



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

**DISEÑO DE UN SERVICIO DE ANALISIS DE NO CONFORMIDADES PARA
INMOBILIARIAS Y CONSTRUCTORAS
(SERVITO.com)**

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

ROBERTO ULISES URIBE CHAMORRO

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un diseño de servicio de análisis de no conformidades para utilizarlo en un proyecto inmobiliario, el servicio fue creado por el jefe de sección y autor de este trabajo, contando con su conocimiento profesional y conocimientos alcanzados en el MBA, la administración y desarrollo de la plataforma es de la sección calidad de la construcción (SCC) que pertenece al IDIEM de la Universidad de Chile, el trabajo permitirá a la sección aumentar su valor económico y sustentabilidad en el mercado.

La metodología utilizada fue la elaborada por el Profesor Enrique Jofré Rojas, denominada "Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios", la cual integra todos los elementos que deben ser considerados en un proceso de Planificación Estratégica. El diseño del servicio se justifica porque, a juicio de quien lo realiza, existen cambios tecnológicos que deben ser utilizados en la industria de la construcción para aumentar el control de los procesos y las no conformidades, lo que lograría disminuir en el valor de un proyecto y costos en la postventa. Se describió la misión, visión, situación actual y situación deseada al 2018 y del análisis interno se obtuvieron los recursos, capacidades y competencias. En conjunto con el análisis externo y el FODA permitieron definir las líneas estratégicas de acción e identificar los factores críticos de éxito. El estudio está elaborado de acuerdo al modelo de planificación estratégica de los autores Hitt – Ireland – Hoskisson que primero se contextualiza el escenario actual, haciendo un diagnóstico de la empresa, análisis del entorno externo e interno y se propone una estrategia de negocios y se levanta un mapa estratégico utilizando el modelo Kaplan y Norton, levantando los principales indicadores estratégicos.

Se elaboró el plan de ejecución para alcanzar los objetivos y a su vez, se diseñó una serie de indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento del plan propuesto. Finalmente, la estrategia de crecimiento que se ha propuesto considera lo siguiente: capacitación técnica, desarrollo de alianzas con empresas constructoras e inmobiliarias, exploración de nuevos servicios y mercados, estructura e incorporación de un sistema de control y seguimiento, lo anterior permitirá a la sección SCC desde el año 2015, incrementar su cartera de clientes, ampliar su cobertura geográfica y, por lo tanto, incrementar sus ventas, con un Ebitda actual del 15% a uno del 25% al año 2018. El resultado final de las entrevistas indican que el 86% de los clientes finales, es muy importante o importante que la vivienda cuente con procesos de control de no conformidades, el mismo porcentaje además evalúa el control de procesos durante la ejecución de obra como excelente, muy buena o buena motivo por el que el servicio ofrecido será un éxito.

La empresa no requiere una gran inversión inicial en activo fijo. La mayor inversión está dada por la compra de inventario inicial, la cual alcanzaría aproximadamente a los \$72.000.000.- los indicadores dan una positiva rentabilidad al negocio, con valores proyectados a 5 años de \$119.056727 para el VAN, un 53% para la TIR y una tasa exigida del 10%. Los principales riesgos del negocio vienen dados principalmente por las empresas de inspección que pudiesen encontrarse en riesgo por un nuevo servicio en el control de obras. Como conclusión principal, se explicita la conveniencia económica de invertir en el servicio SERVITO.com.

DEDICATORIA

Primero, mis padres por traerme a este mundo.

A mi hija, mi compañera, por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

A mi familia y mis compañeros de MBA.

Roberto Uribe Chamorro.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	7
	1.1 Antecedentes generales	7
	1.2 Justificación	7
	1.3 Objetivos	8
	1.3.1 Objetivos general	8
	1.3.2 Objetivos específicos	8
	1.3.3 Objetivos del servicio	8
	1.4 Metodología	8
2.	PROCESO DECLARATIVO	9
	2.1 Empresa	10
	2.2 Misión	10
	2.3 Visión	11
	2.4 Promesa de valor a los stakeholders	11
	2.5 Situación actual versus a situación deseada	11
3.	ANALISIS DEL NEGOCIO	12
	3.1 Análisis interno	12
	3.1.1 Productos	12
	3.1.2 Recursos	12
	3.1.3 Modelo del servicio	13
	3.1.3.1 Equipo profesional	15
	3.1.3.2 Requerimientos del servicio	15
	3.1.3.3 Pago	16
	3.1.4 Clientes	16
	3.1.5 Segmentación	20
	3.1.6 Enfoques de procesos	20
	3.1.6.1 Desarrollo del servicio global	20
	3.1.6.2 Desarrollo del servicio interno	21
	3.1.6.3 Desarrollo del proceso de venta	22
	3.1.6.4 Desarrollo del servicio y mantención	24
	3.1.7 Cadena de valor	25
	3.1.8 Conclusión análisis interno	26
	3.2 Análisis Externo	27
	3.2.1 Análisis del Mercado en regiones	28
	3.2.2 Análisis del Sector	28
	3.2.3 Análisis PEST	29
	3.2.3.1 Demográfico	29
	3.2.3.2 Económico	29
	3.2.3.3 Legal	32
	3.2.3.4 Socio Cultural	32
	3.2.4 Análisis del entorno de la industria	33
	3.2.4.1 Poder de negociación de compradores	33
	3.2.4.2 Amenazas de productos sustitutos	33
	3.2.4.3 Intensidad de la rivalidad entre los competidores	33
	3.2.4.4 Amenazas de nuevos participantes	34
	3.2.4.5 Poder de negociación con proveedores	35

3.2.4.6	Poder de solicitar el servicio a otra empresa	35
3.2.4.7	Entorno general para el servicio.	35
3.2.4.8	Mercado TIC para América Latina.	35
3.2.4.9	Análisis de la competencia TIC en Chile.	36
3.2.4.10	Análisis de la competencia en el sector inmobiliario.	36
3.2.5	Conclusión análisis externo	38
3.3	FODA	39
3.3.1	Conclusión análisis FODA.	40
3.4	Estudio a Clientes	41
3.4.1	Resultados de entrevistas	41
3.4.2	Conclusión de entrevistas	43
4.	MODELO DE NEGOCIO	44
4.1	Modelo de negocio propuesto	44
4.1.1	Segmentos de clientes	44
4.1.2	Propuesta de valor	44
4.1.3	Flujo de ingresos	45
4.1.4	Actividades claves	45
4.1.5	Alianzas claves	45
4.1.6	Estructuras de costos	45
4.1.7	Clientes	45
4.1.8	Canales	45
4.1.9	Relación con clientes	46
4.1.10	Recursos claves	46
4.1.11	Socios Claves	46
5.	MODELO DE GESTION	48
5.1	Estructura organizacional de SCC	48
6.	PROCESO DE EJECUCION	48
6.1	Objetivos estratégicos	49
6.2	Mapa estratégico	51
6.3	Iniciativas estratégicas	53
6.4	Análisis de la estrategia de crecimiento y aprendizaje	55
6.5	Sistema de control y seguimiento	56
7.	PLAN COMERCIAL	59
7.1	Segmentación de clientes	59
7.2	Propuesta de valor	59
7.3	Alianzas Estratégicas	61
7.4	Las cuatro P del Marketing	63
7.4.1	Producto	63
7.4.2	Precio	63
7.4.3	Plaza	64
7.4.4	Promoción y venta	64
7.5	Fidelización	65
8.	PLAN FINANCIERO	65
8.1	Estimación del plan de negocio	65
8.2	Activos fijos	65
8.3	Activos intangibles	66

	8.4 Inversión inicial de trabajo	66
	8.5 Inversión de activos	66
	8.6 Inversión capital humano	67
	8.7 Proyecciones de venta	68
9.	CONCLUSION	71
10.	BIBLIOGRAFIA	73
11.	ANEXOS	74
	A EMPRESAS ENTREVISTADAS	74
	B EMPRESAS E INVERSION	74

