
	4 Eliminar y habilitar empresas en Catálogo	Desarrollo	Depende de resultado negociación	-	Mensual
	5 Facturar	Cobranza	Depende de resultado negociación	-	Mensual
	6 Medición indicadores	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	7 Evaluación	Gerencia y Directorio	jul-13	-	Semestral
Alianzas con empresas proveedoras	1 Hacer listado de rubros interesantes a explotar para Milconserje S.A.	Directorio y Gerencia	dic-12	-	Semestral
	2 Hacer listado de empresas interesantes a contactar	Directorio y Gerencia	dic-12	-	Semestral
	3 Contactar empresas y negociar alianza	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	4 Actividades varían según alianza	Variable	-	-	-
	5 Medición Indicadores	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	6 Evaluación	Directorio y Gerencia	jun-13	-	Semestral
Alianzas con inmobiliarias	1 Listado de inmobiliarias a contactar	Gerencia y Directorio	dic-12	-	Semestral
	2 Estar presentes en feria inmobiliaria	Gerencia y Ventas	mar-13	-	Annual
	3 Contacto, negociación y cierre contrato	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	4 Seguimiento y Facturación	Cobranza	Depende de resultado alianza	-	Mensual
	5 Medición indicadores	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	6 Evaluación	Gerencia y Directorio	jun-13	-	Semestral
Promoción de ventas	1 Mostrar promoción en pág. Web	Desarrollo	ene-13	1 Semana	-
	2 Contactar a quienes han llegado a través de la página y ofrecer promoción	Ventas	ene-13	1 Mes	-
	3 Capacitar a quienes acceden a promoción	Ventas	Depende de resultado promoción	-	Mensual
	4 Seguimiento de uso	Post Venta	Depende de resultado promoción	-	Mensual
	5 Seguimiento para Facturación	Cobranza	Depende de resultado promoción	-	Mensual
	6 Medición indicadores	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	7 Evaluación	Directorio y Gerencia	jun-13	-	Semestral

Plan de acción	Actividad	Responsable	Fecha inicio	Plazo	Iteración	
Publicidad a través de Miconserje	1	Contactar empresas para que realicen publicidad, negociación y cierre contrato	Gerencia	ene-13		Mensual
	2	Insertar <i>banners</i> en pág. web y collilla electrónica	Desarrollo	Depende de anterior	-	Mensual
	3	Impresión Gasto Común y Folleto	Interno	Depende de anterior	-	Mensual
	4	Entrega física	Externo	Depende de anterior	-	Mensual
	5	Actualización de datos usuarios para publicidad	Desarrollo	ene-13	-	Mensual
	6	Medición indicadores	Gerencia	ene-13	-	Mensual
	7	Evaluación	Directorio y Gerencia	Jun-13	-	Semestral
Adaptación interna y comunicación	1	Cambiar estructura societaria	Directores	dic-12	2 meses	-
	2	Comunicar lineamientos empresa y asignación correcta de tareas personales	Gerencia	ene-13	-	Annual
	3	Incentivos de trabajo alineados con metas	Gerencia	ene-13	-	Annual
	4	Contratación de personal según necesidades del área	Gerencia	Depende de n° de clientes	-	-
	5	Capacitación de personal	Equipo correspondiente	Depende de contratos realizados	-	Cada Ingreso
	6	Reunión para ver avances y asignaciones	Gerencia y equipos	ene-13	-	Mensual
Aprendizaje del entorno	1	Revisión base de datos	Desarrollo	dic-12	-	Semestral
	2	Revisión de datos entregados por cliente través de página	Desarrollo	dic-12	-	Semestral
	3	Revisión de datos entregados por usuarios a través de encuestas	Desarrollo	jun-13	-	Annual
	4	Extracción de información	Gerencia	dic-12	-	Semestral
Versión 2.0 Y creación de módulos	1	Elaboración de versión 2	Desarrollo	ago-12	2015	Mensual
	2	Revisión de avance	Gerencia	ene-12	-	Mensual
	3	Crear, modificar o arreglar módulos según requerimientos usuarios	Desarrollo	Cuando sea necesario	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N: Cuadro de Indicadores asociados a cada plan de acción

