



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

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS WEB PARA GESTIÓN DE
COMUNIDADES DE VECINOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

RENÉ ARRIAGADA ROSENBLUM

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de título es la elaboración de un plan de negocios de una empresa de servicios web que integre a cuatro actores en las comunidades de edificios o condominios: propietarios o arrendatarios, administradores, inmobiliaria y los comités de administración, generando soluciones necesarias a cada uno de ellos.

Para ello se ha diseñado una metodología de investigación enmarcada inicialmente en definir los objetivos específicos. Luego un estudio de mercado donde se segmentará el mercado objetivo, se analizará a la competencia y finalmente se evaluarán las cinco fuerzas de Porter para encontrar el atractivo de la industria. A continuación se analizará la Estrategia Comercial específicamente las cuatro "P" de la estrategia de marketing, un diseño de marca y se realizará un plan comercial que esté en sintonía con lo descrito. Con todo ello se definirá una estrategia operacional junto a definir el esquema organizacional que permita cumplir lo planificado y finalmente una evaluación financiera del proyecto, realizando un análisis de sensibilidad de tres enfoques.

Los resultados de la investigación han determinado un listado de quiebres muy importantes en cada uno de los cuatro actores los que generaron un listado de oportunidades a desarrollar. Con ello se da pie para evaluar tecnológicamente cuál es la solución idónea proyectando crecimiento e integración con nuevas plataformas (smartphones entre otros). Se desarrollo un plan de crecimiento y de viabilidad del proyecto como organización y se definió a "Comunidad Web" como marca que cumple con varios factores como asociación, personalidad y posicionamiento que definen la imagen de empresa que se desea promover.

El análisis financiero arrojó números prometedores en un análisis a cuatro años, en donde se generan el VAN de MM\$212,6.- y el TIR de 98% donde el punto de inflexión se da en el mes 20. La inversión inicial se calculó en MM\$113,2. Al realizar el análisis de sensibilidad con 3 factores (precio, gastos y ventas) generando 27 diferentes escenarios, todos reflejaron números positivos. Principalmente es alentador dado que se generó una encuesta que validó los precios determinados en la investigación. Estos números se sustentan al elaborar un plan de crecimiento de la empresa y que, por ejemplo, al tercer año ya contempla la contratación de 21 colaboradores.

Este proyecto a demostrado que es una muy buena idea con mucha aceptación entre los entrevistados y que utilizando este plan de negocios es factible de montar. Las proyecciones futuras con negocios anexos hacen aún más atractiva la industria, donde se puede mencionar entre otros la venta de seguros, la creación de una OTEC para cursos de capacitación de seguridad, la venta de insumos, la misma administración de edificios, etcétera. Quizás el factor crítico más complejo para el éxito del proyecto es la capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes. Al ser una industria completamente emergente, es vital mantener una apertura para leer correctamente los cambios que se vayan suscitando y responder con velocidad y prolijidad.

DEDICATORIA

Este proyecto de título está dedicado a mis padres, que desde pequeño se han preocupado de que reciba la mejor educación. Me han alentado de que soy capaz de cumplir metas y hoy, se los agradezco de corazón.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero agradecer a todos los profesores del programa y a todos los funcionarios de la Universidad de Chile que entregaron tiempo y energía para que el programa de MBA sea tan completo.

En particular a Enrique y Gerardo que me han orientado muy pedagógicamente en cómo sacar adelante este proyecto.

Luego a mis compañeros que juntos hemos vivido una experiencia única, por momentos de sobrevivencia y en otros de constante crecimiento.

Toda mi familia se merece un capítulo. Siempre alentando.

A mis amigos que me perdonaron estos dos años de muchas ausencias.

A mi primo Darío, quién visualizó esta idea y me ha ayudado a desarrollarla.

Pero tengo un agradecimiento muy especial a mi señora Daniela. Por la paciencia eterna, apoyo constante y amor incondicional que ha tenido conmigo en todo momento del programa. Muchas, Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	9
1.1 Antecedentes generales	9
1.2 Justificación	9
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos	10
2.3 Metodología	10
3. ESTUDIO DE MERCADO	11
3.1 Segmentación del proyecto	11
3.2 Competidores	13
3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	14
3.4 Proyección de ventas	16
4. ESTRATEGIA COMERCIAL	17
4.1 Estrategia de marketing, las cuatro P`s.	17
4.2 Definición de marca y diseño de la empresa	29
4.3 Plan Comercial	29
5. ESTRATEGIA DE OPERACION	30
5.1 Estrategia de operación	30
5.2 Estrategia organizacional	34
6. EVALUACIÓN FINANCIERA	34
6.1 Proyección de ingresos y costos	34
6.2 Análisis de Sensibilidad	36
CONCLUSIÓN	37

BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO A: Flujo de ingresos detallado por mes	40
ANEXO B: Detalle de la encuesta realizada	44
ANEXO C: Análisis del modelo Canvas en el Plan de negocios	53

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Proyección de ventas	16
Tabla N° 2: Quiebres y oportunidades de las inmobiliarias	17
Tabla N° 3: Quiebres y oportunidades de los Co-Propietarios	18
Tabla N° 4: Quiebres y oportunidades de los Comités de administración	19
Tabla N° 5: Quiebres y oportunidades de los Administradores	20
Tabla N° 6: Resultados de la encuesta en la pregunta sobre relevancia de los servicios	221
Tabla N° 7: Costo por departamento	26
Tabla N° 8: Crecimiento de la organización reflejado en crecimiento de clientes	33
Tabla N° 9: Tipo de cliente y cobros asociados	34
Tabla N° 10: Proyección financiera a cuatro años	34
Tabla N° 11: Resultados del VAN y TIR	36
Tabla N° 12: Variables para el análisis de sensibilidad	36
Tabla N° 13: Análisis de sensibilidad con 27 escenarios diferentes	36

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Ventas de viviendas en el gran Santiago	12
Ilustración N° 2: Proyección de ventas en el gran Santiago	12
Ilustración N° 3: Diseño de las capas de ComunidadWeb.cl	24
Ilustración N° 4: Diseño lógico de los servicios asociados por actor	25
Ilustración N° 5: Etapas de un proyecto inmobiliario	28

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes generales

Chile ha tenido en los últimos años un crecimiento exponencial en la cantidad de proyectos inmobiliarios en el país. Son miles de edificios que se han levantado en los últimos años generando aumento de densidad en proyectos urbanos. Este crecimiento viene de la mano con una excelente tasa de interés hipotecaria que ha incentivado la compra de viviendas definitivas tanto para vivir, como de inversión. Esto corroborado por las cifras entregadas en el INE, que según información del Censo del año 2012, a nivel nacional existen 876.622 departamentos inmuebles en Chile. De ellos 570.758 departamentos en la Región Metropolitana.

Es aquí donde surge un problema. ¿Cómo se administra el edificio o condominio?, ¿Qué es lo que se cobra en los gastos comunes?, ¿los vecinos conocen al comité de administración del edificio?. Etcétera.

El modelo utilizado en Chile para el inicio de actividades de una comunidad de vecinos es un modelo bastante tradicional, donde la “Inmobiliaria” contrata inicialmente los servicios de una persona o a una empresa especializada para la función de “Administrador” del edificio. Una vez vendidos los departamentos y entregados, se constituye vía una asamblea de los “Co-propietarios” el “Comité Administrativo” quién asume la responsabilidad de jefatura y supervisión del “Administrador” como también definen las políticas a seguir como edificio. Luego durante los próximos 5 años la “Inmobiliaria” debe responder ante los “Co-propietarios” ante cualquier tipo de falla dada la garantía legal de los inmuebles.

1.2 Justificación

Para justificar el proyecto se realizará un análisis de los participantes del modelo:

Inmobiliaria: Desde que una inmobiliaria toma la decisión de realizar un proyecto inmobiliario, ya necesitan sistemas para lograr manejar información relevante respecto al proceso de compra de cada departamento (reserva, pago de reserva, firma de promesa de compra, generación de crédito, entrega, etcétera). Cuando el proyecto está a punto de entregar, se debe determinar a quién contratar como “Administrador”. ¿Poseen información comparativa de la eficiencia de los administradores?. Una vez entregados los departamentos, se debe ejecutar los arreglos que por garantía se debe cubrir a los propietarios. Todos los procesos antes descritos son gestionados por lo general en sistemas dispersos e incluso manualmente.

Co-Propietarios: Al recibir las propiedades, los dueños o Co-Propietarios de los edificios se encuentran con varias limitantes en el día a día. Por ejemplo un total desconocimiento de los reglamentos internos. Poca claridad para comprender cómo se utilizan los fondos de los gastos comunes. Poca participación en decisiones del conjunto si no se participa del Comité de Administración. Y quizás más básico, un desconocimiento total de quienes son sus propios vecinos.

Comité de Administración: Por lo general son vecinos sin experiencia en cómo administrar edificios, y por lo mismo desconocen normativas legales. Por otro lado se

enfrentan a los copropietarios con mínimos canales de comunicación y participación. Deben supervisar a la administración sin poseer herramientas que les facilite la tarea.

Administradores: Muchas veces personas independientes que comienzan un giro nuevo para poseer un ingreso adicional a su labor principal. De igual manera existen empresas que asumen la administración de varios edificios en simultáneo y esos casos probablemente tienen algún sistema para administrar mejor los procesos internos. No obstante carecen de canales expeditos para comunicarse con los copropietarios y no tienen el feedback necesario de su labor. En las asambleas la concurrencia es mínima y el proceso de rendición de los gastos comunes es muy engorroso.

Existen empresas que han desarrollado plataformas para gestión de administración de copropiedades, no obstante su penetración en el mercado es mínima.

Con lo anteriormente expuesto, el generar una investigación para un plan de negocios de servicios vía el desarrollo de una plataforma que pueda integrar a los cuatro actores con beneficios directos para cada uno de ellos, y con un costo razonable, puede ser una gran inversión en el mundo de la innovación.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Determinar el plan de negocio para la creación de una empresa de servicios de una plataforma web que de solución a los problemas de gestión y comunicación entre los actores de una comunidades de vecinos ya sea en un edificio o conjunto residencial.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado de las viviendas/departamentos que convivan en organizaciones de vecinos y de las empresas que ofrecen servicios de administración que permita sentar bases para la planificación del proyecto.
- Definir un modelo de negocio que sea viable tecnológicamente y esté preparado para adaptaciones y para un crecimiento futuro.
- Lograr la definición de una estrategia comercial que incluya una estrategia de marketing y una estrategia organizacional.
- Realizar una evaluación financiera del proyecto, determinando el VAN y el TIR, teniendo en cuenta la realización de un análisis de sensibilidad.

2.3 Metodología

La metodología a utilizar en la investigación será el planteamiento meticuloso de cada uno de los objetivos específicos. Iniciando con un estudio de mercado donde se enfocará en el estudio de los departamentos y viviendas en condominio y con ello se preparará la segmentación el mercado objetivo, definiéndolo como el nicho principal

para abordar el proyecto. Siguiendo la misma línea se analizarán a los competidores que ya posean alguna solución de administración de comunidades y evaluar la participación de mercado de cada uno de ellos. Para finalizar el estudio de mercado se evaluarán las cinco fuerzas de Porter para encontrar el atractivo de la industria.

A continuación se analizará la Estrategia Comercial específicamente las cuatro “P” de la estrategia de marketing. En este punto se desea generar una definición del producto y servicio que se ofrecerá, generando un análisis tecnológico de la solución y su factibilidad. Asimismo definir el nivel de servicios que se ofrecerán para planificar con ello el crecimiento de la organización.

Luego se buscará un diseño de marca y se realizará un plan comercial que de respuesta a la estrategia de marketing anteriormente desarrollada.

Finalmente junto a definir el esquema organizacional, que permita cumplir lo planificado, se realizará una evaluación financiera del proyecto para cuantificar la inversión inicial, el VAN y el TIR. Esto sumado a un análisis de sensibilidad que pueda evaluar el comportamiento de los indicadores cuando varían tres variables estratégicas como es el precio, el volumen de venta y el nivel de gastos.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Segmentación del proyecto

Para enfrentar un proyecto de ésta índole es sumamente relevante comprender el mercado en dónde se trabajará, dimencionarlo y con ello realizar una correcta segmentación.

En base a ello se realizó una indagación en datos especialmente orientados en el espectro de datos de la Región Metropolitana, donde se realizará el foco inicial del plan de negocios.

Tal como se mencionó anteriormente, en la Región Metropolitana se censaron 570.758 departamentos según el censo del 2012. Asimismo, según la Cámara Chilena de la Construcción, el crecimiento de las viviendas es constante y las expectativas son muy positivas. Sólo el año 2012 se vendieron un 25% más de departamentos y un 20% más de casas que en año 2011.

Ilustración Nº 1: Ventas de viviendas en el gran Santiago.

VENTAS DE VIVIENDAS EN EL GRAN SANTIAGO
MILES DE VIVIENDAS

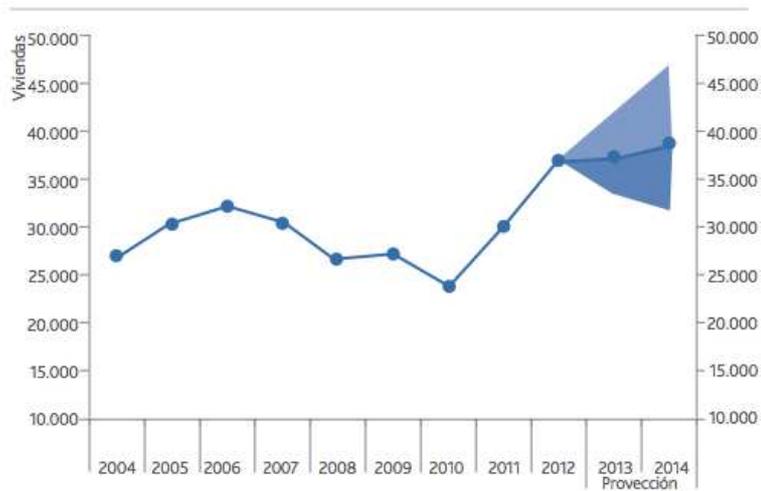


Fuente: CChC.