1 INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

SERVITO.com es un servicio creado para el sector inmobiliario que será ocupado en construcciones de viviendas y edificios creado por la sección calidad de la construcción (SCC) con el objetivo de tener un software online, que permita a cada constructora e inmobiliaria controlar costos y calidad de trabajos de contratistas de una obra

El desempeño de la SCC ha sido bueno hoy cuenta con 80 trabajadores, más del 90% de sus ventas concentradas en inspección técnica, el sector inmobiliario se ha convertido en el tercero más importante en el país, detrás de la minería y energía, constituyendo un componente importante de la economía Chilena por eso IDIEM piensa en la innovación y nuevos servicios tecnológicos para aportar y entregar servicios para la calidad y control de costos de la construcción en Chile. La sección calidad de la construcción (SCC) ha desarrollado y perfeccionado el producto SERVITO.com que se comercializa a inmobiliarias y constructoras para alcanzar una utilidad esperada para la SCC de un 25%. El sistema se ocupara para el control de costo de no conformidades detectadas en procesos constructivos que alcanzan un 2% del valor total del proyecto, reducción de la postventa histórica en un 50% en proyectos inmobiliarios, detectar a contratistas que no cumplen con los estándares de calidad o requieren capacitación, control de costos asociados a indicadores para ser revisados online en equipos móviles.

El diseño estratégico para lograrlo, y la alineación de las distintas áreas a los objetivos planteados para la organización, es el tema tratado en esta tesis.

1.2 JUSTIFICACION

Las inmobiliarias y constructoras están dentro de las industrias más importantes de un país por la gran cantidad de áreas que la integran como es la construcción y el mercado de capitales.

El servicio pretende innovar en el manejo y tratamiento de las no conformidades como una herramienta más, para el análisis de las principales no conformidades de una obra e identificación de costos de su reparación en un proyecto de edificación. El proyecto entrará a solucionar un problema para las inmobiliarias y constructoras el que tiene gran importancia en las finanzas del proyecto y costos asociados a la reparación de las no conformidades. Las actividades programadas para habilitar el sistema será realizado por profesionales de IDIEM con experiencia en el control de obras y sistemas de calidad que identifica las no conformidades, las obras se podrán encontrar en cualquier lugar de Chile por que el sistema permite revisar online los costos asociados en medios portátiles y en la red.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GENERAL

Diseñar un servicio para el control de no conformidades y ser utilizado en proyectos de inmobiliarias y constructoras, el servicio se incorpora a la inspección técnica de obra, con el fin de que ésta pueda aumentar su valor económico y vender el servicio en conjunto o por separado según el requerimiento del cliente.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Detectar las oportunidades de mercado que existen para el servicio en proyectos inmobiliarios.
- Analizar el entorno interno y externo de la sección
- Identificar las metas alcanzables, con el fin de expresar claramente el crecimiento de la sección durante el próximo quinquenio.
- Identificar la cultura organizacional de la empresa en estudio y proponer cambios.
- Plantear un plan de acción que permita a la empresa en estudio la implementación de la estrategia diseñada.

1.3.3 OBJETIVOS DEL SERVICIO

SERVITO.com ofrecerá los siguientes servicios a inmobiliarias y constructoras:

- Calcular el costo asociado a la reparación de cada una de las no conformidades más importantes detectadas por la inspección.
- Identificar a contratistas con el más bajo rendimiento en la obra para que las inmobiliarias y constructoras puedan capacitar a sus empleados para evitar la salida de estos y consolidar su permanencia en la empresa o definir su continuidad en nuevos proyectos.
- Mantener un control de costos de las reparaciones que realizan los contratistas, para evitar sobrecostos por trabajos no considerados en el proyecto.
- Determinar las no conformidades más importantes en el período de construcción de una obra para reducir postventas futuras.
- Controlar y analizar los costos de obras históricas para lograr mejores proyectos en calidad y costos.

1.4 METODOLOGIA

Para el desarrollo de este trabajo realizara de dos maneras una la experiencia del autor en trabajos técnicos y estratégicos desarrollados en la SCC y como referencia metodológica el texto “JOFRE, Enrique. Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios – Cómo Diseñar, Cómo Ejecutar”, y que se aplicará de la siguiente forma:

Elaboración de un proceso declarativo: En esta etapa se detallan aspectos de la sección y el negocio, además la declaración de su misión, visión, objetivos y promesas a los stakeholders, siendo inicialmente elaborados. A su vez, este proceso considera el planteamiento de la situación actual y la situación futura esperada, descritos mediante

variables cuantitativas y cualitativas, el estado actual versus el estado deseado al año 2018.

Análisis del negocio: Se realizará un análisis del entorno externo de la empresa tanto de la industria en que se desenvuelve, como de los sectores y regiones que afectan sus operaciones, considerando para ello la información disponible en internet u otras publicaciones físicas. Asimismo, se estudiará el ámbito interno de la empresa, debiendo detectarse sus fortalezas y debilidades concluyendo con la definición de la estrategia genérica y las líneas estratégicas de acción a seguir.

Determinación del modelo de negocio: Se utilizará el modelo Canvas para explicar el modelo de negocio de la sección, debiendo ser claramente identificada su propuesta de valor, los segmentos de clientes a los cuales dirige dicha propuesta, las actividades y recursos claves para su materialización, los canales y relación con sus clientes, quiénes son sus socios claves, y cuáles son sus fuentes de ingresos y costos.

Determinación de un modelo de gestión: Se revisará el organigrama y la cultura de la organización, ajustándose dentro de lo necesario para cuadrar la estructura y los principales perfiles a los objetivos estratégicos planteados. Para la realización de esta actividad, se deberá trabajar en terreno con el jefe de sección y su personal, con el fin de reconocer e identificar cuáles son los valores, creencias y actitudes que rigen su diario vivir laboral; como también para estudiar el clima organizacional, es decir poder conocer el grado de satisfacción en su trabajo, todo con el propósito de elaborar propuestas de mejora a la cultura organizacional, que les permita por una parte a los trabajadores desempeñar con mayor agrado sus tareas, como por otra poder alcanzar en conjunto las metas planteadas, de una manera más efectiva, y que conduzca a una mayor rentabilidad para la sección e IDIEM.

La etapa culmine del trabajo se enfocará en la elaboración del plan de acción para la materialización de la estrategia diseñada, es decir la descripción de las actividades necesarias a llevar a cabo (iniciativas estratégicas), sus responsables y duraciones estimadas. A su vez, deberá diseñarse un sistema que permita realizar el monitoreo del cumplimiento y efectividad del plan de acción, a través de la creación de indicadores asociados a los objetivos estratégicos, debiendo quedar claramente estipulados sus responsables, fórmula de cálculo y metas. Cabe destacar que el valor económico que pueda alcanzar la empresa, será evaluado desde la óptica de variación en las utilidades.

El plan comercial y financiero: Se realizara Partiendo de los objetivos estratégicos, se enunciará el mix de marketing necesario para penetrar a los nuevos segmentos. Finalmente se realizará la proyección de estados financieros para el horizonte de 5 años abarcado por los planes de desarrollo, determinando el estado de resultados y los indicadores de retorno esperados.

2 PROCESO DECLARATIVO

En este capítulo se expondrán las aspiraciones que el autor (jefe de sección), y que se verán traducidas en el desarrollo esperado entre los años 2014 y 2018. Para esto, y de

acuerdo al marco metodológico, el proceso declarativo debería comenzar con la definición de algunos de los conceptos más importantes en el proceso: Visión y Misión.

Tanto la Visión como la Misión se sustentarán en una serie de valores, definidos por la entidad para lograr cada uno de sus procesos. A continuación se detallan:

Dinamismo: los miembros de la organización deberán ser completos, es decir, no se encasillarán solamente en las actividades que les corresponde todos deben estar al tanto, al menos en global, de cuál es el camino que se está siguiendo, cuál es su situación actual, cuáles son los planes a futuro y por tanto qué es lo que se espera. En relación a lo mismo, es también un deber de todos los que la componen abastecer de información a su entorno.