Cuadro 49: Cuadro de indicadores según plan de acción

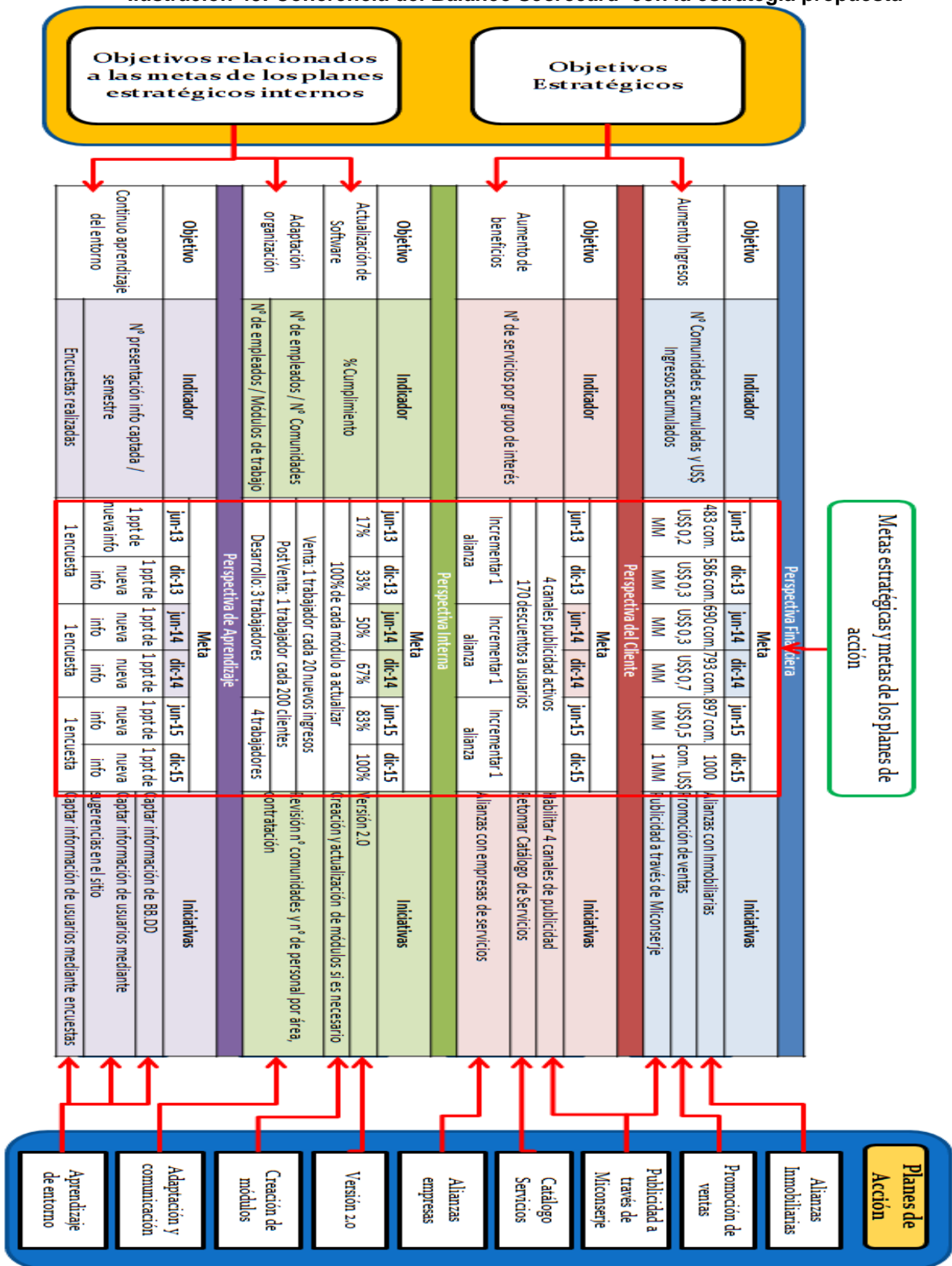
Plan de Acción	Indicadores	Medición
Retomar catálogo	Empresas que renuevan / Total empresas = eficiencia catálogo	Mensual
	Ingresos catálogo / (N° empresas * 3 UF) = % cobrado según lo esperado	Mensual
	N° de nuevas empresas al mes / Contactos al mes = % de logro (También por rubro)	Mensual
	N° de nuevas empresas / N° nuevas empresas mes anterior = Tasa de crecimiento	Mensual
	N° de nuevas empresas / Días transcurridos en ser habilitadas = Eficacia equipo de desarrollo	Mensual
	Ingresos / Facturación = Tasa de cobranza	Mensual
	Suma de descuentos / Total empresas = Promedio de dcto para clientes (También por rubro)	Mensual
	Descuento máximo y Descuento mínimo	Mensual
	Rubros con alianzas / Rubros totales = % rubros abarcados	Mensual
	Empresas con alianzas / Empresas en listado = % empresas abarcadas	Mensual
Alianzas con empresas proveedoras	Lo anterior separado por rubro = % de empresas por rubro abarcado	Mensual
	Alianzas realizadas / Contactos realizados = Eficacia alianza	Mensual
	Alianzas / Inmobiliarias en listado = Eficiencia de alianzas	Mensual
	Alianzas / Contactos realizados = % de logro	Mensual
	Reuniones / Contactos realizados = Medir interés antes de reunión	Mensual
	Comunidades facturadas / Comunidades alianzas = % de alianzas que han pasado a facturación	Mensual
	Comunidades facturadas / Comunidades alianzas que se debían facturar = % de éxito alianzas	Mensual
	N° contactos en feria inmobiliaria / inmobiliarias presentes = Eficacia asistencia a feria	Mensual
	N° alianzas feria inmo / N° contactos feria inmobiliaria = % de logro	Mensual
	Ingresos esperados por feria / Costos feria = evaluación financiera de feria	Mensual
Alianzas con inmobiliarias		