Según el informe de Macroeconomía y Contrucción Nº38 de la Cámara Chilena de la Construcción, publicado en Junio del 2013, las proyecciones de ventas de viviendas en Santiago es muy alentador.

Ilustración Nº 2: Proyección de ventas en el gran Santiago.

PROYECCIÓN DE VENTAS EN EL GRAN SANTIAGO



Fuente: CChC.

Como se puede observar en la Ilustración, se estima una venta de viviendas en Santiago cercana a 40 mil unidades en el año 2014.

El mercado potencial se puede aún reducir más a las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Vitacura, Las Condes y Lo Barnecha, donde los niveles de ingresos son mayores y así también las exigencias de servicios asociados. Asimismo se trabajará en una primera instancia en proyectos inmobiliarios que posean más de 50 departamentos de co-propietarios. Ya en esa cantidad de vecinos se genera una interacción que genera la oportunidad de integrar gestión a través de un servicio.

Se estima que proyectos inmobiliarios de las características anteriormente mencionados superan los 5.000 edificios.

3.2 Competidores

Para comprender cómo ha evolucionado el mercado de soluciones para gestión de administración de edificios y condominios, se realizó una investigación de cómo operan y qué tipo de servicios ofrecen las tres empresas que se han reconocido en el mercado de Chile, que ofrecen sistemas similares al planteado: V-cinos; Kastor y Miconcerje.cl. El estudio se enfocó en investigar cómo operan, qué servicios ofrecen, su modelo comercial, reconocer sus ventajas competitivas, detectar sus problemáticas, entre otros aspectos.

Se generó una matriz comparativa que permitirá identificar cuáles son las debilidades y así tener más herramientas para lograr la definición de las propuestas de valor del plan de negocio que se desea construir.

Para la investigación, se solicitó cotizaciones a cada empresa y se sostuvieron reuniones con clientes de ellos para comprender la percepción del servicio otorgado.

3.2.1 VCinos

Vcinos es una plataforma web que se presenta esencialmente como innovación en las comunicaciones de la comunidad. Su oferta se centra en la interacción de las redes sociales y cómo une a los vecinos en módulos de comunicación, tales como el diario mural, el intercambio de comunicación entre propietarios, arrendatarios, comité y administrador.

Se ofrece como una plataforma gratuita controlada por el Comité de Copropietarios.

Es una plataforma nueva y no poseen más de 10 edificios clientes.

3.2.2 Kastor Software

Herramienta desarrollada por el Grupo Caleu, con muchos años en el mercado de condominios ofreciendo entre otros, la venta de productos de primera necesidad, corredora de seguros para edificios, OTEC para capacitaciones a conserjes, entre otros.

Kastor Software se desarrollo fuertemente orientado a la gestión de administración, donde se hace un énfasis en la gestión de los gastos de operación, el seguimiento de las cuentas bancarias, ordenamiento de los gastos comunes, etcétera.

Posee poco uso de la comunicación y no involucra a la inmobiliaria. Se estima en más de 150 edificios clientes.

3.2.3 Miconserje.cl

Miconserje.cl nace en el año 2000 como un proyecto innovador de jóvenes que participaron del programa Accessnova Incubación, de la Universidad de Chile. Luego se adjudicaron un capital semilla del Fondo Desarrollo e Innovación de la Corfo. Esto demuestra que desde sus inicios se ha caracterizado por su alto grado de innovación.

Al igual que Kastor Software, Miconserje.cl se enfoca en lo relacionado con la gestión de la administración, donde se hace énfasis en el seguimiento de todos los gastos, el uso del fondo de reserva, un historial de las cartolas bancarias, etcétera. No posee herramientas de comunicación entre vecinos.

3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.3.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de la entrada de nuevos competidores es actualmente alta, principalmente porque aún la participación de mercado de todos los competidores es muy baja, lo que hace muy tentador el ingresar en esta industria y sumado a que las barreras de entrada no son altas en términos financieros. Por lo mismo es muy tentador ingresar a esta industria, no obstante se debe trabajar muy rápido para cambiar la tendencia y que la amenaza de nuevos competidores se transforme en baja.

Para buscar dicha transformación se analizará con mayor detalle cada una de las barreras de entrada para intervenirlas y transformar la amenaza en baja:

Inversión necesaria: Técnicamente no es un rubro que necesite una inversión inalcanzable para grupos económicos por lo que se debe trabajar rápidamente en conseguir una aplicación robusta y que incluya la mayor cantidad de servicios y funcionalidades para que el competidor nuevo, evalúe cuánto se demoraría en igualar o mejorar la oferta de valor para entrar en el mercado.

Economía de escala: Se trabajará en la organización para generar un modelo de servicios que sea eficiente y eficaz. Con lo que se optimizarán los tiempos de soporte e implementación.

Ventajas en costos: Al realizar un trabajo de optimización del nivel de servicios, se logrará reducir los costos ociosos. Se planificará desde un comienzo en una organización que asegure calidad de servicio pero que sea funcional a mantener una estructura de costos sostenible y óptima.

Diferenciación en producto y en servicio. La propuesta de desarrollo del producto debe contemplar una simplicidad realmente eficiente, donde el uso de las plataformas sea lo más masivo posible. Asimismo la característica del servicio debe estar enfocada en lograr la mayor usabilidad de las plataformas. Será un factor muy relevante en acercar las plataformas a los usuarios finales, quienes serán a su vez, un canal de promoción vía referencias.

Curva de aprendizaje. El ingreso a una industria nueva debe suponer un aprendizaje de cuales son los intereses de cada uno de los clientes macro (entendiendo de que son cuatro diferentes). Con ello se debe observar y escuchar en cada momento para ir adaptando y creando las plataformas y servicios a las necesidades reales de ellos y poder construir un modelo de servicios que sea lo más funcional posible.

Acceso a los canales de distribución: En una industria tan emergente como la que se está investigando, es muy importante el momento en que se ingresa. Actualmente es muy atractivo dada la poca participación del mercado de los actores, no obstante el ingreso debe ser muy potente para que surja un efecto de idea de posicionamiento que cumpla un papel disuasivo ante nuevos competidores.

Reconocimiento de la Marca: Este punto también debe ser trabajado con mucho cuidado. La marca escogida, que se tratará en más detalle en el siguiente capítulo, tiene un componente de fácil reconocimiento muy potente. Es así como se implementará un plan de marketing que permita el crecimiento efectivo del reconocimiento de la marca.

Dado el análisis anteriormente expuesto, se trabajará en transformar la actual amenaza de nuevos competidores de alta a baja.

3.3.2 Intensidad de la competencia

Dado que los competidores aún son muy pocos, la intensidad de la competencia es baja. Asimismo no hay ningún competidor que se haya preocupado de otorgar un servicio a los cuatro actores del modelo de la plataforma que se pretende elaborar.

El que la intensidad de la competencia sea baja, fomenta aún más que puedan entrar nuevos competidores.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Las características de la plataforma que se está desarrollando, no hace depender de ningún proveedor en particular que no sea reemplazable, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo con lo que hace aún más atractiva la industria.

3.3.4 Poder de negociación de los clientes

Respecto al poder de negociación de los clientes es aún bajo dado que son pocos competidores y con poca participación. Asimismo cuando la plataforma ya está operativa, interactuando con administradores, propietarios, etcétera, el factor de cambio

es muy elevado, por lo que disminuye la capacidad de negociación de los clientes. Esto aumenta el atractivo de la industria.

3.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El servicio de conectividad de los distintos actores que participarán de la solución de este plan de negocios, hace muy baja la posibilidad de productos sustitutos, dado que la tendencia en este tipo de industrias es que sea vía plataformas que conecten a la gente vía Internet.

En resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter, contemplando que la intensidad de la competencia es baja; que el poder de negociación de los proveedores es bajo; que el poder de negociación de los clientes es bajo; que la amenaza de ingresos de productos sustitutos es muy baja; y que la amenaza de nuevos competidores posee herramientas para transformarla de alta en baja, es que el mercado que se introducirá la nueva empresa es muy atractivo.

Este análisis ha demostrado que se posee un potencial muy atractivo en una industria emergente, no obstante los resultados posteriores deben traducir en la generación de un modelo de servicio que sea rentable para los inversionistas. Dichos puntos se trabajarán en los siguientes capítulos.

3.4 Proyección de ventas

Se proyecta, siguiente tabla de clientes, un objetivo de crecimiento en ventas para los primeros 3 años del negocio:

Tabla N° 1: Proyección de ventas.

	1er año	2do año	3er año
Edificios hasta 49 departamentos	5	20	45
Edificios hasta 99 departamentos	5	20	60
Edificios sobre 100 departamentos	5	20	45
Total	15	60	150

Se realizó la separación de los tipos de edificios o condominios por cantidad dado que se evaluará la diferenciación de costos entre ellos.

Como se observa las expectativas iniciales de crecimiento son muy conservadoras ya que no llegan al 3% de la participación del mercado en el segmento de edificios o

condominios sobre 50 departamentos en las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Vitacura, Las Condes y Lo Barnecha.

4. ESTRATEGIA COMERCIAL

Para definir la estrategia de marketing en primera instancia se realizará un análisis de las cuatro "P": Producto, Plaza, Precio y Promoción.

4.1 Estrategia de marketing, las cuatro P's

4.1.1 Producto

Se ha detectado una oportunidad de negocio, pero para preparar una plataforma que pueda ser ofrecida como un servicio, se ha establecido un análisis en particular de cada uno de los actores del modelo a desarrollar.

Para este proceso se generaron entrevistas con personas representativas de cada uno de los distintos actores y en ella se enfocó en comprender cuáles con los quiebres que sufren en la actualidad. Se entiende por quiebre el factor que no les retrasa o simplemente no les deja realizar su labor. Cada uno de los quiebres que se menciona fue contrastado con una oportunidad para solucionarlo.

4.1.1.1 Análisis de oportunidades de las Inmobiliarias

Para el análisis de los quiebres y oportunidades relacionadas con las inmobiliarias, se ha generado una serie de reuniones con Gerentes Generales de inmobiliarias que construyen proyectos en Santiago de Chile. Según las conversaciones se ha determinado el siguiente listado de quiebres y por consiguiente la oportunidad que se genera.

Tabla Nº 2: Quiebres y oportunidades de las inmobiliarias.

QUIEBRES	OPORTUNIDADES
Bajo Control de puntos de ventas.	Sistema para gestión de los puntos de ventas. Cotizaciones solicitadas, guardar información de posibles compradores, etc.
Controlar Visitas.	Realizar seguimiento de prospectos. Cuándo visitaron, feedback.
Controlar muchos puntos de ventas.	Informes consolidados de actividades de los puntos de ventas.
Control de defectos.	Sistema de manejo de las garantías (5 años) de sus departamentos. Se recibirá directamente de los propietarios y se realizará seguimiento de las soluciones realizadas.
Baja gestión de pagos de gastos comunes.	Control de pago de gastos comunes multipropiedad.

4.1.1.2 Análisis de oportunidades de los Co-Propietarios

Particularmente en el caso de los copropietarios se generó 2 sesiones de focus group con personas que poseen propiedades en edificios de Santiago de Chile. El resumen de quiebres y oportunidades es el siguiente:

Tabla N° 3: Quiebres y oportunidades de los Co-Propietarios.

QUIEBRES	OPORTUNIDADES
No tienen acceso ni conocimiento del reglamento interno.	Copia digital disponible en la intranet.
Falta comunicación con el administrador.	Sistema de envío de comunicaciones al Administrador.
Falta de conocimiento del personal.	Ficha disponible de cada funcionario. Se envía alerta automática con cambios de funcionarios para dar aviso. Ej. Hay nuevo nochero.
Dueño-arrendatario. Falta de conocimiento de pagos.	Intranet para dueños y para arrendatarios. El propietario podrá revisar estado de pagos de los gastos comunes de sus arrendatarios.
No existe "libro de sugerencias" (o quejas).	Sección especial para sugerencias públicas. Quejas podrían ser derivadas a Comité o directamente a la administración.
No hay información de quienes son los vecinos.	Ficha por departamento con información que el comité determine publicar. Compartir profesiones para aporte comunitario.
Dueño de varios inmuebles, cómo administrarlos.	Realizar un link (puede ser RUT) para que inversores que poseen varios departamentos, puedan visualizar la información relevante en una sola sesión.
Dificultad de propietarios para arrendar sus departamentos.	Portal de arriendos. Coordina visitas.
Falta de feedback sobre los funcionarios.	Evaluación electrónica del personal.
Comunicación con la inmobiliaria por defectos.	Sistema para enviar "incidentes" a la inmobiliaria. (5 años de garantía).
¿Qué hacer si hay una emergencia?.	Sistema centralizado de emergencia. Se visualiza la ficha técnica de los vecinos.
No hay conocimiento del reglamento de copropiedad inmobiliaria.	Publicación de una copia Digital.
No hay conocimiento del plano oficial aprobado en Bienes Raíces.	Publicación de una copia Digital.

4.1.1.3 Análisis de oportunidades de los Comités de administración

Respecto al Comité de Administración de las comunidades de edificios, se tomó contacto con dos miembros activos de comités para realizar la entrevista. Los resultados son los siguientes:

Tabla N° 4: Quiebres y oportunidades de los Comités de administración.

QUIEBRES	OPORTUNIDADES
Falta de conocimiento normativo legal.	Dejar a disposición en línea las normativas relevantes a copropietarios de edificios o condominios.
Falta de transparencia, Comunicaciones.	Sistema de comunicaciones entre copropietarios, comité y administración.
Engoroso respaldo de minutas de reuniones.	Publicar las minutas de las reuniones y asambleas.
Pésimo mecanismo de citación a reuniones.	Envío de agenda iCal además de secuencia de correos electrónicos recordatorios automáticos.
Poco acceso a los fondos manejados por el administrador.	Acceso al sistema de rendiciones de la administración.
Engoroso proceso para validar decisiones que necesiten visto bueno del comité.	Generar un foro interno para debatir temas y generar toma de decisiones.
No se conoce la opinión de los copropietarios en diversos temas.	Generación de encuestas en línea.
Falta de información del uso de los espacios comunes (Estacionamientos de visitas, quinchos, gimnasio, etc.).	Acceso a informes de uso de los espacios comunes.
Falta de integrar a los copropietarios en evaluaciones sobre la gestión de la administración.	Generación de encuestas en línea. Libro de quejas virtual.
Falta de información sobre propietarios complejos.	Hoja de vida de los copropietarios. (ejemplo: morosos, quejas reiteradas, etc.).
Falta de conocimientos de cómo organizarse.	Capacitaciones para Comité.
Falta de control de las patentes comerciales autorizadas.	Sistema de registro de las patentes.