Lealtad: relacionado con lo anterior, si los miembros de la organización son capaces de realizar sus actos con lealtad, esto contribuirá directamente a crear un ambiente grato, lo que ayudará a mantener los buenos ánimos para llevar a cabo con éxito el proyecto.

Ética: los miembros de la organización deben actuar con el bien y alejarse de todos aquellos actos que contradigan este valor.

Responsabilidad: no se refiere tan sólo a la responsabilidad con los clientes, si no que abarca también conceptos como la responsabilidad con el medio ambiente y el bienestar de los trabajadores.

Respeto: Debe estar presente siempre, tanto en situaciones de éxito como en las de fracaso y tiene que ser aplicado por todos.

2.1 LA EMPRESA

El Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación de Estructuras y Materiales de la Universidad de Chile (IDIEM) tiene la mayor experiencia y trayectoria en el análisis y resolución de problemas de la industria productiva y es dependiente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Fue fundado en 1898 como taller de resistencia de materiales, dependiente de la escuela de ingeniería de la Universidad de Chile, teniendo como objetivo principal ensayar y verificar la calidad de los materiales a emplearse en la construcción de obras públicas, constituyéndose de esta manera como el primer laboratorio de control técnico de materiales que existió en el país. Está conformado por las divisiones de: laboratorio de ensayo, laboratorio de calibración, organismo de certificación de producto y organismo de inspección. El servicio SERVITO.com se desarrolla en la sección calidad de la construcción (SCC) de la división inspección de obras (DIO) en IDIEM.

2.2 MISION

La misión es ser un organismo de la mayor credibilidad, confiabilidad e idoneidad en los sectores de la construcción e industria de nuestro país, entregando un servicio técnicamente competente, reconocido tanto por las autoridades idóneas como por los usuarios, y realizado por personal calificado y responsable de modo de satisfacer las expectativas de sus clientes.

2.3 VISION

La visión es resolver los problemas complejos de ingeniería de la construcción con rigor técnico, de forma integrada y basada en el conocimiento conceptual y la experimentación continua.

Para construir la visión, se pensó a futuro (5 años). Consecuente con esto, la visión planteada al año 2018 es la siguiente:

“Ser reconocido como el servicio líder en el área de la construcción, expandiendo la prestación de sus servicios a minería y obras civiles”.

2.4 PROMESAS DE VALOR A LOS STAKEHOLDERS

De acuerdo a lo previamente definido, se construyeron promesas a los distintos grupos de interés de la empresa, asociando a la vez indicadores necesarios para poder comprobar posteriormente su logro real.

STAKEHOLDER PROMESA INDICADORES

STAKEHOLDER	PROMESA	INDICADORES
CLIENTES (INMOBILIARIAS CONSTRUCTORAS)	Entregar un servicio de calidad, oportuno y enfocado a la satisfacción de sus requerimientos. Crear alianzas mutuamente beneficiosas con empresas constructoras e inmobiliarias.	Tasa de reclamos. Incremento anual Crecimiento, uso eficiente de recursos, disminuir riesgos.
PROFESIONALES	Brindar estabilidad laboral, desarrollo profesional, y un clima laboral favorable. Desenvolverse en una empresa que aporta al desarrollo de nueva tecnología al país. Oportunidad para desarrollar su carrera y perfeccionar competencias.	Tasa de rotación de personal. Medición de clima laboral. Estabilidad de la cartera de constructoras en convenio. N° de proyectos ejecutados con cada constructora e inmobiliaria.
DIRECCION IDIEM	Modelo que puede implementarse a gran escala, sin perder calidad.	Crecimiento: aumentar el monto total de ventas anuales

Cuadro N° 1 “Stakeholder”

2.5 SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SITUACIÓN DESEADA

A continuación se describe la situación actual de la SCC, expresada en términos cuantitativos y cualitativos tomando en consideración el horizonte de planificación, que para este caso es de 5 años, es decir al año 2018.

VARIABLES CUANTITATIVAS		
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
	AÑO 2014	AÑO 2018
Ventas	M\$1.000	M\$1.200
EBITDA	16%	25%
Clientes	Inmobiliarias - constructoras	Inmobiliarias - constructoras
Servicios	Proyectos de diseño y construcción (8%)	Proyectos de diseño y construcción (15%)
	Proyectos de Inspección Técnica (60%)	Proyectos de inspección técnica (50%)
	Proyectos de certificación (30%)	Proyectos de certificación (30%)
	Proyectos de minería (2%)	Proyectos de minería (5%)

Cuadro N°2 “Variables cuantitativas”

VARIABLES CUANTITATIVAS	
SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
AÑO 2014	AÑO 2018
La segunda sección en venta de IDIEM.	La primera sección en ventas en IDIEM.
División de gran dependencia de los servicios de inspección.	Emprender desafíos en venta de servicios tecnológicos.
Existen profesionales y técnicos.	Aumentar la profesionalización.
Concentración de las ventas en RM.	Concentrar las ventas en las regiones RM, V, VIII
Vulnerable a competidores de menor precio.	Aumentar la fidelización de clientes.
Reconocimiento entre empresas de ITO baja.	Potenciar el reconocimiento de servicios en el mercado.

Cuadro N°3 “Variables cualitativas”

3 ANALISIS DE NEGOCIO

3.1 ANALISIS INTERNO

3.1.1 PRODUCTOS

Todos los productos de SCC son un aporte a mejorar el control en obras de edificación principalmente para reducir costos por reparación y post ventas, más del 90% de sus ingresos se concentran en las ventas por servicios.

SERVITO.com es un servicio en línea para el análisis de no conformidades dirigidos a inmobiliarias-constructoras. Se caracteriza por tener un modelo de fácil acceso y con indicadores que determinan los costos que tienen las reparaciones de no conformidades en la obra. Se adapta a las necesidades de cada inmobiliaria o constructora para el control de sus procesos en obra gruesa, terminaciones y post venta. Los clientes reciben la información de las obras mediante informes en línea.

SERVITO.com se creó en el 2014 para dar respuesta a la necesidad de medir y cuantificar los costos asociados a las no conformidades que se aplican en obras en el sector de la construcción, financiados por inmobiliarias y constructoras.

3.1.2 RECURSOS

El análisis de la cartera de recursos con que cuenta IDIEM es un paso fundamental del análisis interno, ya que permite identificar aquellos elementos de la empresa que de forma integrada dan origen a sus capacidades, las cuales eventualmente podrían constituir competencias y/o ventajas competitivas. Los recursos identificados son los siguientes:

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
Credibilidad crediticia.	Conocimiento técnico
Experiencia en la postulación a fondos concursables.	Experiencia y liderazgo
Ubicación de oficinas de la empresa.	Reconocimiento de la marca
Especialistas en distintas áreas.	Confianza de clientes
Equipos de medición y laboratorios	Reputación entre clientes
Página WEB	Confiablez en los servicios

Cuadro N°4 “Recursos tangibles e intangibles”

3.1.3 MODELO DEL SERVICIO

SERVITO.com se utiliza en los negocios inmobiliarios y puede ser usado por constructoras e inmobiliarias (gerentes, visitadores y administradores de obras) para el control de sus procesos y la identificación de costos asociados a las no conformidades. Se asigna la responsabilidad al inspector de IDIEM de ingresar las no conformidades para esto se realizan las siguientes actividades:

Elaboración de un Plan de Inspección: Será desarrollado al inicio del contrato y comprende la programación y planificación según las características del proyecto. (Reuniones, definición de partidas a controlar, métodos y porcentaje de inspección).

Capacitación: Se realizan capacitaciones sobre el servicio de análisis de no conformidades, dirigidas al personal de la empresa que participa en los procesos definidos como críticos del proyecto.

Inspección de Calidad de Obra: Verifica la ejecución de la obra conforme a lo establecido en los procedimientos aprobados, especificaciones técnicas, planos y toda documentación del proyecto, incluyendo los siguientes puntos:

- Inspecciones durante la ejecución de la obra: El inspector del IDIEM verifica que la ejecución de la obra se ajuste a lo establecido en los procedimientos de trabajo, especificaciones técnicas y todos los documentos integrantes del proyecto.