Plan de Acción	Indicadores	Medición
Promoción de ventas	Comunidades acceden promoción / Comunidades contactadas	Mensual
	Comunidades que contratan / Comunidades contactadas	Mensual
	Comunidades que contratan / Comunidades acceden promoción	Mensual
	Uso de página promoción / Uso página no promoción	Mensual
	Empresas que recontratan publicidad / total de empresas	Mensual
	Alcance comunidades / alcance total (para cada ítem)	Mensual
Habilitar 4 canales atractivos para realizar publicidad	Alcance usuarios / alcance total (para cada ítem)	Mensual
	Utilidad y rentabilidad	Mensual
	Personal capacitado / Total personal	Semestral
	N° reuniones semanales para comunicación y asignación de tareas	Semanal
	N° personal / N° comunidades para el caso de Venta y Post Venta	Mensual
Adaptación interna y comunicación vertical (estructura buena)	Presentación de información / Revisiones realizadas	Semestral
	N° Revisiones / Semestre o año	Semestral
Aprendizaje del entorno	% cumplimiento según planificación	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Anexo O: Relación entre el *Balance Scorecard* y la estrategia propuesta.

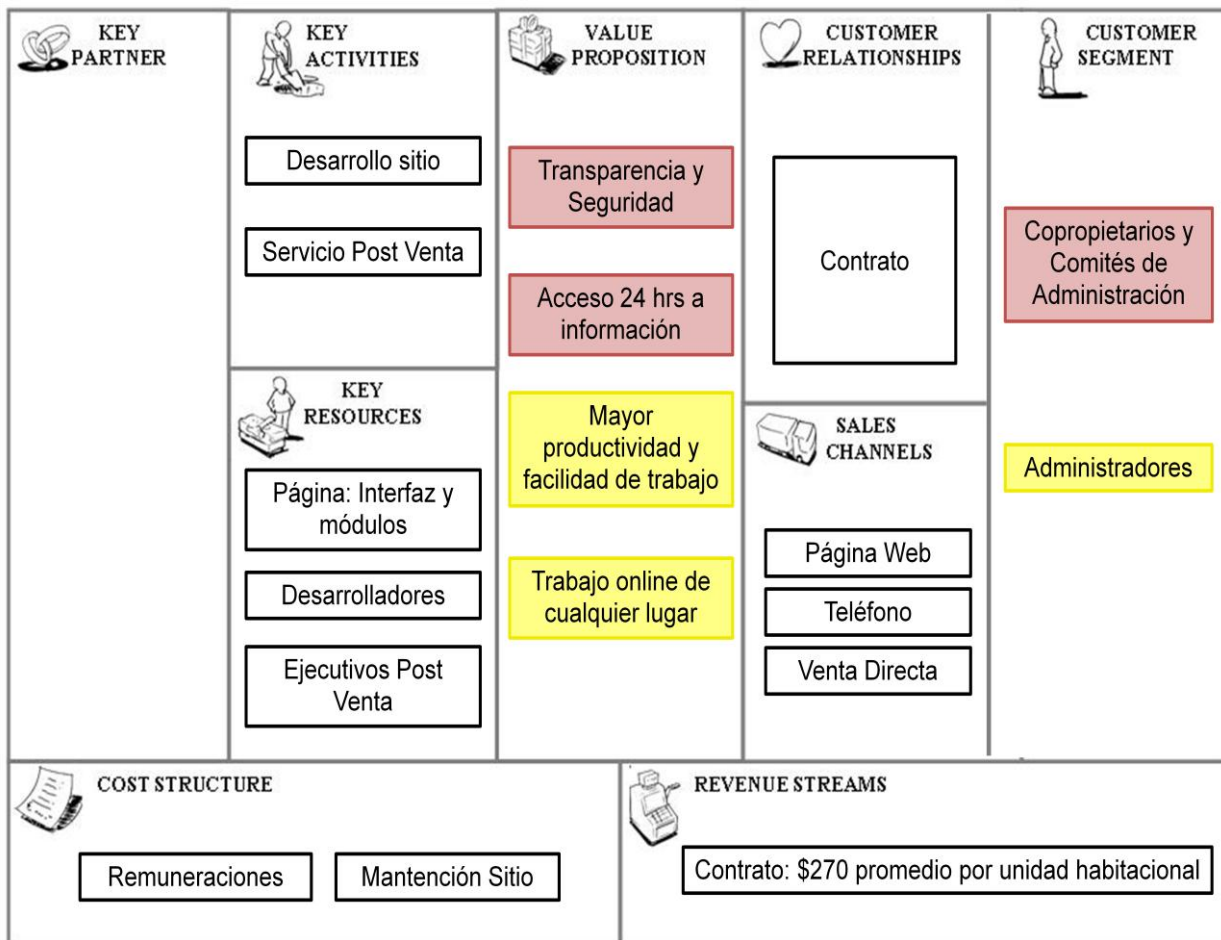
Ilustración 43: Coherencia del *Balance Scorecard* con la estrategia propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Anexo P: Canvas del modelo de negocios actual de Miconserje.cl

Ilustración 44: Canvas del modelo de negocios de Miconserje.cl



Fuente: Elaboración Propia

Anexo Q: Detalle del Presupuesto para el período 2013-2015
(Fuente: Elaboración propia)