4.1.1.4 Análisis de oportunidades de los Administradores

En el caso de los administradores, se tomó contacto con dos empresas dedicadas a la administración de edificios. En ambos casos las empresas son pequeñas y particularmente emprendimientos personales de corto alcance. No poseen más de 4 edificios en ambos casos. Los resultados de la entrevista son:

Tabla Nº 5: Quiebres y oportunidades de los Administradores.

Quiebres	Oportunidades
Mala comunicaciones con copropietarios.	Sistema de envío de correos a los copropietarios y al comité.
Administrador no recibe feedback con los copropietarios. Falta de disponibilidad horaria.	Canal de comunicación oficial con copropietarios.
Administrador no está al tanto del día a día.	Sistema de ingreso de actividades por mayordomo principal.
Dificultad para conseguir datos de proveedores.	Catálogo de servicios. Feedback de proveedores (tipo foro).
Horas Hombres excesivas cada vez que debe preparar los gastos comunes.	Sistema de generación automática de los cobros por gastos comunes, entregando mayor transparencia en los cálculos.
Engoroso respaldo de pagos de los propietarios (Gastos Comunes).	Envío recibo digital. Se almacenará adicionalmente en la intranet de cada propietario.
Engoroso proceso de envío de comunicaciones incluso las formales (Acuse de recibo).	Sistema de envío por email y publicación web de las circulares. Control de lectura de las mismas.
Administrar los espacios comunes.	Reservas en línea de los espacios comunes. Administrar disponibilidad.
Falta de capacitación al personal.	Preparar capacitaciones orientadas al personal. Ej. Métodos de seguridad.
No hay contacto con autoridades locales (Ej. plan cuadrante).	Guía de contactos relevantes por zonas.
Engoroso sistema de rendiciones de los gastos incurridos.	Sistema en la intranet que permita llevar un seguimiento de los gastos, como también de los ingresos. Sería una contabilidad web.
Desorden en el pago de remuneraciones (preparar los descuentos legales).	Sistema de preparación de liquidaciones de sueldo.

Conserjes no conocen a los propietarios.	Generación de plantillas de los departamentos y fichas individuales de ser necesario (con observaciones, Ej. Tiene contratado Help). Personas autorizadas para ingresar al departamento sin llamar.
Acceso de información de certificados.	Disponibilidad para generación de certificados (ej. De antigüedad, últimas liquidaciones, etc.).
Engorroso manejo de horarios de personal, las vacaciones, días libres del personal o licencias.	Administración de vacaciones y conexión a reloj control.
Comunicación con el personal.	Generación de correos electrónicos para el personal.
Engorroso sistema para distribución de turnos.	Sistema para generarlos, quedaría visible para los copropietarios.
Cómo administrar arriendo de estacionamientos supernumerarios.	Sistema para gestión de arriendo de estacionamientos.
Falta conocimiento técnico (bombas de agua, ascensores, etc.).	Generación de listado de recomendaciones y de contacto de proveedores.

Con la evaluación de las oportunidades generadas de los análisis antes mencionados, se elaborará una carta de ruta de desarrollos, interpretados en la matriz de impacto versus costos de desarrollo. Con dicha matriz se podrá determinar qué desarrollos tienen mayor impacto a menor costo de desarrollo que serán probablemente los servicios ofrecidos en la primera versión de la plataforma. Se espera que el primer release ya cuente con un mínimo de servicios que incluya la participación de los cuatro actores. Luego se definirá una estrategia de road map que permita liberar futuras versiones donde se estén solucionando los quiebres anteriormente mencionados.

No obstante lo anterior, se realizó una encuesta web vía www.encuestafacil.com orientada a propietarios o arrendatarios de departamentos o casas en condominio y que actualmente paguen gastos comunes, para obtener un feedback de cuáles son los intereses más relevantes y poder validar precios (se tratará más adelante).

La encuesta, donde contestaron 100 personas, esta en detalle en el Anexo 2 del presente informe, pero es importante rescatar los siguientes resultados:

Tabla Nº 6: Resultados de la encuesta en la pregunta sobre relevancia de los servicios.

	1-Nada de interesante	2-Poco interesante	3-Interesante	4-Muy interesante
Tener canal de comunicación directa con el Administrador.	2	15	46	37
Acceder a una copia digital del reglamento de co-propiedad.	4	14	48	34

Acceder a las fichas de los funcionarios que trabajan en su edificio/condominio y poder evaluar su desempeño.	0	15	32	53
Acceder a un libro de sugerencias virtual de los copropietarios que se envíe automáticamente al administrador y al Comité.	0	11	35	54
Que esté publicado un listado con datos básicos de quienes son mis vecinos.	5	20	38	37
Poder subir defectos de los departamentos/casas que lleguen directamente a la inmobiliaria. Poder realizar seguimiento de la solución.	5	9	29	57
Realizar un seguimiento del uso de los fondos de reserva de la comunidad.	1	1	35	63
Visualizar en línea los gastos comunes y poder realizar el pago On Line.	1	3	28	68
Que el sistema me envíe vía correo electrónico las minutas de las reuniones del Comité de Copropietarios.	4	12	46	38
El sistema genere un recordatorio vía email para las reuniones de Co-Propietarios.	5	21	44	30
Poder reservar en línea los espacios comunes (quincho, salón de eventos, etcétera).	4	7	30	59

Con los siguientes resultados nos genera un mapa para que las 5 características más relevantes para los propietarios (están en negrilla), sean las primeras en desarrollar dado que generan mayor impacto.

Asimismo se generó un nuevo listado de soluciones propuestas por los encuestados que genera un material muy interesante para considerarlas en alguna de las versiones de la plataforma. Se detallan en el anexo B.

4.1.1.5 Solución Tecnológica

Dada las tendencias actuales de accesibilidad y movilidad de los usuarios, la plataforma tecnológica debe estar en la nube. Asimismo el modelo comercial a emplear será el

modelo SAAS, donde se generará una plataforma web con cobros mensuales a los usuarios para permitir su uso.

Se realizó una reunión de trabajo con el ingeniero Carlos Mancilla, programador experto en aplicaciones web y con basta experiencia en desarrollo para aplicaciones comercializables con el modelo Saas. Junto a él se definieron las siguientes características que debía poseer la plataforma de servicio:

- Plataforma 100% web.
- Preparada para un crecimiento de clientes.
- Desarrollo y mantenimiento de bajo costo.
- Preparada para futuros desarrollo basados en tecnología móvil.

Para dar solución a lo anteriormente planteado se ha diseñado un modelo de “Arquitectura Tecnológica” que cuenta con 3 capas de programación:

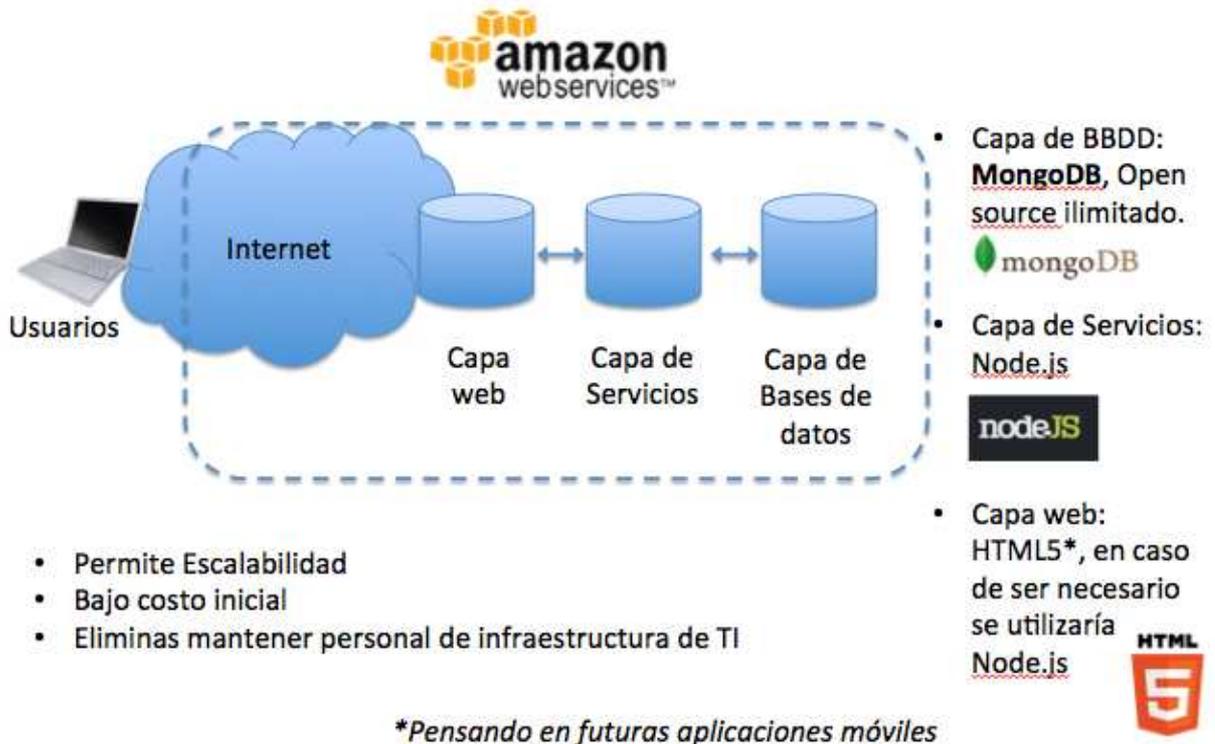
1.- Capa de base de datos: Donde se almacenará la base de datos del sistema. Se programará sobre MongoDB dado que es una plataforma Open Source de crecimiento prácticamente ilimitado.

2.- Capa de servicios: Sistema que podrá Asegurar un servicio adecuado con crecimiento de clientes. Esta capa va determinando la búsqueda de los datos que se desean desplegar. A futuro si se aumenta el nivel de clientes, no habrá problemas ya que solamente se agregan nuevas máquinas en la capa de base de datos. Se programará en Node.JS, también plataforma Open Source.

3.- Capa Web: Es la capa que programa la visualización propiamente tal en los navegadores de los clientes. Aquí se diseña el look and field del programa. Se analizará para que contemple una política de alta usabilidad. Esta capa será diseñada en lenguaje HTML 5, que está diseñado para a futuro soportar desarrollos en aplicaciones móviles.

Para disminuir los costos iniciales en servidores, un plan internet que asegure servicio y no necesitar una persona que se encargue de la infraestructura de TI, es que se llevará toda la plataforma al servicio de “Amazon Web Services”, que a un bajo precio asegura el iniciar el negocio con un alto estándar de accesibilidad.

Ilustración Nº 3: Diseño de las capas de ComunidadWeb.cl.



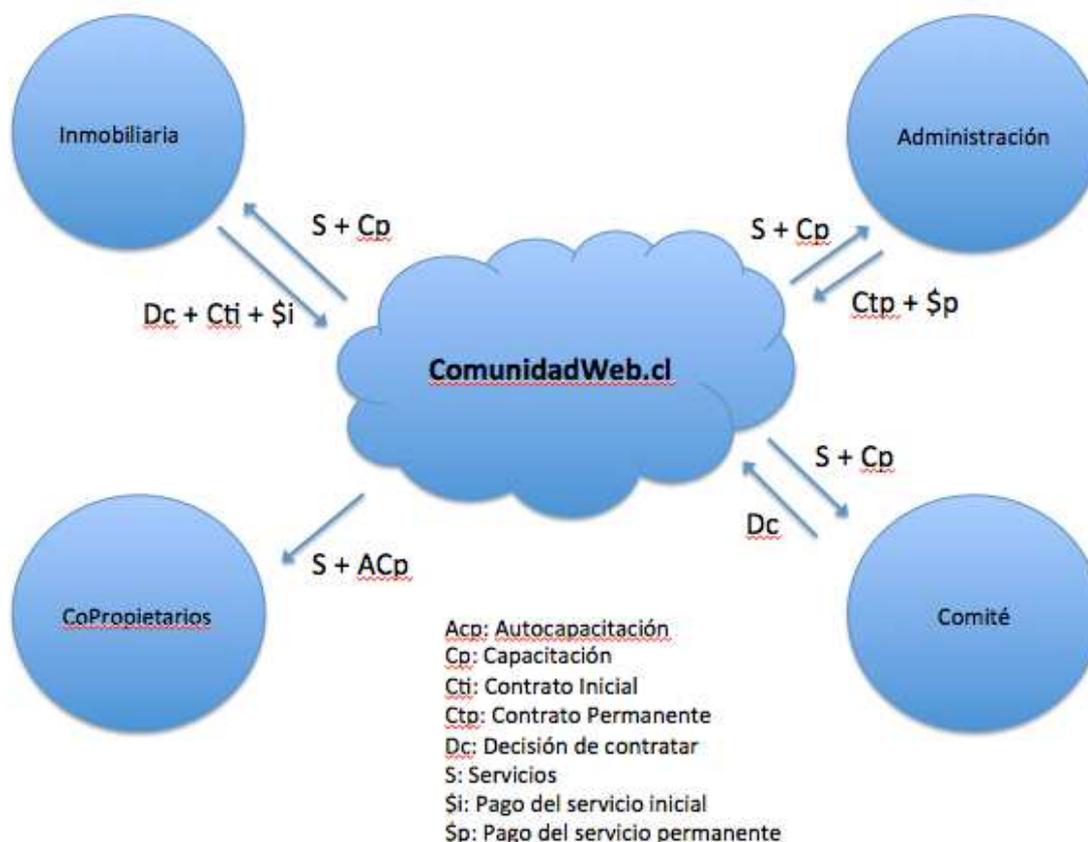
4.1.1.6 Definición del servicio

El modelo escogido para este plan de negocios es el crear una empresa que desarrolle una plataforma web y ofrezca servicios en modalidad SAAS a comunidades de edificios o condominios.