- Recepción de partidas: El inspector del IDIEM recibirá las partidas de parte de los capataces y verificará el cumplimiento de lo establecido en el proyecto y que se encuentran en condiciones de ser entregadas a la ITO, así como los registros establecidos para cada partida como listas de chequeo, registros de pruebas u otros.

Ingreso de Información a plataforma Web (SERVITO.com): Se encuentra actualizada en forma diaria la información de la obra, como por ejemplo el listado de las no conformidades de obra, costos asociados y su estado, e indicadores mensuales de obra que muestran el funcionamiento de contratistas y autocontrol. Se ingresa con un usuario y contraseña y se entrega a clientes para poder visualizar la información.

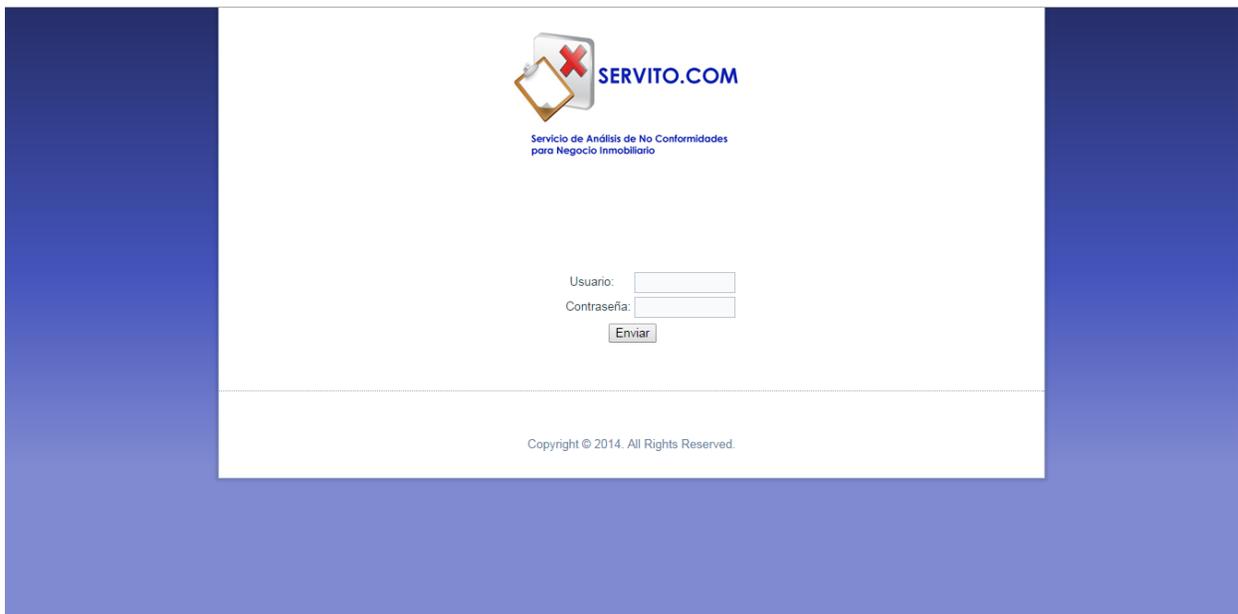


Imagen N° 1 “Ingreso a Plataforma SERVITO.com”

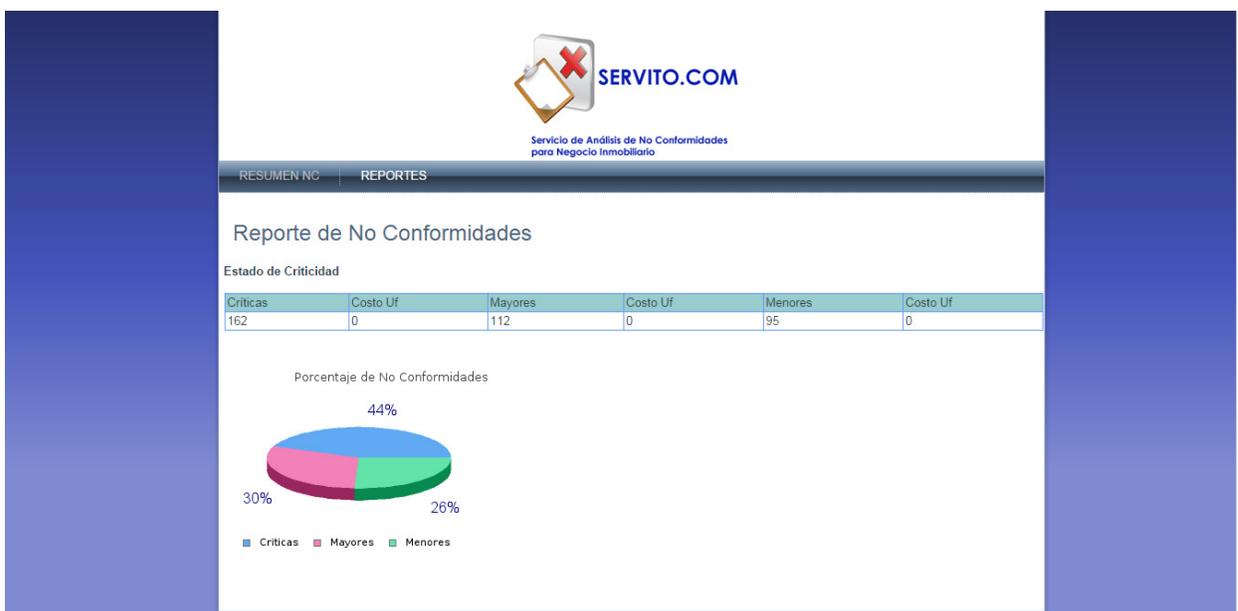


Imagen N°2 “Indicadores de obra”

Fecha	Contratista	Manzana	Lote	Eje	Recinto	Partida	No Conformidad	Observación	Criticidad	Valor Uf	
2013-06-13	Hernán Albormoz	4	423		2	No Aplica	1 Fluidos	1 Superficie translúcida	Pintura del cielo quedó translúcida.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	4	419		K	No Aplica	1 Fluidos	1 Superficie translúcida	Pintura del cielo quedó translúcida.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	5	502		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	5	501		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	5	503		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	4	419		K	No Aplica	10 Planchas de yeso carton	5 Elemento deteriorado	Hongos en toda la tabiquería interior del depto.	Mayor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	5	501		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	5	504		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	3	304		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el borde de la tina.	Menor	0
2013-06-13	Hernán Albormoz	4	403		3	Baño 1	6 Mosaico o similar	3 Elemento deteriorado	Mala terminación de la cerámica en unión con el	Menor	0

Imagen N°3 “Valorización de no conformidades”

3.1.3.1 EQUIPO PROFESIONAL.

El equipo profesional propuesto para el servicio de análisis de no conformidades es el siguiente:

Jefe de proyecto: Realizará una visita semanal al proyecto, será responsable de tratar con el mandante los temas relativos a la prestación del servicio, supervisar las tareas de la inspección en terreno y participar en reuniones de obra.

Inspector de Obra: Se considera un inspector de obra, quien será responsable de realizar las actividades de inspección descritas.

3.1.3.2 REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO

Los requerimientos para el servicio de análisis de no conformidades es el siguiente:

Sistema de calidad de empresa constructora: La constructora debe contar con un sistema de calidad que considere la recepción del 100% de lo indicado en el protocolo de recepción, por el profesional designado por la empresa para este fin. El porcentaje de recepción de las otras partidas debe ser definido en conjunto entre el mandante jefe de proyecto y la constructora. Este sistema de calidad será revisado por el jefe de proyecto y se realizarán las indicaciones necesarias para su uso en obra. En el caso de que la constructora no cuente con un sistema de calidad implementado, se deberán definir en conjunto con el jefe de proyecto los protocolos de recepción mínimos a utilizar.