Cuadro 50: Detalle mensual del Presupuesto período 2013-2015

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13
N° Comunidades	391	404	416	428	441	453
N° Nuevas Com. a Facturar	12	12	12	20	20	20
Total Ingresos Operacionales	12.409.200	12.538.800	12.668.400	13.069.188	13.469.976	13.870.764
Ingresos por ventas	12.409.200	12.538.800	12.668.400	13.069.188	13.469.976	13.870.764
Ingresos por publicidad						
Ingresos Acumulados	12.409.200	24.948.000	37.616.400	50.685.588	64.155.564	78.026.328
Total Egresos Operacionales	11.893.688	11.893.688	14.913.688	12.174.832	12.174.832	14.174.832
Remuneraciones	7.992.336	7.992.336	7.992.336	7.992.336	7.992.336	7.992.336
Comisiones de venta	388.800	388.800	388.800	649.944	649.944	649.944
Costos de publicidad						
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Otros	30.000	30.000	3.050.000	50.000	50.000	2.050.000
Egresos Acumulados	11.893.688	23.787.376	38.701.064	50.875.896	63.050.728	77.225.560
Saldo Operacional	515.512	645.112	2.245.288	894.356	1.295.144	304.068
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	2.875.000	2.875.000	2.725.000	2.725.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	2.875.000	2.875.000	2.725.000	2.725.000	75.000	75.000
Saldo Total Mensual	2.359.488	2.229.888	4.970.288	1.830.644	1.220.144	379.068
Saldo Total Acumulado	2.359.488	4.589.376	9.559.664	11.390.308	10.170.164	10.549.232

	Jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
N° Comunidades	475	496	517	539	560	582
N° Nuevas Com. a Facturar	20	20	20	20	20	20
Total Ingresos Operacionales	20.671.170	21.104.358	21.537.546	21.970.734	22.403.922	22.837.110
Ingresos por ventas	14.303.952	14.737.140	15.170.328	15.603.516	16.036.704	16.469.892
Ingresos por publicidad	6.367.218	6.367.218	6.367.218	6.367.218	6.367.218	6.367.218
Ingresos Acumulados	98.697.498	119.801.855	141.339.401	163.310.134	185.714.056	208.551.165
Total Egresos Operacionales	15.305.994	16.105.994	18.628.036	16.628.036	16.628.036	18.628.036
Remuneraciones	7.992.336	7.992.336	8.514.378	8.514.378	8.514.378	8.514.378
Comisiones de venta	649.944	649.944	649.944	649.944	649.944	649.944
Costos de publicidad	3.131.162	3.131.162	3.131.162	3.131.162	3.131.162	3.131.162
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	700.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	50.000	50.000	2.050.000	50.000	50.000	2.050.000
Egresos Acumulados	92.531.554	108.637.549	127.265.585	143.893.621	160.521.658	179.149.694
Saldo Operacional	5.365.175	4.998.363	2.909.509	5.342.697	5.775.885	4.209.073
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000
Saldo Total Mensual	5.290.175	4.923.363	2.834.509	5.267.697	5.700.885	4.134.073
Saldo Total Acumulado	- 5.259.057	- 335.693	- 2.498.816	- 7.766.513	- 13.467.398	- 17.601.471

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
N° Comunidades	603	623	644	664	684	705
N° Nuevas Com. a Facturar	28	28	28	28	28	29
Total Ingresos Operacionales	25.020.506	25.745.294	26.470.082	27.194.870	27.919.658	28.676.846
Ingresos por ventas	17.194.680	17.919.468	18.644.256	19.369.044	20.093.832	20.851.020
Ingresos por publicidad	7.825.826	7.825.826	7.825.826	7.825.826	7.825.826	7.825.826
Ingresos Acumulados	233.571.672	259.316.966	285.787.049	312.981.919	340.901.577	369.578.424
Total Egresos Operacionales	20.607.333	20.607.333	24.107.333	20.607.333	20.607.333	23.139.733
Remuneraciones	11.348.378	11.348.378	11.348.378	11.348.378	11.348.378	11.348.378
Comisiones de venta	909.144	909.144	909.144	909.144	909.144	941.544
Costos de publicidad	3.967.259	3.967.259	3.967.259	3.967.259	3.967.259	3.967.259
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	100.000	100.000	3.600.000	100.000	100.000	2.600.000
Egresos Acumulados	199.757.028	220.364.361	244.471.694	265.079.028	285.686.361	308.826.095
Saldo Operacional	4.413.173	5.137.961	2.362.749	6.587.537	7.312.325	5.537.113
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000
Saldo Total Mensual	4.338.173	5.062.961	2.287.749	6.512.537	7.237.325	5.462.113
Saldo Total Acumulado	21.939.644	27.002.605	29.290.354	35.802.891	43.040.216	48.502.329

	Jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
N° Comunidades	725	745	766	786	807	826
N° Nuevas Com. a Facturar	26	26	26	26	26	26
Total Ingresos Operacionales	30.727.188	31.387.176	32.047.164	32.707.152	33.367.140	34.027.128
Ingresos por ventas	21.511.008	22.170.996	22.830.984	23.490.972	24.150.960	24.810.948
Ingresos por publicidad	9.216.180	9.216.180	9.216.180	9.216.180	9.216.180	9.216.180
Ingresos Acumulados	400.305.612	431.692.788	463.739.953	496.447.105	529.814.246	563.841.374
Total Egresos Operacionales	21.339.506	21.339.506	24.289.506	21.789.506	21.789.506	24.289.506
Remuneraciones	11.348.378	11.348.378	11.798.378	11.798.378	11.798.378	11.798.378
Comisiones de venta	844.344	844.344	844.344	844.344	844.344	844.344
Costos de publicidad	4.764.232	4.764.232	4.764.232	4.764.232	4.764.232	4.764.232
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	100.000	100.000	2.600.000	100.000	100.000	2.600.000
Egresos Acumulados	330.165.600	351.505.106	375.794.611	397.584.117	419.373.622	443.663.128
Saldo Operacional	9.387.683	10.047.671	7.757.659	10.917.647	11.577.635	9.737.623
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000	- 75.000
Saldo Total Mensual	9.312.683	9.972.671	7.682.659	10.842.647	11.502.635	9.662.623
Saldo Total Acumulado	57.815.012	67.787.683	75.470.341	86.312.988	97.815.623	107.478.246

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15
N° Comunidades	845	865	884	903	923	942
N° Nuevas Com. a Facturar	26	26	26	26	26	25
Total Ingresos Operacionales	36.054.719	36.714.707	37.374.695	38.034.683	38.694.671	39.322.259
Ingresos por ventas	25.470.936	26.130.924	26.790.912	27.450.900	28.110.888	28.738.476
Ingresos por publicidad	10.583.783	10.583.783	10.583.783	10.583.783	10.583.783	10.583.783
Ingresos Acumulados	599.896.092	636.610.799	673.985.494	712.020.176	750.714.847	790.037.105
Total Egresos Operacionales	26.939.562	26.939.562	30.439.562	26.939.562	26.939.562	29.407.162
Remuneraciones	16.164.504	16.164.504	16.164.504	16.164.504	16.164.504	16.164.504
Comisiones de venta	844.344	844.344	844.344	844.344	844.344	811.944
Costos de publicidad	5.548.162	5.548.162	5.548.162	5.548.162	5.548.162	5.548.162
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	100.000	100.000	3.600.000	100.000	100.000	2.600.000
Egresos Acumulados	470.602.690	497.542.252	527.981.815	554.921.377	581.860.939	611.268.101
Saldo Operacional	9.115.156	9.775.144	6.935.132	11.095.120	11.755.108	9.915.096
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
Saldo Total Mensual	9.040.156	9.700.144	6.860.132	11.020.120	11.680.108	9.840.096
Saldo Total Acumulado	116.518.402	126.218.547	133.078.679	144.098.800	155.778.908	165.619.004

	Jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
N° Comunidades	961	981	1.000	1.020	1.039	1.063
N° Nuevas Com. a Facturar	25	25	25	25	25	25
Total Ingresos Operacionales	41.271.946	41.899.534	42.527.122	43.154.710	43.782.298	44.409.886
Ingresos por ventas	29.366.064	29.993.652	30.621.240	31.248.828	31.876.416	32.504.004
Ingresos por publicidad	11.905.882	11.905.882	11.905.882	11.905.882	11.905.882	11.905.882
Ingresos Acumulados	831.309.051	873.208.584	915.735.706	958.890.416	1.002.672.713	1.047.082.599
Total Egresos Operacionales	27.665.010	27.665.010	30.687.052	28.187.052	28.187.052	30.687.052
Remuneraciones	16.164.504	16.164.504	16.686.546	16.686.546	16.686.546	16.686.546
Comisiones de venta	811.944	811.944	811.944	811.944	811.944	811.944
Costos de publicidad	6.306.010	6.306.010	6.306.010	6.306.010	6.306.010	6.306.010
Proveedores	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552	2.782.552
Versión 2.0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	100.000	100.000	2.600.000	100.000	100.000	2.600.000
Egresos Acumulados	638.933.110	666.598.120	697.285.172	725.472.223	753.659.275	784.346.326
Saldo Operacional	13.606.936	14.234.524	11.840.070	14.967.658	15.595.246	13.722.834
Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
Egresos No Operacionales	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo No Operacional	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000	-75.000
Saldo Total Mensual	13.531.936	14.159.524	11.765.070	14.892.658	15.520.246	13.647.834
Saldo Total Acumulado	179.150.940	193.310.464	205.075.534	219.968.192	235.488.438	249.136.272

Conceptos generales de los cuadros del detalle de Presupuesto:

1. El número total de comunidades, así como toda la información de los Ingresos Operacionales, se obtuvieron directamente del análisis de escenarios realizado en el Anexo J.2.

2. Recordando que las alianzas y promoción de ventas implican un período de prueba gratis, se crea la fila “N° nuevas Com. a Facturar” que corresponde al número de comunidades que deben pagar por primera vez. Este dato es necesario para calcular las comisiones de venta, ya que la primera facturación se le paga al vendedor.
3. Las remuneraciones se obtienen de la planilla de sueldos generada por gerencia, donde considera el aumento en los sueldos de los distintos cargos hasta el año 2015. A su vez, en este concepto se consideran los sueldos de los nuevos empleados según las definiciones de la estrategia propuesta. En base a ésta, se tienen las siguientes contrataciones:
 - Un desarrollador a partir de 2013.
 - Un ejecutivo adicional para Post Venta cada año en el mes de Septiembre¹²⁵.
 - Un desarrollador y un diseñador *web* a partir de 2015.
4. Para estimar los costos relacionados a la publicidad, se calculó un valor de \$6.521 por edificio en base a los costos definidos en el Anexo H.4. El valor total mensual de este ítem corresponde a la multiplicación del número de comunidades por \$6.521 más el costo fijo de arriendo de la impresora.
5. Todos los montos de los conceptos restantes -Proveedores, Versión 2.0, Otros y Egresos Operacionales- se obtuvieron de Miconserje S.A. La versión 2.0 se incluye ya que se está desarrollando externamente y tiene sus costos promedios definidos.
6. Los proveedores corresponden a los servicios de contabilidad, mantención del servidor, servicios telefónicos, servicios de internet, arriendo de oficina, entre otros. EL concepto Otros considera la caja chica, los directorios y las inversiones¹²⁶. Su monto se obtuvo de Miconserje S.A. Por último, el ítem Egresos Operacionales agrupa las mantenciones de las cuentas bancarias y los créditos que se deben pagar.

¹²⁵ Recordar que se considera 1 empleado de Post venta cada 250 comunidades.

¹²⁶ Como por ejemplo la compra de nuevos discos duros.