La empresa ya ha decidido el nombre del producto: "Comunidad Web", con la consiguiente adquisición del nic www.comunidadweb.cl.

La estructura del servicio incluye la participación de los 4 actores del modelo: Co-Propietarios, Comité de Administración, Administrador e Inmobiliaria. Ver imagen a continuación:

Ilustración N° 4: Diseño lógico de los servicios asociados por actor.



Como se observa en el diagrama, Comunidad Web tendrá distintos niveles de interacción con los diversos actores:

Inmobiliaria: Se realizarán los primeros contactos y se concretará la decisión de contratación inicial. Con ello la inmobiliaria comienza con el pago inicial del servicio (este costo de igual manera se traslada a los propietarios en la primera rendición de los gastos comunes). Asimismo recibe los servicios de la plataforma y capacitación directa en el uso.

Administración: Mantienen el contrato permanente y se encarga de los pagos mensuales del servicio. Por ello reciben capacitación directa en el uso de la plataforma y todos los servicios asociados.

Comité de Co-propietarios: Si el contrato se ejecuta cuando un edificio ya fue entregado por la inmobiliaria y el comité ya fue creado, ellos tienen la decisión de contratación. Reciben capacitación especial en el uso de las plataformas y todos los servicios asociados.

Propietarios y arrendatarios: Se les ofrecen los servicios del uso de la plataforma, no obstante se creará módulos de auto capacitación. No es rentable capacitar uno a uno a

los cientos de departamentos. Por ello también es primordial que la plataforma sea sumamente intuitiva.

Respecto a los servicios ofrecidos, reiterando de la propuesta de generar una interfaz realmente intuitiva para que el nivel de implementación y soporte telefónico sea el mínimo. De todas maneras, se contempla un servicio de call center para los clientes y desarrollo de tutoriales y manuales para el uso de las plataformas.

4.1.2 Precio

Esta definición no es sencilla dado que los competidores actuales no han definido un marco referencial de la tarificación de este tipo de servicios dado su bajo volumen de participación del mercado.

En la definición del precio es sumamente importante realizar un estudio financiero de los costos asociados al desarrollo del producto y de los mismos costos de operación de la empresa. Este análisis se realizará en extenso en el capítulo 6 del presente informe.

Adelantándonos al cálculo, se ha definido el siguiente modelo de tarificación generando categorías de clientes, Clientes A son los proyectos con más de 99 departamentos, los Clientes B poseen entre 50 y 99 departamentos, por último los Clientes C poseen menos de 50 departamentos:

Tabla N° 7: Costo por departamento.

Tipo de cliente	Cantidad de departamentos	Costo Puesta en marcha del proyecto*	Costo mensual por departamento en Unidades de Fomento (U.F.)
Cliente C	1-49	25	0,1508
Cliente B	50-99	35	0,1293
Cliente A	100 en adelante	45	0,1078

Tal como lo indica la tabla de precios, la contratación de los servicios de Comunidadweb.cl tiene asociado un cobro inicial de puesta en marcha de los servicios, luego se cobra un costo mensual por departamento, utilice o no la herramienta el total de ellos, la comunidad pagará el total de los departamentos.

Inicialmente no se realizará ninguna separación de servicios, no obstante a futuro se evaluará separar las plataformas módulos específicos, como por ejemplo en módulo de comunicaciones, módulo de gestión de gastos comunes, módulo de contabilidad, etcétera. Esta modalidad permite ir aumentando los servicios y con ello conseguir nuevas ventas como cross selling a los clientes que ya tengan contratado el servicio.

Para validar los precios en la encuesta anteriormente mencionada y se informa en detalle en el anexo número dos, se realizaron las siguientes preguntas:

1.- *Según los servicios mencionados anteriormente ¿A qué precio usted estaría dispuesto que se aumente su gasto común mensual para pagar este servicio?*

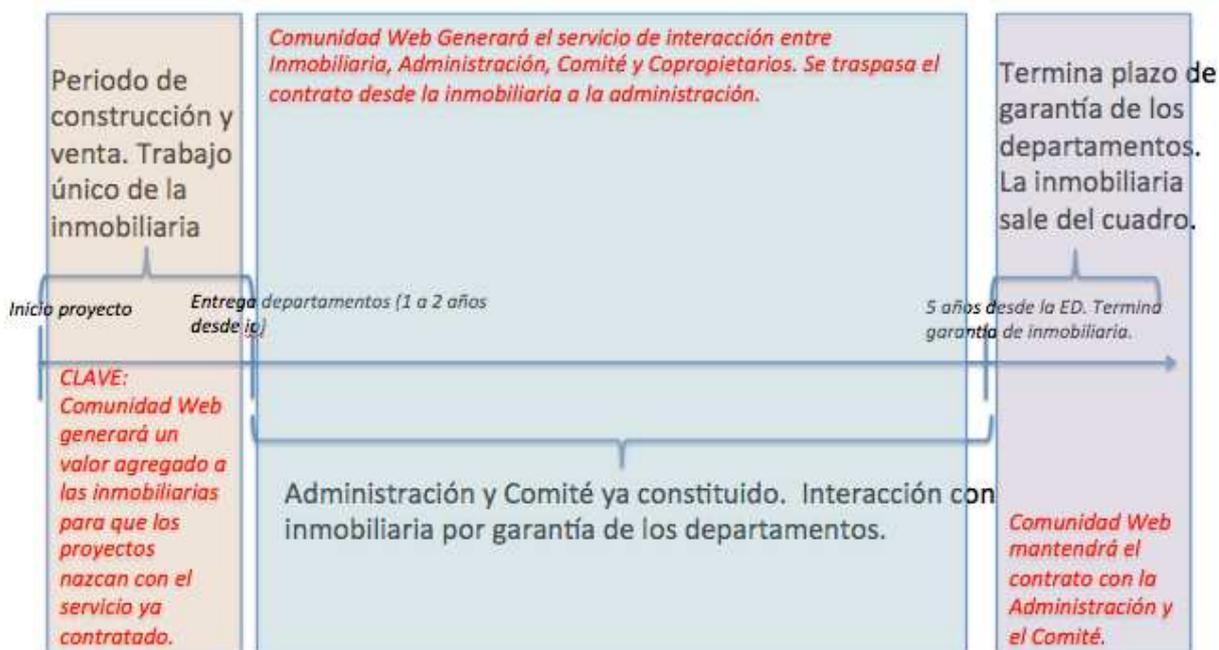
2.- *Según los servicios mencionados anteriormente ¿Desde qué precio usted NO estaría dispuesto a que se aumente su gasto común mensual para pagar este servicio?*

La importancia de la encuesta fue validar los precios mencionados anteriormente y la respuesta fue positiva, dado que con 100 respuestas recogidas, en la primera consulta sobre cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar aumentando el costo del gasto común, dio un promedio de \$2.435.- pesos. Lo que está levemente más bajo de lo que se ofrece. No obstante cuando se pregunta a qué valor NO estaría dispuesto a aumentar el gasto común por los servicios anteriormente mencionados, el promedio generó un valor de \$3.915.- pesos, bastante mayor el valor más caro que se propone cobrar a los edificios más pequeños.

4.1.3 Plaza

El foco comercial se orientará a las inmobiliarias, generando convenios para que los proyectos nuevos inmobiliarios ya tengan incluido el servicio de Comunidad Web desde su nacimiento. Ver imagen a continuación que grafica las etapas de un proyecto inmobiliario y cómo Comunidad Web intervendría en él:

Ilustración N° 5: Etapas de un proyecto inmobiliario.



Es importante recalcar este punto, dado que puede ser la clave de un rápido posicionamiento en el mercado.

Se evaluarán las inmobiliarias que posean más proyectos en las comunas mencionadas en la segmentación. Con ellos se establecerán reuniones comerciales y se estudiará generar alianzas estratégicas con ellos para que puedan integrar desde los inicios del proyecto inmobiliario, a la plataforma Comunidad Web.

Ya se generaron avances en este convenio con la inmobiliaria De La Base, que construye 3 proyectos al año con más de 100 departamentos cada uno de ellos.

De todas maneras se generará un plan de visita de Edificios que ya completamente operativos en donde se pueda acceder al comité de co-propietarios. Esto dado el crecimiento que se espera, no puede nacer sólo desde las inmobiliarias.

4.1.4 Promoción

Se establecerán dos canales de promoción directa, y un tercer canal de promoción indirecta.

El primero, es centrar el trabajo de visitas a las inmobiliarias una a una. Se debe preparar de antemano la visita y conocer datos reales de qué construye, dónde, con qué frecuencia, etcétera. Con dichos datos se genera un acercamiento y se puede establecer un mejor panorama de las ventajas que generará para su operación el contratar servicios de Comunidad Web.

El segundo canal directo, será un barrido por las zonas más densamente pobladas de edificios y agendar reuniones con miembros del comité de co-propietarios. Es muy efectivo el generar un demo para que puedan evaluar con más propiedad la herramienta. Se puede estudiar el generar alguna promoción de meses sin costo del servicio para que lo evalúen con más confianza.

Respecto a los canales indirectos de promoción, se participará de las ferias inmobiliarias, asimismo se incluirá propaganda en revistas especializadas, se contratará los servicios de envíos masivos de correos electrónicos y se trabajará comunicacionalmente la herramienta como innovación 2014 para que pueda ser publicada en algún medio de comunicación masiva como nuevo emprendimiento que nace en Santiago.

4.2 Definición de marca y diseño de la empresa

Tal como ya se ha mencionado, el emprendimiento ha decidido nombrar a la marca de la empresa como Comunidad Web, dado que cumple con requisitos de poder asociar fácilmente la orientación del servicio ofrecido. Asimismo es muy simple de recordar y contiene inserto en sí posicionamiento y personalidad que se quiere transmitir.

Web es parte del concepto de conectividad y de cobertura. Como también Comunidad ofrece en sí pertenencia y contención.

Inicialmente el proyecto identificará a dos socios en partes iguales quienes se involucrarán directamente a trabajar en la empresa en funciones aún por definir.

El diseño de la empresa buscará transmitir innovación y modernidad. Aún no está definido logotipos ni tipografías, no obstante serán tratados de manera que puedan reflejar estándares de modernidad web 2.0.

4.3 Plan Comercial

Para trabajar la estrategia comercial, se debe comprender que este servicio en sí incorpora el ser un modelo B2B, donde la plataforma genera herramientas para que la administración pueda mejorar su labor, como también es B2C, dado que tienen acceso directo los propietarios, quienes serían los clientes finales.

Al ya incorporar conceptos de B2B se enfocará a formar un equipo comercial especializado en ventas consultivas, con lo que la estructura estará basada en el producto, con ello el equipo tendrá una alta especialización, serán considerados como asesores en los sistemas.

Se espera inicialmente contar con un ejecutivo comercial que cumpla labores cien por ciento orientadas a la venta.

Dado que se proyectó un crecimiento de ventas de 15, 60 y 150 edificios o condominios clientes en uno, dos y tres años respectivamente, se debe considerar un plan comercial que defina inicialmente: 2 reuniones con inmobiliarias a la semana y 3 reuniones con Comités de propietarios para el ejecutivo comercial. Esto sumado a las actividades

adicionales del plan, como puede ser el participar de ferias, el prepara una base de datos de posibles clientes para envío de información, etcétera.

Es importante implementar un modelo de CRM que permita un seguimiento del plan comercial. Dicha plataforma debe poder registrar la cantidad de demostraciones realizadas, de ellas cuáles han terminado en contrato. Así es posible medir el Volumen de ventas por vendedor. Con ello se puede evaluar cómo mejorar la tendencia en ventas, o aumentando la cantidad de demostraciones, o quizás mejorando la efectividad de ellas.

Una buena alternativa es la plataforma Zoho CRM Professional, una plataforma web económica pero que cumple con lo que se busca, con un costo de US\$ 20.- por usuario mensual.

5. ESTRATEGIA DE OPERACION

5.1 Estrategia de operación

Tal como se analizó desde la segmentación, las operaciones se centralizarán en 6 comunas de Santiago por lo que es conveniente el centralizar la oficina central en un punto estratégico para un simple desplazamiento.

Dado que se estableció un plan tecnológico de no poseer los servidores de manera local, inicialmente no es necesario una oficina de un gran metraje. También contemplando que las reuniones serán principalmente en los mismos edificios o en las oficinas de las inmobiliarias. No obstante debe igualmente contemplar un espacio de reuniones internas que generan valor en la interacción de las ideas.

El equipo inicial será bastante reducido dado que se estima generar un aumento de los colaboradores en cuanto se vaya cumpliendo un crecimiento en los clientes.

Se elaboró el siguiente plan de crecimiento según las funcionalidades que cumplirían en la empresa, definiendo sus perfiles y sus sueldos brutos determinados según el portal www.tusalario.org/chile:

Directores: Se espera conformar un directorio de 4 personas, donde son dos socios de la empresa y dos directores invitados. Ellos definirán la estrategia de la empresa. Asimismo le realizarán evaluaciones y futuras modificaciones. Se reunirán cada 3 meses. Inicialmente el directorio será conformado por los 2 socios de la empresa, no obstante cuando se supere la barrera de 50 clientes se incorporarán 2 directores invitados al directorio.

Se pagará una dieta de \$300.000.- por sesión.

Gerente General: Socio de la empresa. Deberá velar por el cumplimiento de la estrategia definida por el directorio. Inicialmente cumplirá mayores labores hasta que se puedan contratar los otros funcionarios claves como el Gerente de Operaciones y el Jefe de Administración.

Se pagará un sueldo bruto de \$2.500.000.-

Gerente Comercial: Socio de la empresa. Será su preocupación el cumplimiento de las metas de ventas. Asimismo preocuparse de la correcta atención de los clientes por parte del equipo post venta.