Oficina: El cliente proporcionará un espacio físico adecuado en obra para el trabajo administrativo, con escritorio de trabajo, conexión eléctrica e internet y acceso a

servicios higiénicos. En caso de no contar con conexión a internet, IDIEM proporcionará una conexión inalámbrica al inspector con un costo de 2 UF/mes que se agregará a la facturación del servicio.

Entrega de documentación: Se debe hacer entrega al jefe de proyecto la totalidad de la información del proyecto en formato físico y digital (mínimo 1 copia). Nuevas versiones deberán ser entregadas en la misma forma.

3.1.3.3 PAGO

Los Valores no afecto a IVA por no provenir de las actividades expresamente señaladas en el artículo 20°, N° 3 y N° 4 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, según ORD. N° 003483 del 13 de diciembre de 1996. Para la confirmación del servicio se requerirá el envío de la propuesta firmada por el cliente a roberto.uribe@idiem.cl y la generación de un Contrato según lo siguiente:

Nombre: Universidad de Chile; RUT: 60.910.000-1; Giro: Educación

Representante Legal: Patricio Aceituno Gutiérrez; RUT: 5.574.690-7.

Dirección: Av. Beaucheff #850 – Santiago; Fono: (+562) 26784308.

Términos Financieros:

Facturación Mensual, previa aprobación de Estados de Pago.

Condición de Pago de Factura: 30 días desde la emisión de la Factura.

Si el pago se realiza con depósito o transferencia en cuenta corriente, este debe ser efectuado a nombre de Universidad de Chile, en pesos chilenos en la cuenta N ° 170-006 44-01; Y si es en dólares a la cuenta N ° 03-00004 -54-7. Ambas del Banco de Chile, se debe enviar el respaldo a cobranzas@idiem.cl y roberto.uribe@idiem.cl.

3.1.4 CLIENTES

La SCC dirige su producto casi exclusivamente a inmobiliarias y constructoras. La cantidad de obras a las que puede acceder la SCC está sujeta a la infraestructura tecnológica de sus clientes, que debe ser adecuada para el funcionamiento del programa (1 computador y conexión a internet). A Septiembre de 2014, SCC tiene 160 obras con contrato activo y la división DIO tiene un total de 200 obras, con lo que cubre el 10% de su mercado potencial.

La división inspección de obras de IDIEM (DIO) es fundamental para el análisis interno, ya que podemos construir y diferenciar nuestras ventajas competitivas, DIO está formada por 160 personas, de los cuales un 65% son profesionales con títulos universitarios y el resto conformado por personal técnico y administrativo. DIO tiene dos secciones, la Sección de Especialidades (SEP) y la Sección Calidad de la Construcción (SCC) donde se crea el *Servicio de Análisis de No Conformidades para Inmobiliarias y constructoras*.

La sección calidad de la construcción (SCC) tiene:

+14 Años de antigüedad en servicios de inspección.

+40 millones de metros cuadrados inspeccionados en todo el país.

10% participación mercado nacional.



Imagen N°4 “Organigrama DIO (División de Inspección de Obras)”

Los principales clientes de la SCC por facturación y servicios, revela patrones y características existentes de los clientes que se muestran a continuación:

Cliente	Empresas	Licitaciones	Especialidades	ITO	OBS	Necesidades
Inmobiliaria	Security, Aitue.	x	x	x	Alto capital, mg 50%	Mensual
Inmobiliaria+ constructora	JCE, Altas Cumbres, CIDEPA, Actual, Terracorp, Socovesa, Armas		x	x	Influencia, economías de escala	Mensual

Cuadro N°5 “Servicios contratados por Clientes de la SCC”

Se aprecia que los Holding Socovesa, Enaco, Security, Actual, JCE Chile, Imagina y Terracorp concentran un 20% de las ventas del 2013 al 2014 en la SCC.

Holding	Facturación	% Facturación sobre Total
SOCOVESA	\$ 327.006.820	6,4%
ENACO	\$ 230.985.768	4,6%
AITUE	\$ 126.757.875	2,5%
SECURITY	\$ 104.162.867	2,1%
ACTUAL	\$ 82.959.415	1,6%
JCE CHILE	\$ 54.462.549	1,1%
IMAGINA	\$ 45.531.189	0,9%
TERRACORP	\$ 43.294.983	0,9%

Cuadro N°6 “Ventas de holding total desde el 2013 al 2014”

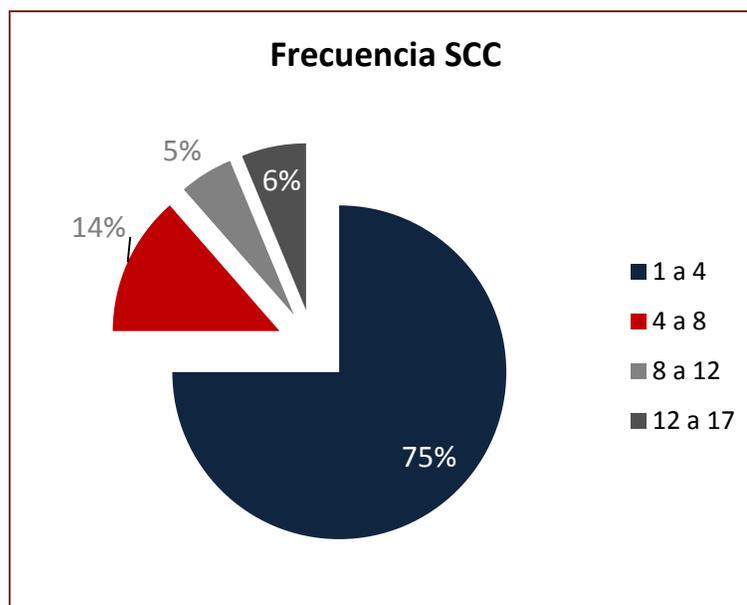


Grafico N°1 “Información de Frecuencias de facturación: Un 75% de las empresas están trabajando entre 1 - 4 años, el 14% trabaja entre 4 – 8 años y el 5% más de 8 años”.

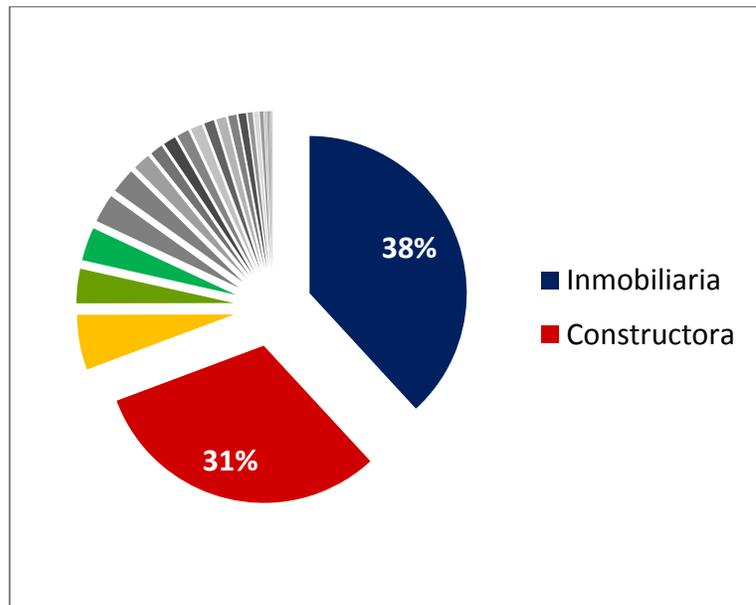


Grafico N°2 “Información de Frecuencias de facturación por tipo de industria en la SCC: Los tipos de clientes de la SCC con mayor facturación son inmobiliarias y en un 38% la sigue las constructoras en un 31%”.

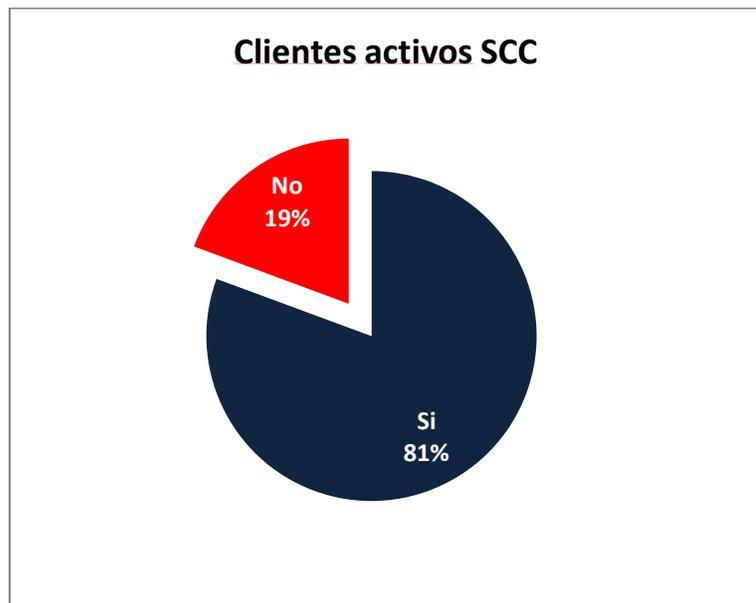


Grafico N°3 “% de clientes activos. Información de clientes activos de SCC: Se define como cliente activo un holding al que se le ha facturado al menos una vez dentro de los últimos 3 meses”.

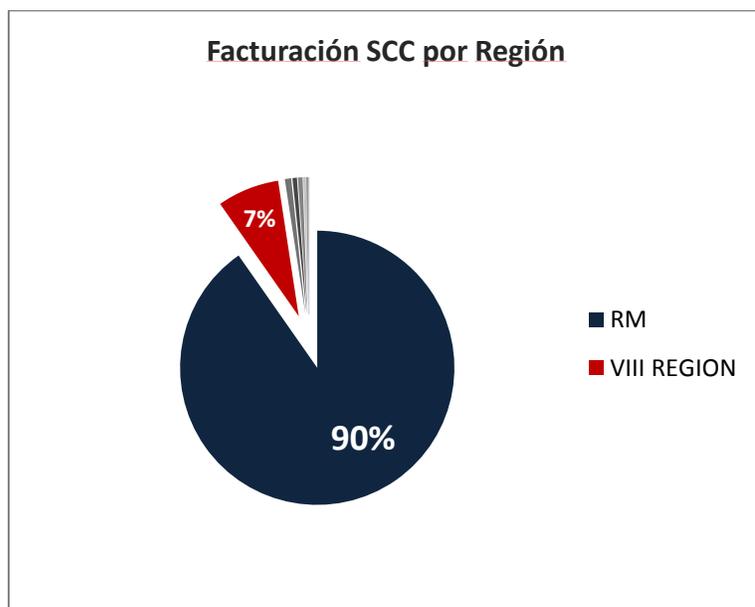


Grafico N° 4 "Información de clientes por región, distribución y porcentajes de clientes de la SCC el 90% son clientes que ejecutan sus proyectos en Santiago y un 7% en la región del Biobío.

3.1.5 SEGMENTACION

Representan el corazón del modelo, ya que son quienes reciben la propuesta de valor de la empresa, se accede a ellos por canales específicos y requieren de un tipo puntual de relación. Para el caso de la empresa en estudio, los segmentos de clientes son:

- Inmobiliarias
- Constructoras
- Inmobiliaria - Constructora.

3.1.6 ENFOQUE DE PROCESOS

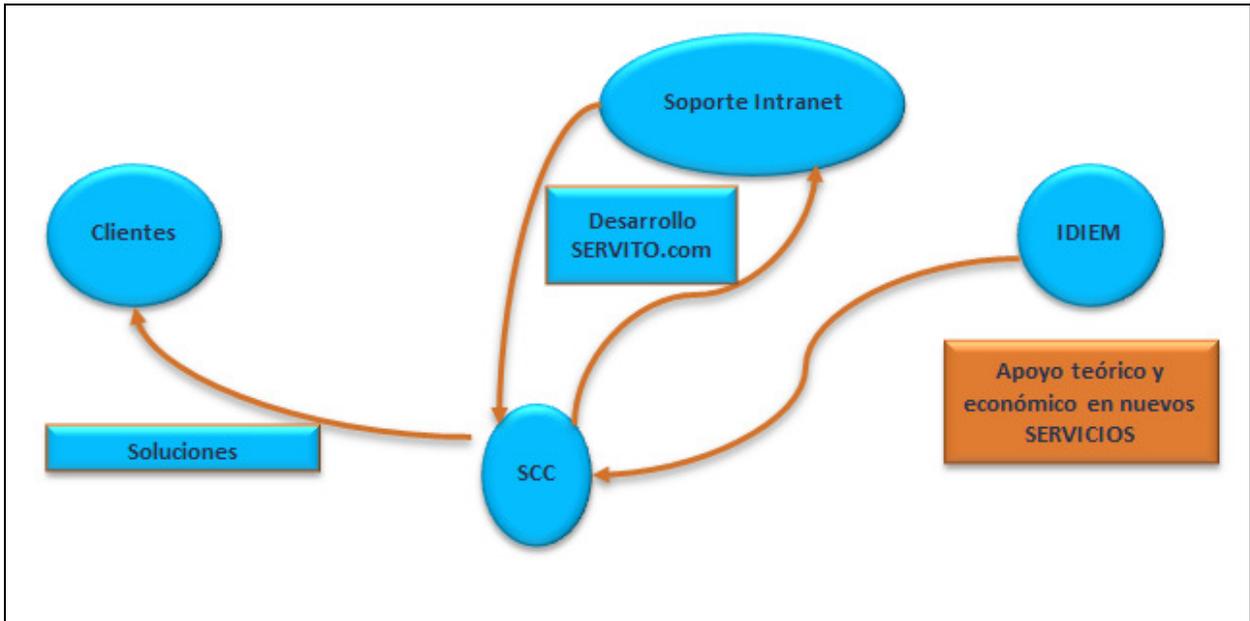
Además de los procesos administrativos, hay cuatro líneas de proceso principales:

- Desarrollo del servicio global: Como funciona el IDIEM para el desarrollo de SERVITO.com. Cuadro N°7
- Desarrollo del servicio interno: Como se desarrolla el software en la sección SCC. Cuadro N°8
- Desarrollo de la venta: Como la SCC venderá el servicio. Cuadro N°9
- Desarrollo del servicio y mantención de software, que alimenta tanto a la plataforma web, como a los sistemas de información interno. Cuadro N°10

3.1.6.1 DESARROLLO DEL SERVICIO GLOBAL

En la sección calidad de la construcción se realiza el servicio SERVITO.com con apoyo económico del IDIEM, el desarrollo del servicio y mantención se realiza directamente en la unidad de Soporte Intranet que lo componen profesionales líderes en el desarrollo de