Se pagará un sueldo bruto de \$2.500.000.-

Gerente de Operaciones: Cargo en donde asumirá la coordinación entre el equipo de desarrollo, el equipo de implementación y el equipo de soporte. Se espera contratar cuando se supere la barrera de los 100 clientes. El Gerente General cumplirá la labor hasta la contratación.

El perfil solicitado es un ingeniero civil industrial que tenga experiencia de al menos 5 años. Se pagará un sueldo de \$1.800.000.-

Jefe de Desarrollo: Desarrollador que liderará al equipo de desarrollo. Debe cumplir tareas de diseño de la planificación del desarrollo, como de su seguimiento. El cargo se creará cuando se supere la barrera de los 100 clientes.

Su perfil será de ingeniero de software con experiencia de 10 años en desarrollo de plataformas web. Su sueldo bruto se estima en \$1.700.000.

Jefe de Ventas: Asumirá la jefatura del equipo de ventas. Responde directamente al Gerente Comercial y tiene por función el diseñar nuevas metodologías de venta y realizar seguimiento semanal del funcionamiento del área.

Se espera un perfil de ingeniero en cualquier mención, no obstante que tenga experiencia en dirigir equipos de venta consultiva de por lo menos 3 años. El sueldo bruto se estima en \$1.800.000.-

Jefe de Implementación: Realiza la función de Jefatura del área de implementación, especialmente un seguimiento de la labor de los ejecutivos, el diseñar modelos de puesta en marcha de nuevos clientes y asimismo asumir control directo de casos problemáticos en la relación con los clientes. Cuando se supere la barrera de los 100 clientes se contratará.

Se espera que el ejecutivo de implementación que comience en el trabajo, asuma la jefatura del área. En caso de que el perfil no sea el adecuado de jefatura, se buscará en el mercado quién tenga al menos 3 años de experiencia en consultorías de informática. Su sueldo bruto se estima en \$900.000.-

Jefe de Plataforma de Soporte: Asumirá la jefatura de la mesa de soporte a los clientes. Tendrá como misión el definir procedimientos para mejorar la atención. Asimismo definir indicadores para medir la efectividad de la atención y supervisar la ejecución. Se planificó la contratación cuando se supere la barrera de 100 clientes.

Se buscará un perfil técnico que tenga experiencia de más de 5 años de trabajos en call center y con cualidades de jefatura. Se espera ofrecer en el cargo un sueldo bruto de \$750.000.-

Jefe de Administración: Se encargará directamente de la facturación de la empresa. Asimismo de toda la relación administrativa de los colaboradores (contratos, vacaciones, etcétera.) y asegurar de que estén disponibles todos los implementos necesarios para trabajar de manera correcta (compra de equipos, muebles de trabajo, etcétera). Se contratará a partir de 150 clientes. Anteriormente el Gerente General asumirá esta labor compartida con el Gerente Comercial.

Se buscará un perfil técnico pero con experiencia de más de 10 años en trabajos de administración. Su sueldo bruto estimado será de \$1.500.000.-

Desarrollador: Deben conocer los lenguajes de programación. Inicialmente se contratará un desarrollador que domine el lenguaje Node.js y MongoDB para que pueda asumir el desarrollo de las capas de base de datos y de servicio. Otro desarrollador deberá dominar el lenguaje HTML5 para encargarse de la capa web de la plataforma. Se estima un crecimiento del área en cuanto haya un crecimiento de clientes.

Con perfil comprobado de por lo menos 5 años de experiencia generando códigos. Se estima el sueldo bruto en \$1.500.000.-

Ejecutivo Comercial: Directamente enfocado a las ventas. Visitará prospectos tanto de inmobiliarias como de comités de propietarios. Canalizará las ventas y las ejecutará. Deberá realizar un seguimiento asimismo de sus clientes para monitorear que estén bien atendidos. Deberán trabajar directamente con el CRM que se contrate para facilitar el seguimiento.

Se necesita un perfil técnico o profesional que tenga experiencia de al menos 3 años en áreas de ventas consultivas. Se estima su sueldo bruto neto en \$800.000.-

Ejecutivo de Soporte: Deben realizar soporte telefónico y vía correo electrónico a los clientes. Deberán realizar seguimiento a los contactos para verificar su solución.

El perfil será de jóvenes que tengan un título técnico y probablemente estén estudiando otra profesión en horario vespertino. El sueldo bruto se estima en \$450.000.-

Ejecutivo de Implementación: Visitarán a los clientes para capacitarlos y orientarlos en la configuración de la plataforma. Asimismo deben preocuparse de que la plataforma sea utilizada por los clientes de manera correcta. Asimismo, dada la cercanía a los clientes, generar levantamientos de nuevas oportunidades para que las puedan evaluar a nivel de Gerencia.

El perfil buscado será de técnicos en informática recién titulados. Su sueldo bruto estimado es de \$600.000.-

Secretaria: Se encargará de recibir los llamados y apoyar en labores administrativas a las jefaturas.

El sueldo bruto estimado será de \$350.000.-

Limpieza: Se preocupará de la limpieza de la oficina. Inicialmente será part time, donde su horario será de media jornada con sólo 3 días a la semana.

El sueldo bruto estimado será de \$150.000.-

Se puede reflejar el crecimiento de la organización en la siguiente tabla de funciones por cantidad de clientes:

Tabla Nº 8: Crecimiento de la organización reflejado por crecimiento de clientes.

	0	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
Directores	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4	4
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Jefe de Desarrollo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Jefe de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Jefe de Implementación	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Jefe de Plataforma de soporte	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Jefe de Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Desarrollador	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Ejecutivo Comercial	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2
Ejecutivo de Soporte	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Ejecutivo de Implementación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Secretaria	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpieza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Respecto a los aspectos físicos necesarios para la operación, se contempla el arrendamiento de una oficina pequeña inicialmente para los 2 desarrolladores con un costo aproximado de \$200.000.- mensual. Luego al sexto mes se arrendará una oficina de mayor tamaño con un presupuesto de \$400.000.- mensual. Al superar la barrera de 70 clientes se procederá al arriendo de una oficina mayor con un costo de \$600.000.- mensuales.

Asimismo el análisis financiero a continuación contempla la compra de equipos de estación fija a precio de mercado y con un enlace básico de 12 Mb. Dado que la plataforma se alojará en Amazon Web Services no es necesario la compra de servidores ni disponer de un enlace mayor.

5.2 Estrategia organizacional

En Comunidad Web se generará una estrategia interna de fomentar la participación en ideas y en colaboración. La idea principal es fortalecer una cultura de cooperación donde se tengan claras las oportunidades de crecimiento y donde cada colaborador se sienta parte del nacimiento y fortalecimiento del proyecto. Con ello asimismo se debe remunerar por sobre el promedio de mercado y asimismo cumplir siempre con los deberes de pago como empresa y con ello disminuir la incertidumbre.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Proyección de ingresos y costos

Para realizar la proyección de ingresos y costos, se construyó una tabla Excel con datos evaluados de mercado para los costos y proyección de ingresos por clientes mensual para llegar al objetivo de ventas.

Asumiendo los siguientes datos de valores antes mencionados de los ingresos por cobro de implementación inicial, y luego el cobro mensual del servicio:

Tabla Nº 9: Tipo de cliente y cobros asociados.

	Departamentos	Cobro Inicial UF	Cobro mensual UF	Cobro Inicial CL\$	Cobro mensual CL\$
Cantidad Clientes A	">99"	45	0,1078	\$1.045.475	\$2.504
Cantidad Clientes B	"50-99"	35	0,1293	\$813.147	\$3.004
Cantidad Clientes C	"1-49"	25	0,1508	\$580.820	\$3.504

Para los siguientes cálculos se asume que el promedio de departamentos por edificio de "Clientes A" es de 125 departamentos. Para los "Clientes B" es de 75 departamentos. Para los "Clientes C" se toma un promedio de 40 departamentos.

El resumen para cuatro años quedó así:

Tabla Nº 10: Proyección financiera a cuatro años.

	Resumen Año 1	Resumen año 2	Resumen Año 3	Resumen Año 4
Cantidad Clientes A	5	20	45	88
Cantidad Clientes B	5	20	60	114
Cantidad Clientes C	5	20	45	88
Total Clientes	15	60	150	290
Ingresos Cobros iniciales	\$12.197.210	\$36.591.629	\$73.183.257	\$113.840.622
Ingresos Cobros	\$12.213.031	\$97.704.248	\$286.262.676	\$600.708.653

mensuales				
Total Ingresos	\$24.410.241	\$134.295.877	\$359.445.933	\$714.549.275
Egresos				
Sueldos	\$102.800.000	\$109.800.000	\$163.150.000	\$279.450.000
Arriendo	\$3.800.000	\$4.800.000	\$6.800.000	\$7.200.000
Gastos comunes	\$475.000	\$600.000	\$900.000	\$960.000
Agua	\$114.000	\$144.000	\$274.000	\$300.000
Electricidad	\$310.000	\$360.000	\$760.000	\$840.000
Internet GTD 12 Mb y 6 líneas telefónicas	\$1.656.000	\$1.656.000	\$2.996.000	\$3.264.000
Insumo oficina general	\$1.050.000	\$1.200.000	\$1.700.000	\$1.800.000
Insumo baños	\$250.000	\$300.000	\$450.000	\$480.000
Insumo cocina	\$250.000	\$300.000	\$450.000	\$480.000
Telefonía celular	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.700.000	\$1.800.000
Contador externo	\$900.000	\$900.000	\$1.150.000	\$1.200.000
Amazon Web Services	\$2.250.000	\$3.000.000	\$4.500.000	\$4.800.000
Soho CRM	\$360.000	\$360.000	\$660.000	\$720.000
Presupuesto Marketing	\$2.400.000	\$2.400.000	\$3.400.000	\$3.600.000
Total Gastos Operacionales	\$15.015.000	\$17.220.000	\$25.740.000	\$27.444.000
Costo iniciación de actividades	\$700.000	\$-	\$-	\$-
Mobiliario	\$669.890	\$119.980	\$539.910	\$539.910
Equipos	\$2.845.970	\$1.306.990	\$4.549.990	\$4.549.990
Total Gastos de inversión	\$4.215.860	\$1.426.970	\$5.089.900	\$5.089.900
Total Gastos	\$122.030.860	\$128.446.970	\$193.979.900	\$311.983.900
Saldo operación	\$-97.620.619	\$5.848.907	\$165.466.033	\$402.565.375
Saldo Acumulado	\$-97.620.619	\$-91.771.713	\$73.694.320	\$476.259.695

El detalle del flujo de caja mensual se verifica en el anexo A.

El punto de inflexión para superar la barrera de equilibrio se da en el mes 20, cuando se superan los 39 edificios clientes. Para que los saldos nunca sean negativos se necesita una inversión inicial de \$113.278.000.- pesos.

Asimismo se calculó el VAN utilizando una Tasa de descuento de un 20% y luego el TIR dando los siguientes resultados:

Tabla Nº 11: Resultados del VAN y TIR.

VAN	\$212.605.425,04
TIR	98%

Se puede analizar que es un proyecto muy rentable a largo plazo.

6.2 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se evaluaron tres variables del análisis: las ventas, los gastos y el precio. En cada uno de ellos se generaron tres posibilidades teniendo un 10% de variación positiva o negativa.

Tabla Nº 12: Variables para el análisis de sensibilidad.

	Optimista	Conservador	Pesimista
Ventas	>10%	=	<10%
Gastos	<10%	=	>10%
Precios	>10%	=	<10%

Realizando la combinación entre las tres variables nos generan 27 distintos escenarios que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla Nº 13: Análisis de sensibilidad con 27 escenarios diferentes.

	Ventas	Gastos	Precios	VAN	TIR
Escenario 1	Optimista	Optimista	Optimista	\$383.258.801	166,7%
Escenario 2	Optimista	Optimista	Conservador	\$311.304.057	140,6%
Escenario 3	Optimista	Optimista	Pesimista	\$239.349.314	114,4%
Escenario 4	Optimista	Conservador	Optimista	\$337.898.426	138,0%
Escenario 5	Optimista	Conservador	Conservador	\$265.943.682	114,4%
Escenario 6	Optimista	Conservador	Pesimista	\$193.988.939	90,6%
Escenario 7	Optimista	Pesimista	Optimista	\$292.538.050	114,4%
Escenario 8	Optimista	Pesimista	Conservador	\$220.583.307	92,8%

Escenario 9	Optimista	Pesimista	Pesimista	\$148.628.563	70,6%
Escenario 10	Conservador	Optimista	Optimista	\$324.586.718	146,7%
Escenario 11	Conservador	Optimista	Conservador	\$257.965.800	122,2%
Escenario 12	Conservador	Optimista	Pesimista	\$191.344.883	97,5%
Escenario 13	Conservador	Conservador	Optimista	\$279.226.343	119,7%
Escenario 14	Conservador	Conservador	Conservador	\$212.605.425	97,5%
Escenario 15	Conservador	Conservador	Pesimista	\$145.984.507	74,8%
Escenario 16	Conservador	Pesimista	Optimista	\$233.865.968	97,5%
Escenario 17	Conservador	Pesimista	Conservador	\$167.245.050	76,9%
Escenario 18	Conservador	Pesimista	Pesimista	\$100.624.132	55,5%
Escenario 19	Pesimista	Optimista	Optimista	\$265.914.635	126,3%
Escenario 20	Pesimista	Optimista	Conservador	\$204.627.543	103,3%
Escenario 21	Pesimista	Optimista	Pesimista	\$143.340.451	80,0%
Escenario 22	Pesimista	Conservador	Optimista	\$220.554.260	101,0%
Escenario 23	Pesimista	Conservador	Conservador	\$159.267.168	80,0%
Escenario 24	Pesimista	Conservador	Pesimista	\$97.980.076	58,2%
Escenario 25	Pesimista	Pesimista	Optimista	\$175.193.885	80,0%
Escenario 26	Pesimista	Pesimista	Conservador	\$113.906.793	60,2%
Escenario 27	Pesimista	Pesimista	Pesimista	\$52.619.701	39,3%

Como se refleja en la tabla del análisis de sensibilidad, el proyecto es muy sostenible ya que en todos los escenarios el VAN es positivo y el TIR es mayor a la Tasa de Descuento pactada en 20%.