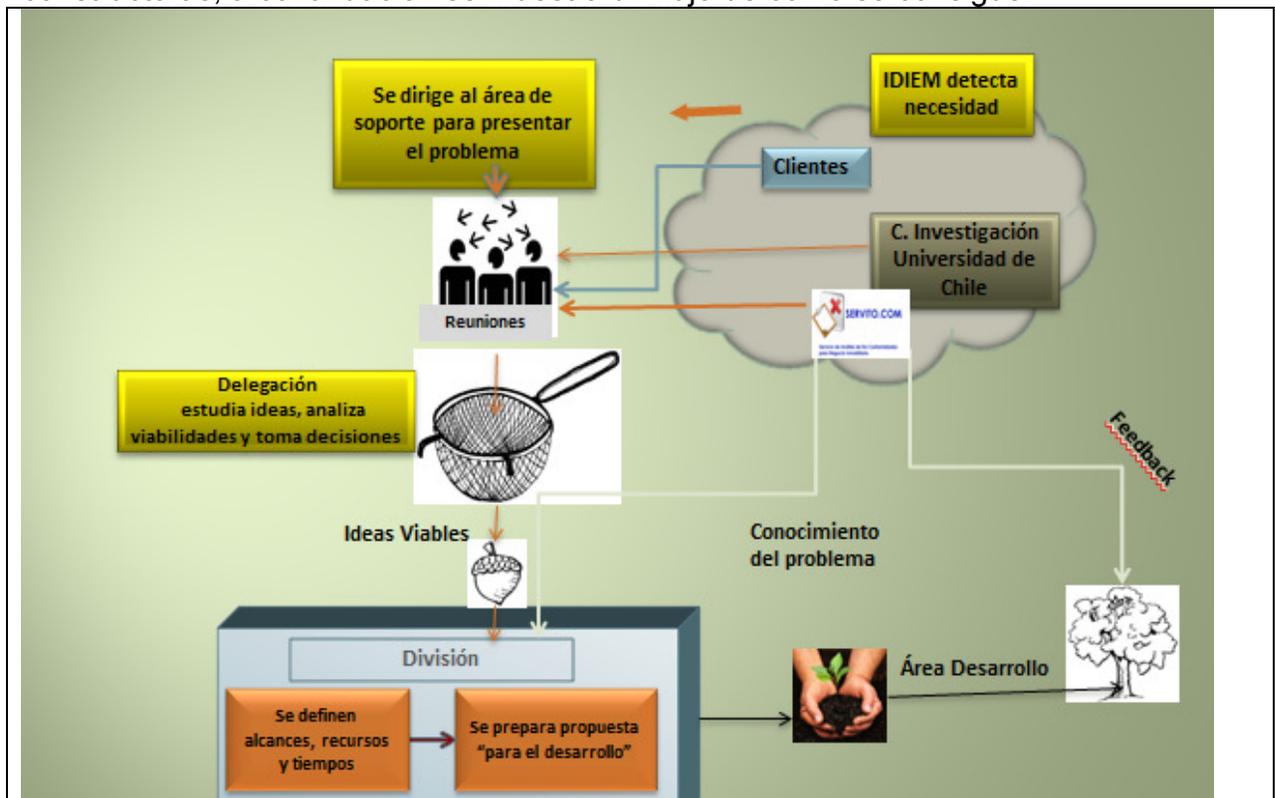
herramientas y tecnología para satisfacer las necesidades de los clientes de cada área del IDIEM.



Cuadro N°7 “Desarrollo del servicio global en IDIEM”.

3.1.6.2 DESARROLLO DEL SERVICIO INTERNO

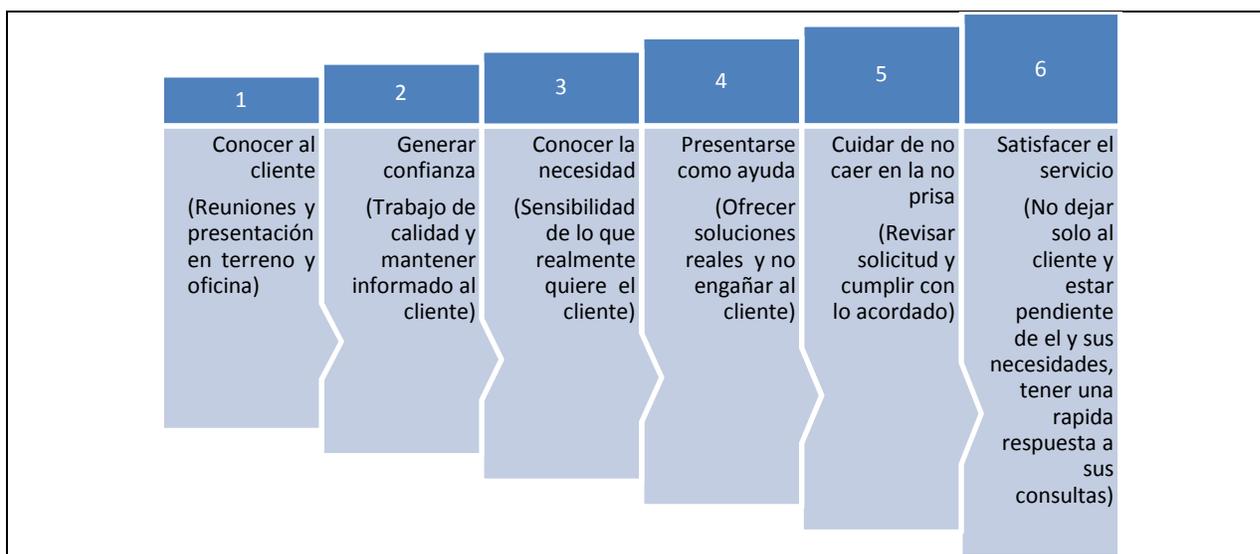
SERVITO.com se logra en conjunto con clientes y profesionales de inmobiliarias y constructoras, a continuación se muestra un flujo de cómo se consigue:



Cuadro N°8 “Desarrollo del servicio interno en la SCC”.

3.1.6.3 DESARROLLO DEL PROCESO DE VENTA

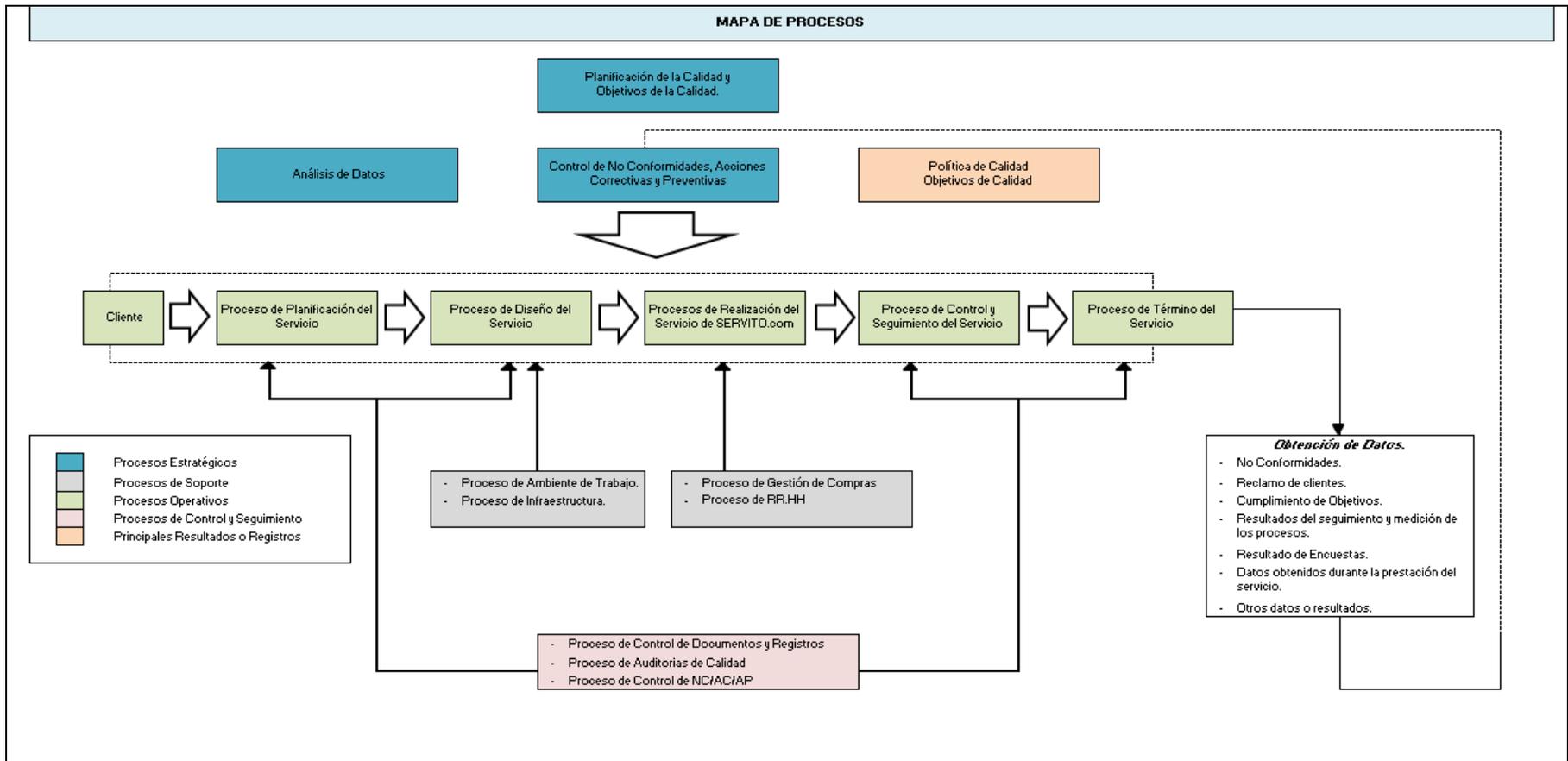
El primer paso en el proceso consiste en conocer al cliente. En este paso, los representantes de ventas buscan clientes nuevos y potenciales compradores del servicio. Esto puedes hacerlo llamando por teléfono y solicitando reuniones a. Esta parte del proceso es un juego de números, y para conseguir clientes debemos tener muchas reuniones. El segundo paso en el proceso de venta es generar confianza, en el primer contacto con el cliente potencial. Durante esta etapa, será muy valiosa cualquier información que podamos tener sobre él. Se practica y revisa las presentaciones de ventas y se hace todo lo necesario para la preparación. Conocer las necesidades y el acercamiento es el siguiente paso en el proceso y también es uno de los más importantes. Durante esta etapa, debemos llegar a conocer al cliente. Esta fase implica generalmente una pequeña conversación para entrar en confianza con el cliente potencial y ayudarlo a sentirse relajado. Durante esta etapa del proceso, presentamos el producto o servicio. Esto puede implicar demostrar cómo se usa y hacerle ver al cliente por qué lo necesita y las características y beneficios del servicio luego escucharemos las preguntas y preocupaciones, en este punto del proceso de venta. se responden las preguntas y se eliminan las barreras para una venta exitosa sin caer en la prisa. Cerrar la venta. Esto puede implicar proporcionar cualquier información final al cliente. En esta etapa del proceso, se negocia el precio de venta final y los términos de pago. No dejar solo al cliente y el seguimiento es la última etapa en el proceso de venta. Después de que el servicio ha sido entregado, debemos hacer un seguimiento al cliente para averiguar si está satisfecho. Si hubiera algún problema, debemos trabajar con el cliente para conseguir resolverlo. Si están felices con el servicio se podría tratar de obtener referencias adicionales.