CONCLUSIÓN

Realizado un estudio de mercado de las viviendas/departamentos que convivan en organizaciones de vecinos, se demostró que existe una oportunidad para generar el proyecto de Comunidadweb.cl. El análisis de Porter profundiza en que es una industria totalmente emergente y con un potencial de crecimiento muy interesante. Segmentando a cinco comunas de Santiago ya es suficiente para consolidar la propuesta.

Comunidadweb.cl se proyecta como una solución de gestión y, sobretudo, de comunicación entre las comunidades de vecinos, buscando dar solución a quiebres que actualmente existen entre la relación de Co-Propietarios y arrendatarios, Administradores, Comité de administración e Inmobiliarias. Con ello se definió un modelo de negocio Saas que es viable tecnológicamente y con la flexibilidad para adaptaciones y para un crecimiento futuro.

Esta investigación genera un plan de negocios para convertir una extraordinaria idea, en un proyecto concreto y viable, generando utilidades a 4 años con un VAN de

\$212.605.425 y un TIR de 98%, incluso con números alentadores en el análisis de sensibilidad de cuatro variables críticas: Precio, Costos y volumen de ventas.

Para lograr estos números se debió construir una estrategia de gestión operacional y comercial, totalmente coherente con los objetivos, donde se destacan innovaciones como por ejemplo el involucrar a las inmobiliarias desde el nacimiento del proyecto de edificación.

La implementación de Comunidadweb.cl no será sencilla y es crítico que no se pierda de vista que el ser un servicio, la clave del éxito será la impecabilidad y el lograr detectar las necesidades reales y no aparentes de los actores.

Finalmente se puede mencionar que esta investigación ha generado un gran crecimiento en el autor, dado que fue posible implementar conocimientos y metodologías aprendidas durante el programa del MBA, cuyo sustento son demostrados en los números generados del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

GRINGAUS, ARIEL y JOFRÉ, ENRIQUE, "Recomendaciones para el Diseño de un Plan de Negocios (PdN o BP)", Presentación PPT, Abril 2013.

KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY, "Fundamentos de Marketing", Pearson, 2012.

DE LA VEGA LUNA, ORLANDO, "Gobiernos Corporativos, Conflicto de intereses por duplicidad de roles", Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2011.

MASSONS, JOAN, "Finanzas, Análisis y estrategia financiera", Colección Esade, Editorial Hispano Europea, 2010.

WHEELLEN, THOMAS, HUNGER, DAVID y OLIVA, ISMAEL, "Administración estratégica y política de negocios", Pearson, 2007.

www.censo.cl Resultados del Censo 2012.

www.cchc.cl Cámara Chilena de la Construcción.

ANEXO A: Flujo de ingresos detallado por mes.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Resumen Año 1
Cantidad Clientes A	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	4	5	5
Cantidad Clientes B	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	4	5	5
Cantidad Clientes C	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3	4	5	5
Total Clientes	0	0	0	0	0	0	3	6	6	9	12	15	15
Ingresos Cobros Iniciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,439,442	\$ -	\$ 2,439,442	\$ -	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 12,197,210
Ingresos Cobros mensuales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 678,502	\$ 678,502	\$ 1,357,003	\$ 1,357,003	\$ 2,035,505	\$ 2,714,007	\$ 3,392,509	\$ 12,213,031
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,117,944	\$ 678,502	\$ 3,796,445	\$ 1,357,003	\$ 4,474,947	\$ 5,153,449	\$ 5,831,951	\$ 24,410,241
Egresos													
Sueldos	\$ 7,750,000	\$ 7,750,000	\$ 7,750,000	\$ 7,750,000	\$ 7,750,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 102,800,000
Alquiler	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 3,800,000
Gastos comunes	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 475,000
Agua	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 114,000
Electricidad	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 310,000
Internet GTD 12 Mb y 6 líneas telefónicas	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 1,656,000
Insumo oficina general	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,050,000
Insumo baños	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 250,000
Insumo cocina	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 250,000
Telefonía celular	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Contador externo	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 900,000
Amazon Web Services	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 2,250,000
Sono CRM	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
Presupuesto Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Total Gastos Operacionales	\$ 894,000	\$ 894,000	\$ 894,000	\$ 1,144,000	\$ 1,144,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 15,015,000
Costo Inversiones													
Costo Inicialización de actividades	\$ 700,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,000
Movillario	\$ 669,890	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 669,890
Equipos	\$ 2,845,970	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,845,970
Total Gastos de inversión	\$ 4,215,860	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,215,860
Total Gastos	\$ 12,859,860	\$ 8,644,000	\$ 8,644,000	\$ 8,894,000	\$ 8,894,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 122,030,860
Saldo operación	\$ -12,859,860	\$ -8,644,000	\$ -8,644,000	\$ -8,894,000	\$ -8,894,000	\$ -7,467,056	\$ -9,906,498	\$ -6,788,555	\$ -9,227,997	\$ -6,110,053	\$ -5,431,551	\$ -4,753,049	\$ -97,620,619
Saldo Acumulado	\$ -12,859,860	\$ -21,503,860	\$ -30,147,860	\$ -39,041,860	\$ -47,935,860	\$ -55,402,916	\$ -65,309,415	\$ -72,097,969	\$ -81,325,966	\$ -87,436,019	\$ -92,867,570	\$ -97,620,619	\$ -97,620,619

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Resumen año 20
Cantidad Clientes A	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	20	20
Cantidad Clientes B	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	20	20
Cantidad Clientes C	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	20	20
Total Clientes	18	21	24	27	30	33	36	39	42	48	54	60	60
Ingresos Cobros iniciales	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 2,439,442	\$ 4,878,884	\$ 4,878,884	\$ 4,878,884	\$ 36,591,629
Ingresos Cobros mensuales	\$ 4,071,010	\$ 4,749,512	\$ 5,428,014	\$ 6,106,516	\$ 6,785,017	\$ 7,463,519	\$ 8,142,021	\$ 8,820,522	\$ 9,499,024	\$ 10,856,028	\$ 12,213,031	\$ 13,570,034	\$ 97,704,248
Total Ingresos	\$ 6,510,452	\$ 7,188,954	\$ 7,867,456	\$ 8,545,957	\$ 9,224,459	\$ 9,902,961	\$ 10,581,463	\$ 11,259,964	\$ 11,938,466	\$ 15,734,911	\$ 17,091,915	\$ 18,448,918	\$ 134,295,877
Egresos													
Sueldos	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 109,800,000
Arrendo	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 4,800,000
Gastos comunes	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 600,000
Agua	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 144,000
Electricidad	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
Internet GTD 12 Mb y 6 líneas telefónicas	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 1,656,000
Insumo oficina general	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Insumo baños	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 300,000
Insumo cocina	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 300,000
Telefonía celular	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Contador externo	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 900,000
Amazon Web Services	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 3,000,000
Soho CRM	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
Presupuesto Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Total Gastos Operacionales	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 17,220,000
Costo inversiones													
Costo iniciación de actividades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Moviliario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 119,980	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 119,980
Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,306,990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,306,990
Total Gastos de inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,426,970	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,426,970
Total Gastos	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 12,011,970	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 128,446,970
Saldo operación	\$ -4,074,548	\$ -3,396,046	\$ -2,717,544	\$ -2,039,043	\$ -1,360,541	\$ -2,109,009	\$ -3,537	\$ 674,964	\$ 1,353,466	\$ 5,149,911	\$ 6,506,915	\$ 7,863,918	\$ 5,848,907
Saldo Acumulado	\$ -101,695,167	\$ -105,091,213	\$ -107,808,758	\$ -109,847,800	\$ -111,208,341	\$ -113,317,350	\$ -113,320,888	\$ -112,645,923	\$ -111,292,457	\$ -106,142,546	\$ -99,635,631	\$ -91,771,713	\$ -91,771,713

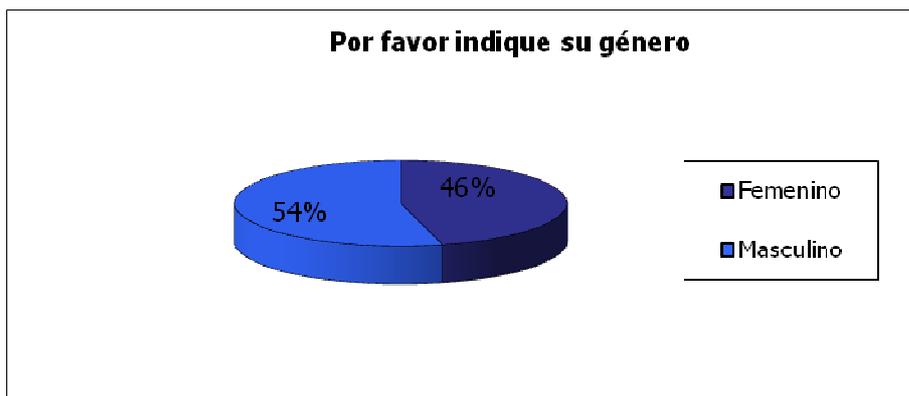
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Resumen Año 3
Cantidad Clientes A	22	24	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	45
Cantidad Clientes B	22	24	24	27	30	33	36	40	44	48	52	56	60
Cantidad Clientes C	22	24	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	45
Total Clientes	66	72	72	79	86	93	100	108	116	124	132	140	150
Ingresos Cobros Iniciales	\$ 4,878,884	\$ 4,878,884	\$ 5,692,031	\$ 5,692,031	\$ 5,692,031	\$ 5,692,031	\$ 6,505,178	\$ 6,505,178	\$ 6,505,178	\$ 6,505,178	\$ 6,505,178	\$ 6,505,178	\$ 73,183,257
Ingresos Cobros mensuales	\$ 14,927,038	\$ 16,284,041	\$ 17,866,945	\$ 19,448,648	\$ 21,030,951	\$ 22,613,255	\$ 24,420,858	\$ 26,228,461	\$ 28,036,064	\$ 29,843,668	\$ 31,651,271	\$ 33,912,076	\$ 286,262,676
Total Ingresos	\$ 19,805,922	\$ 21,162,925	\$ 23,558,976	\$ 25,140,679	\$ 26,722,982	\$ 28,305,286	\$ 30,992,096	\$ 32,733,640	\$ 34,541,243	\$ 36,348,846	\$ 38,156,449	\$ 40,043,549	\$ 359,445,933
Egresos	\$ 9,150,000	\$ 9,150,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 16,400,000	\$ 16,400,000	\$ 16,400,000	\$ 16,400,000	\$ 16,400,000	\$ 16,400,000	\$ 163,150,000
Sueldos	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 6,800,000
Arrendo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 900,000
Gastos comunes	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 274,000
Agua	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 760,000
Electricidad	\$ 138,000	\$ 138,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 272,000	\$ 2,996,000
Internet GTD 12 Mb y 6 líneas telefónicas	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 1,700,000
Insumo oficina general	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 450,000
Insumo baños	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 450,000
Insumo cocina	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 1,700,000
Telefonía celular	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,150,000
Contador externo	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 4,500,000
Amazon Web Services	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 660,000
Soho CRM	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 3,400,000
Presupuesto Marketing	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 25,740,000
Total Gastos Operacionales	\$ 1,435,000	\$ 1,435,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 2,287,000	\$ 25,740,000
Costo Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo iniciación de actividades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muevillario	\$ -	\$ -	\$ 539,910	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 539,910
Equipos	\$ -	\$ -	\$ 4,549,900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,549,900
Total Gastos de Inversión	\$ -	\$ -	\$ 5,089,810	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,089,810
Total Gastos	\$ 10,585,000	\$ 10,585,000	\$ 17,376,900	\$ 12,287,000	\$ 12,287,000	\$ 12,287,000	\$ 18,687,000	\$ 18,687,000	\$ 18,687,000	\$ 18,687,000	\$ 18,687,000	\$ 18,687,000	\$ 193,979,900
Saldo operación	\$ 9,220,922	\$ 10,577,925	\$ 6,181,476	\$ 12,853,679	\$ 14,435,982	\$ 16,018,286	\$ 12,239,036	\$ 14,046,640	\$ 15,854,243	\$ 17,661,846	\$ 19,469,449	\$ 16,906,549	\$ 165,466,033
Saldo Acumulado	\$ -82,550,791	\$ -71,972,866	\$ -65,791,390	\$ -52,937,711	\$ -38,501,729	\$ -22,483,443	\$ -10,244,406	\$ 3,802,233	\$ 19,656,476	\$ 37,318,322	\$ 56,787,771	\$ 73,694,320	\$ 73,694,320

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Resumen Año 4
Cantidad Clientes A	48	51	54	57	60	64	68	72	76	80	84	88	88
Cantidad Clientes B	64	66	72	76	80	84	89	94	98	104	109	114	114
Cantidad Clientes C	48	51	54	57	60	64	68	72	76	80	84	88	88
Total Clientes	160	170	180	190	200	212	225	238	251	264	277	290	290
Ingresos Cobros Iniciales	\$ 8.131.473	\$ 8.131.473	\$ 8.131.473	\$ 8.131.473	\$ 8.131.473	\$ 9.757.768	\$ 10.570.915	\$ 10.570.915	\$ 10.570.915	\$ 10.570.915	\$ 10.570.915	\$ 10.570.915	\$ 113.840.622
Ingresos Cobros mensuales	\$ 36.177.881	\$ 38.433.086	\$ 40.694.091	\$ 42.955.296	\$ 45.216.101	\$ 47.930.108	\$ 50.869.415	\$ 53.808.722	\$ 56.748.028	\$ 59.687.335	\$ 62.626.642	\$ 65.565.949	\$ 600.708.053
Total Ingresos	\$ 44.309.354	\$ 46.565.159	\$ 48.825.564	\$ 51.086.769	\$ 53.347.574	\$ 57.687.876	\$ 61.440.330	\$ 64.379.636	\$ 67.318.943	\$ 70.258.250	\$ 73.197.557	\$ 76.136.864	\$ 714.549.275
Egresos													
Sueldos	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 22.850.000	\$ 279.450.000
Arriendo	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Gastos comunes	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000
Agua	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
Electricidad	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 840.000
Internet GTD 12 Mby 6 líneas telefónicas	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 272.000	\$ 3.264.000
Insumo oficina general	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Insumo baños	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Insumo cocina	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Telefonía celular	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Contador externo	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Amazon Web Services	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Soho CRM	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
Presupuesto Marketing	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Total Gastos Operacionales	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 2.287.000	\$ 27.444.000
Costo Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo iniciación de actividades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Movimiento	\$ -	\$ 539.910	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 539.910
Equipos	\$ -	\$ 4.549.990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.549.990
Total Gastos de Inversión	\$ -	\$ 5.089.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.089.900
Total Gastos	\$ 25.137.000	\$ 30.226.900	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 25.137.000	\$ 26.887.000	\$ 311.983.900
Saldo operación	\$ 19.167.354	\$ 16.338.259	\$ 23.688.564	\$ 25.949.769	\$ 28.210.574	\$ 32.550.876	\$ 36.303.330	\$ 39.242.636	\$ 42.181.943	\$ 43.371.250	\$ 46.310.557	\$ 49.249.864	\$ 402.565.375
Saldo Acumulado	\$ 92.861.674	\$ 109.199.933	\$ 132.888.897	\$ 158.838.666	\$ 187.049.240	\$ 219.600.115	\$ 255.903.445	\$ 295.146.081	\$ 337.328.025	\$ 380.699.275	\$ 427.009.831	\$ 476.259.695	\$ 476.259.695

ANEXO B: Detalle de la encuesta realizada.

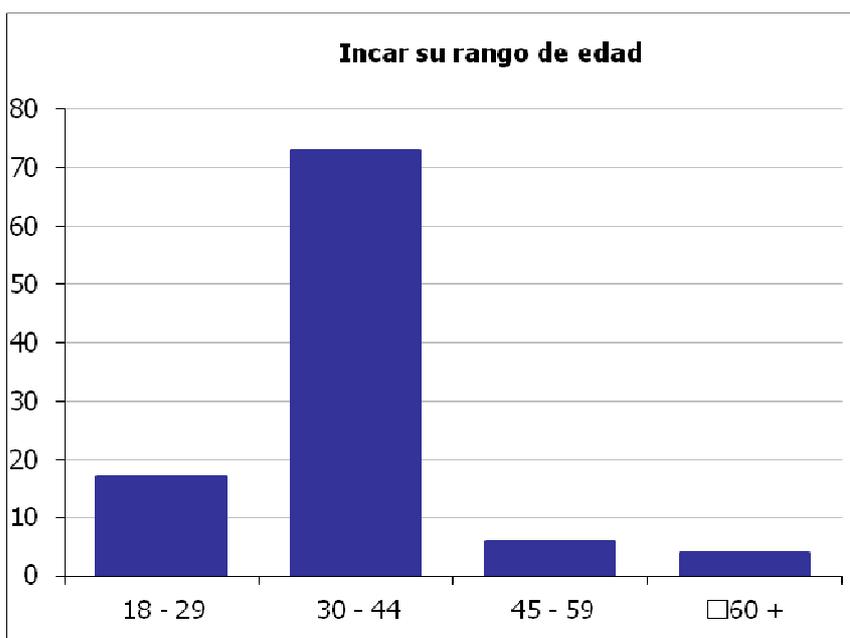
Pregunta 1: Indique su género.

	Respuestas	Porcentaje
Femenino	46	46%
Masculino	54	54%



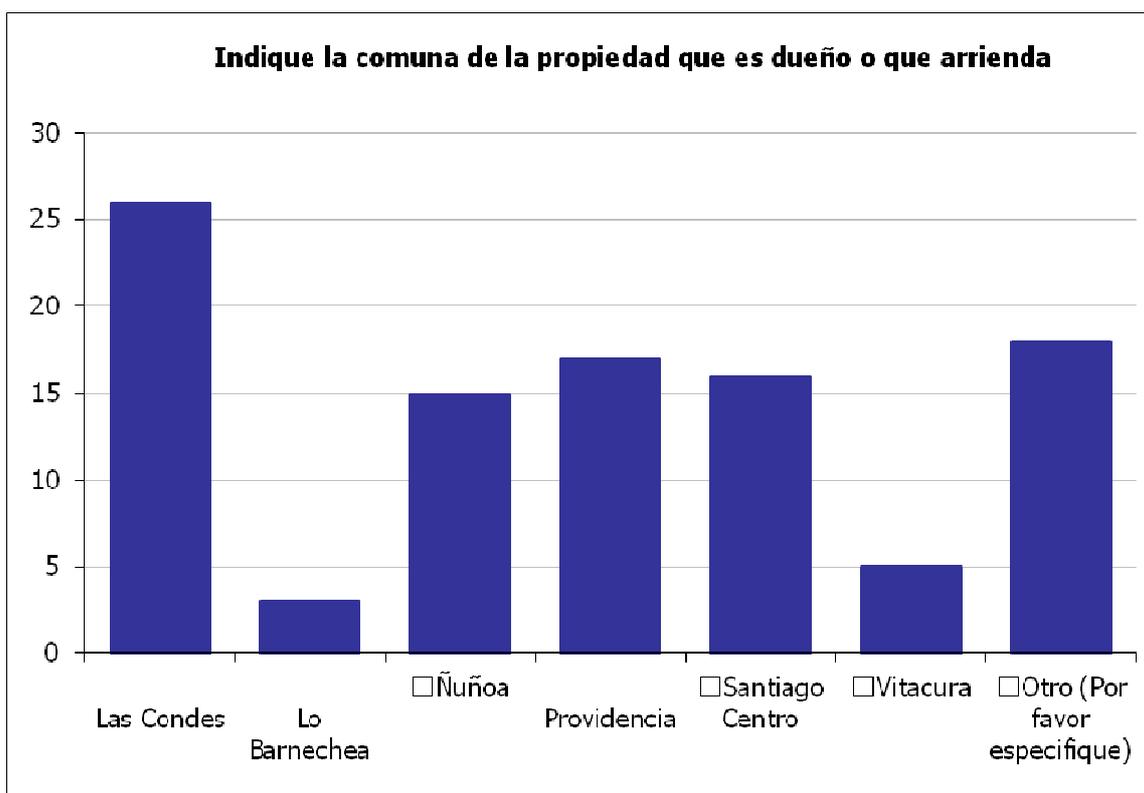
Pregunta 2: Indicar su rango de Edad.

Alternativas	Respuestas	Porcentajes
18 - 29	17	17%
30 - 44	73	73%
45 - 59	6	6%
60 +	4	4%



Pregunta 3: Indique la comuna de la propiedad que es dueño o arrienda.

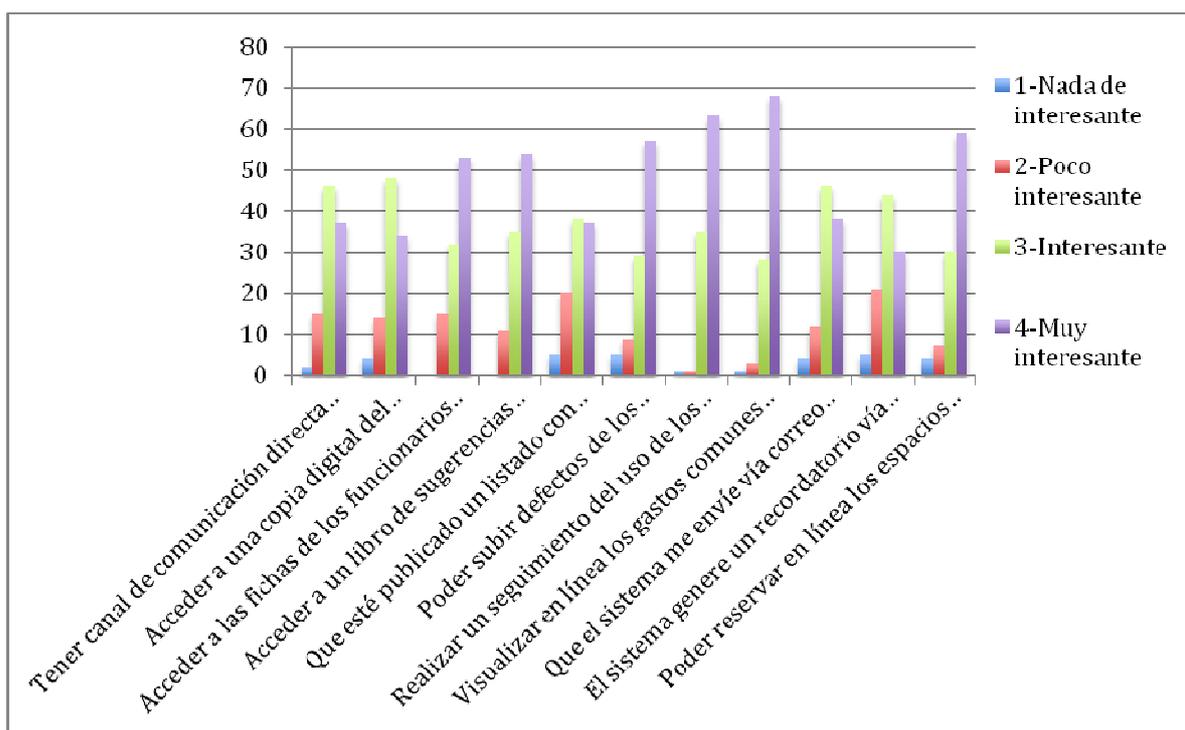
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Las Condes	26	26%
Lo Barnechea	3	3%
Ñuñoa	15	15%
Providencia	17	17%
Santiago Centro	16	16%
Vitacura	5	5%
Otro (Por favor especifique)	18	18%



En la opción "Otros" se reflejaron las siguientes comunas: Arica, Buin (x2), Colina (x2), Iquique, La Florida, Macul, Maipú, Peñaflo (x2), Peñalolén, Pudahuel, Puerto Montt, Rancagua, San Joaquín, San Miguel y Valparaíso.

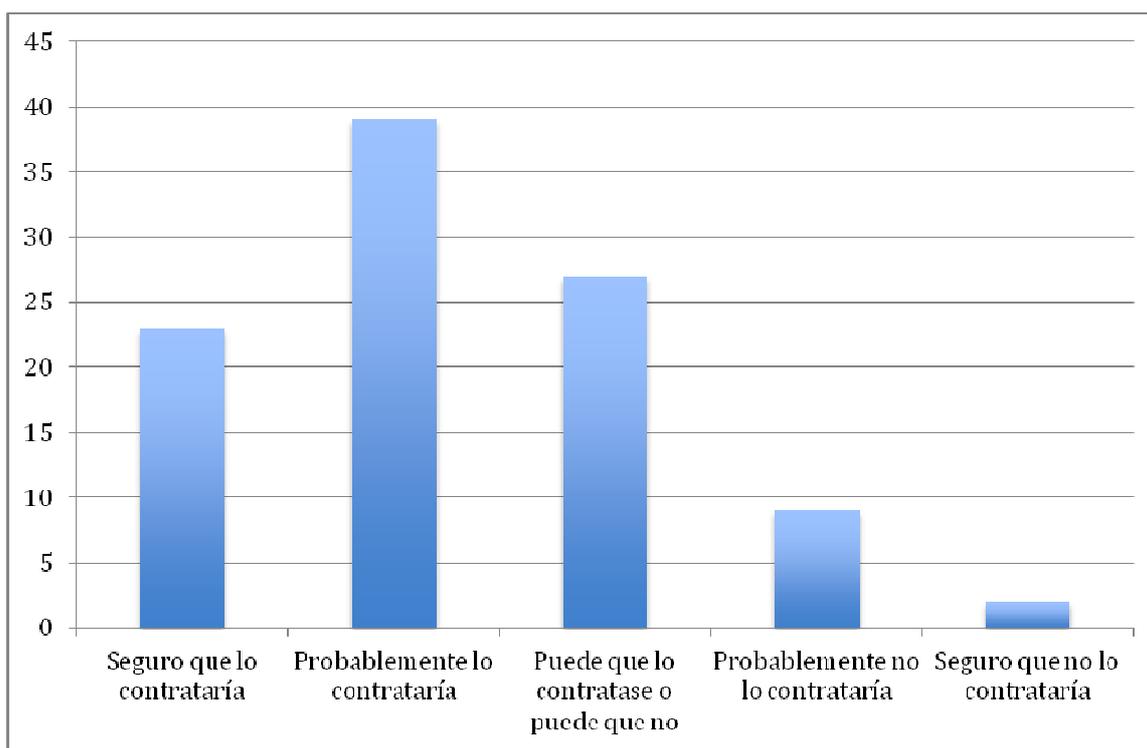
Pregunta 4: ¿Cómo evaluaría los siguientes servicios que estarían disponibles vía web para usted?

	1-Nada de interesante	2-Poco interesante	3-Interesante	4-Muy interesante
Tener canal de comunicación directa con el Administrador.	2	15	46	37
Acceder a una copia digital del reglamento de co-propiedad.	4	14	48	34
Acceder a las fichas de los funcionarios que trabajan en su edificio/condominio y poder evaluar su desempeño.	0	15	32	53
Acceder a un libro de sugerencias virtual de los co-propietarios que se envíe automáticamente al administrador y al Comité.	0	11	35	54
Que esté publicado un listado con datos básicos de quienes son mis vecinos.	5	20	38	37
Poder subir defectos de los departamentos/casas que lleguen directamente a la inmobiliaria. Poder realizar seguimiento de la solución.	5	9	29	57
Realizar un seguimiento del uso de los fondos de reserva de la comunidad.	1	1	35	63
Visualizar en línea los gastos comunes y poder realizar el pago On Line.	1	3	28	68
Que el sistema me envíe vía correo electrónico las minutas de las reuniones del Comité de Co-propietarios.	4	12	46	38
El sistema genere un recordatorio vía email para las reuniones de Co-Propietarios.	5	21	44	30
Poder reservar en línea los espacios comunes (quincho, salón de eventos, etcétera).	4	7	30	59



Pregunta 5: Basándose en la anterior descripción, ¿Cuál es su grado de interés en que se edificio/condominio contrate este nuevo servicio a un precio conveniente para usted?

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Seguro que lo contrataría	23	23%
Probablemente lo contrataría	39	39%
Puede que lo contratase o puede que no	27	27%
Probablemente no lo contrataría	9	9%
Seguro que no lo contrataría	2	2%



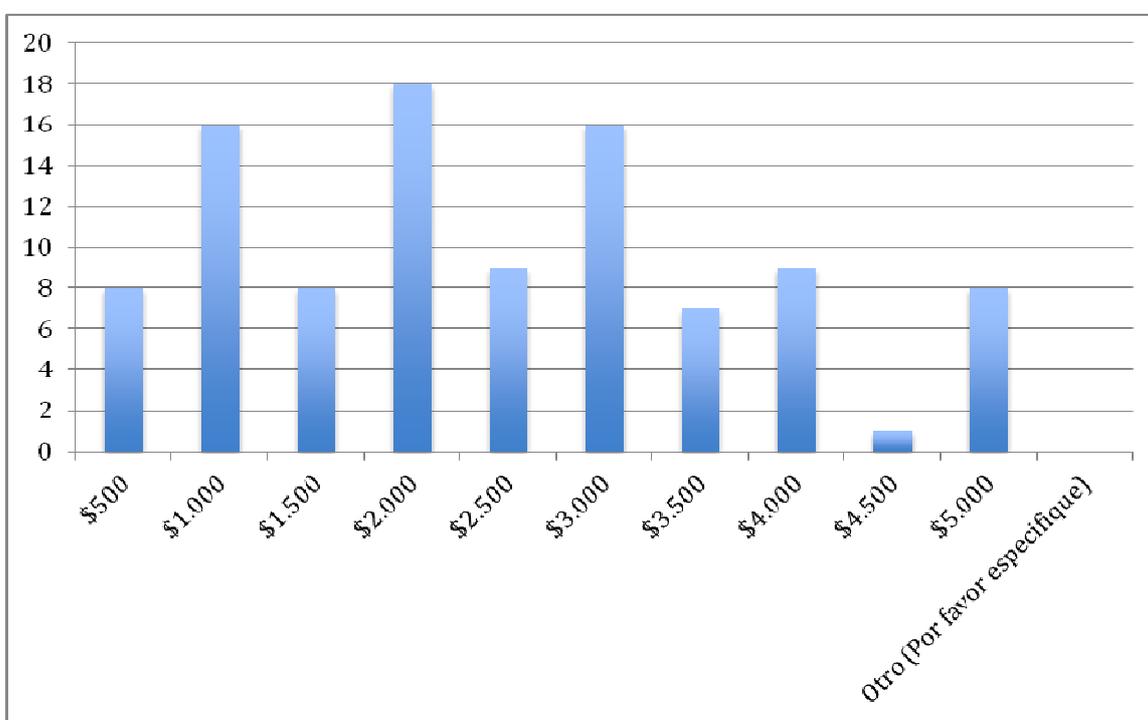
Pregunta 6: ¿Qué otro servicio cree usted que sería interesante para ofrecer a los propietarios/arrendatarios que no fue mencionado?

Respuestas textuales de los encuestados que respondieron esta pregunta	
1	Datos del administrador como nombre completo, rut y número de teléfono.
2	Nada. Me parece que todas las funcionalidades relevantes están cubiertas.
3	Información online sobre problemas con el agua, los ascensores, etc.
4	Libro de reclamos on line.
5	Sistema de reclamos con un seguimiento apropiado de las acciones y soluciones.
6	Servicio de alertas frente arreglos, cortes de agua, etc.
7	Descripción de cargo y funciones de los mayordomos y/o conserjes al igual que de la administración del edificio o comunidad, poder hacer seguimiento a su buen o mal desempeño y protocolo de desvinculación en caso de no cumplimiento.
8	Una conexión con Paz ciudadana por tema de seguridad y por disturbios y ruidos molestos fuera del horario permitido. Son servicios gratuitos de la comuna pero hay que estar conectado.
9	bueno
10	Tener descripción de cargos de administrador y conserjes para poder evaluar y un protocolo de desvinculación en caso de mal desempeño.
11	1.- Enviar Mail con los turnos mensuales de los Conserjes y también enviar mail cuando hay reemplazos. (para no encontrarse con una persona desconocida en la conserjería) 2.- Ofrecer servicio de limpieza.
12	Ninguno.
13	No sé.
14	Servicio de votación online para proyectos que se decidan hacer con los fondos o que tenga que ver con el edificio. En vez o que complemente a la junta de co-propietarios.
15	Que se vote por preferencias de cambios a realizar.

16	INFORMACION DE DATOS UTILES DENTRO DEL CONDOMINIO, VENTAS. ARRIENDOS Y/O VENTAS DE ESTACIONAMIENTOS, DEPARTAMENTOS DESOCUPADOS PARA ARRIENDOS, PARA RECOMENDAR A UN AMIGO(A) ETC.
17	Seria interesante saber las mantenciones, es decir, mantención de jardines, y cuando salga un check, quiere decir que esta hecha, con eso todos ayudan a que en verdad se hagan. También seria bueno ver los planos del edificio, segmentado por tipo, es decir, arquitectura y especialidades. Además seria bueno que exista algún tipo de apoyo legal, por ejemplo, hay votaciones que se pueden hacer por papel, pero se necesito un alto quórum, como por ejemplo para hacer cambios en el reglamento, se podría hacer por internet (ver la legalidad de esto) o que se pueda imprimir y luego firmar, escanear y adjuntar.
18	Arreglo de los ascensores, así si uno tiene que subir cosas se programa antes.
19	Foros
20	Libro de sugerencias debe considerar reclamos
21	eficiencia y control de gastos
22	Un tipo de diario mural con ofertas, datos de maestros, babysitter, clases particulares, paseadores de perros, etc.
23	No otros aspectos que sean necesarios
24	las fechas de las mantenciones y los estados de ascensores y calderas.
25	Reclamos y peticiones online.
26	Tener un foro de vecinos, por ejemplo para dar avisos de arriendo de estacionamientos o por ejemplo en una ocasión me subieron el arriendo de manera estratosférica y poder preguntarle a otro vecino de depto. similar al mío cuánto paga para tener un orden de precios del edificio mismo.
27	Diario Mural en el que se pueda solicitar/ofrecer arriendo de estacionamientos entre vecinos, de bodegas, entre otros.
28	Información sobre el estado de los seguros del edificio. Información del estado de las mantenciones de las instalaciones y equipamiento del edificio. Registro de fotografías del departamento o propiedad y de los espacios comunes.
29	LA CUENTA DE LOS GASTOS COMUNES EN LINEA, SOLO ESO.
30	S/O
31	Foro con clasificación de temas: problemas de seguridad, informaciones generales, feria de las pulgas, etc.
32	Avisos clasificados que informen sobre arriendo de estacionamientos en el condominio por ejemplo, o venta de muebles.
33	Sistema de cobro de multas por uso inadecuado de las instalaciones. Control y reserva de estacionamiento de visitas. Aviso de fallas o mantenimiento de servicios del edificio.
34	listado de visitas autorizadas para que no tengan que llamar cada vez que alguien entra. reserva para estacionamiento de visitas.
35	Horarios de guardias. Horarios de basuras. Morosos en línea..
36	Comunicación vía electrónica con la conserjería (WhatsApp, Skype, etc)
37	- Que el indique estado de avance de los acuerdos. Ejemplo, un checklist con los compromisos cumplidos, los que están en avance y los que están pendientes. - Calendario y status de las mantenciones (caldera, ascensores, etc.). - Ver grabaciones de las cámaras a través del portal. - Tener un sistema eficaz de votación. Por ejemplo, si una empresa ofrece poner publicidad en el edificio que se disponibilice la votación, y si esta ok hacer la asamblea para oficializar. - Que los vecinos propongan ideas o temas de interés, que después se puedan discutir en la asamblea.

Pregunta 7: Según los servicios mencionados anteriormente, ¿A qué precio usted estaría dispuesto que se aumente su gasto común mensual para pagar este servicio?

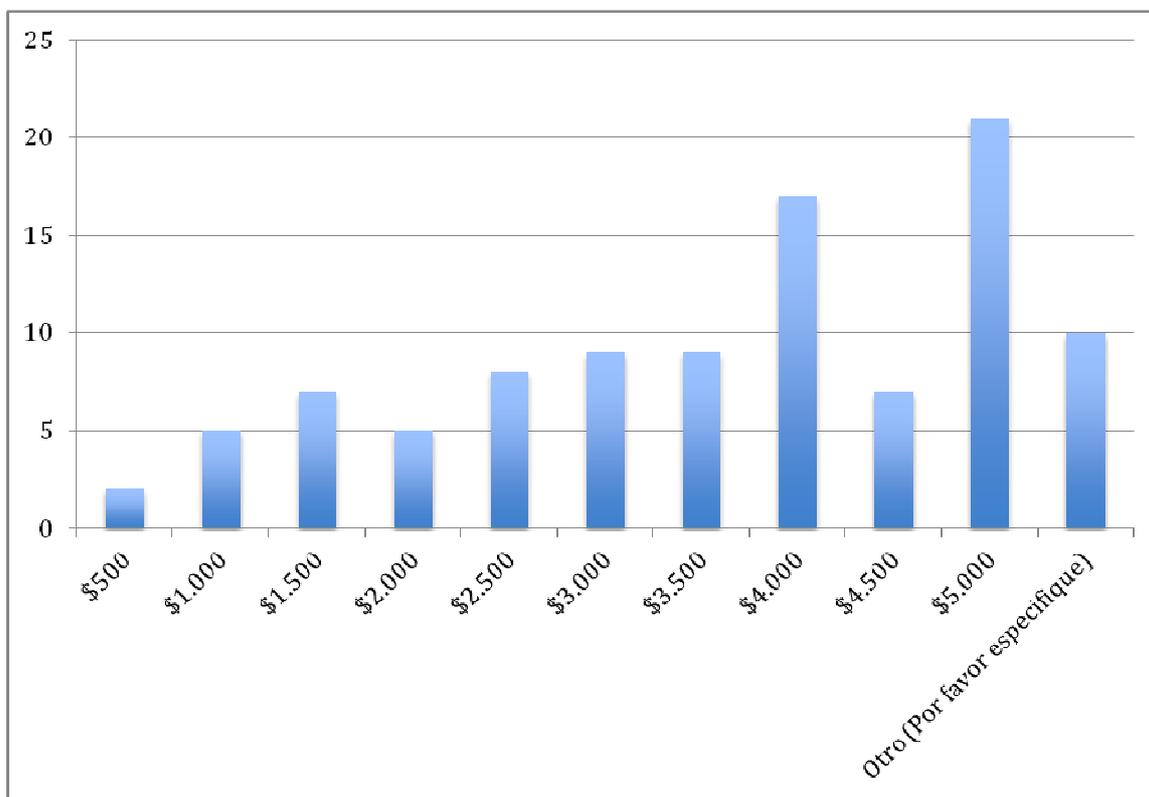
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
\$500	8	8%
\$1.000	16	16%
\$1.500	8	8%
\$2.000	18	18%
\$2.500	9	9%
\$3.000	16	16%
\$3.500	7	7%
\$4.000	9	9%
\$4.500	1	1%
\$5.000	8	8%
Otro (Por favor especifique)	0	0%



Si se toma el promedio de los valores, da como resultado \$2.435.- pesos.

Pregunta 8: Según los servicios mencionados anteriormente, ¿Desde qué precio usted NO estaría dispuesto a que se aumente su gasto común mensual para pagar este servicio?

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
\$500	2	2%
\$1.000	5	5%
\$1.500	7	7%
\$2.000	5	5%
\$2.500	8	8%
\$3.000	9	9%
\$3.500	9	9%
\$4.000	17	17%
\$4.500	7	7%
\$5.000	21	21%
Otro (Por favor especifique)	10	10%



Las personas que escogieron "Otro" especificaron lo siguiente:

1	\$10.000
2	10.000
3	Más de 5.000
4	sobre \$5.000
5	más de 5.000
6	10000
7	10000

8	El precio es lo de menos si el beneficio lo vale. Se podría ofrecer un paquete 'gold' y otro 'premium' depende cuanto estén dispuesto a pagar los vecinos.
9	10000
10	10000

Al sacar el promedio de las respuestas, da la cifra de \$3.915.- pesos.

ANEXO C: Análisis del modelo Canvas en el Plan de negocios

Para verificar si el análisis del plan ha sido el adecuado, se ha efectuado una evaluación utilizando la herramienta del modelo Canvas. El resultado es el siguiente:

Socios Claves: Las inmobiliarias serán claves en este plan de negocios. Se evaluará propuestas de convenios para que los proyectos que se liberen en el futuro ya nazcan con la solución incluida.	Actividades Claves: Plan de negocios de una empresa de "Servicio". Por lo tanto una alta orientación al servicio.	Propuestas de Valor: Accesibilidad, facilidad de uso. Herramientas que integren a las inmobiliarias. Crecimiento sostenido. Soluciones particulares para Administradores, Co-Propietarios, Comités de Administración e Inmobiliarias.	Relaciones con clientes: Asistencia directa a Administradores y Comités de Administración. Autoformativo para co-propietarios.	Segmentos de Clientes: Comunidades de edificios de más de 50 departamentos ubicados en las comunas de: Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Inmobiliarias que construyan proyectos de las características antes mencionadas.
	Recursos Claves: Copyright de la plataforma. Inteligencia e investigación en las necesidades de los 4 actores.		Canales: Contacto directo con Inmobiliarias. Participación en eventos inmobiliarios. Equipo de venta en terreno en edificios contactando a los Comité de Administración.	
Estructura de Costos: La estructura de costos es fija. Principalmente las rentas de desarrolladores como principal costo.		Fuentes de Ingresos: Se cobrará un fijo mensual a los proyectos dependiendo de la cantidad de departamentos.		