Cuadro N°9 “Desarrollo del proceso de venta”.

3.1.6.4 DESARROLLO DEL SERVICIO Y MANTENCIÓN DE SOFTWARE, QUE ALIMENTA TANTO A LA PLATAFORMA WEB, COMO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERNO.

Constituyen la secuencia de las tareas generadoras de valor, que permite obtener el servicio y su mantención, se muestran los procesos y productos requeridos para cumplir con el objetivo de los procesos en el siguiente flujo que muestro a continuación: (Ver cuadro N°10 a continuación).



Cuadro N°10 “Desarrollo del servicio y mantenimiento”.

3.1.7 CADENA DE VALOR

El análisis de cadena de valor se utiliza para elegir aquellas competencias que crean valor y decidir cuáles se deben mantener, mejorar o desarrollar, como también aquellas que se deben subcontratar. Lo primero a realizar será clasificar las actividades que realiza la empresa en estudio, según si éstas son primarias o de apoyo, correspondiendo las primeras a aquellas relacionadas con la prestación del servicio, su distribución, su venta y post venta, y siendo las segundas aquellas que brindan el soporte necesario para el buen desarrollo de las actividades primarias.

De acuerdo a la declaración de crecimiento formulada en este trabajo, el mayor desafío para la cadena de valor de SERVITO.com será poder soportar un posicionamiento competitivo de liderazgo en diferenciación y servicios para la inspección, dirigido a un mercado amplio. Para ello requerirá construir capacidades de cercanía al cliente, sistemas de información ágiles y capacidad de reacción, innovación y flexibilidad en sus productos.

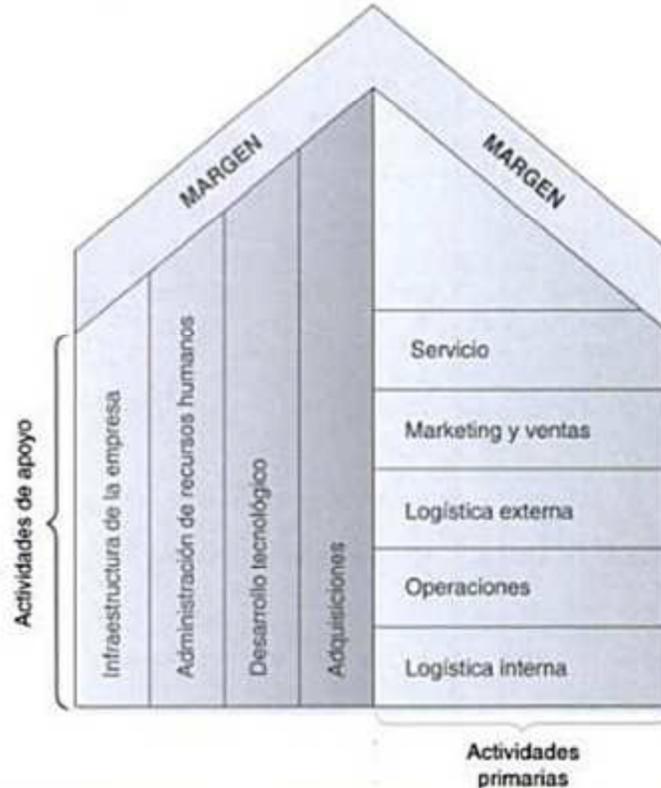


Imagen N°5: “Cadena de valor (Fuente: Hitt, Ireland & Hoskisson, Administración Estratégica)”.

ACTIVIDADES APOYO
Infraestructura de la Empresa
La administración general y planificación en manos del IDIEM de la Universidad de Chile.
Equipo de abogados interno como también todos los especialistas.
Contabilidad y gestión comercial se llevan de forma interna.
Administración de Recursos Humanos
El proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y remuneración recae en el jefe de sección de SCC.
Desarrollo Tecnológico
Principalmente aplicado a la construcción y detección de no conformidades indicando el costo de cada una de ellas.
Adquisiciones
Los insumos utilizados abarcan útiles de escritorio, equipos computacionales, mobiliario e instalaciones para oficina.

Cuadro N°11 "Actividades de apoyo".

ACTIVIDADES PRIMARIAS
Logística interna
Planificación de los insumos requeridos para realizar el servicio. Disposición de los equipos de trabajo.
Operaciones
Inspecciones en terreno para la recopilación de antecedentes, en conjunto con un soporte tecnológico
Logística externa
Reuniones y coordinación de servicios en el mercado.
Marketing y ventas
Atención directa, en oficina o teléfono, difusión de los servicios en la página IDIEM, visitas informativas a clientes potenciales, charlas informativas en CDT, presentación del trabajo en el MINVU.
Servicios de Post venta
Seguimiento del cliente satisfecho, reportes históricos, atención on line de registros de obras por 10 años.

Cuadro N°12 "Actividades de primarias".

3.1.8 CONCLUSIONES DE ANALISIS INTERNO

Luego de analizar y levantar los recursos y capacidades de SERVITO.com, se pudieron obtener las siguientes competencias centrales de la empresa, con respecto a sus competidores:

Personal calificado: La estructura organizacional actual que mantiene SCC en IDIEM, ha sido contratada bajo el criterio del Jefe de Sección, con un perfil altamente

profesional y además con habilidades claves, es decir, de mucha empatía y trabajo en equipo. Con lo anterior se ha generado dentro de la empresa un equipo altamente calificado que es muy valorado por los principales clientes. (Resultados de las encuestas).

Interacciones y relaciones eficientes con los clientes líderes en facturación: Desde sus inicios SCC ha tenido un fuerte apoyo de sus clientes, contribuyendo a la confianza. A través de estas competencias centrales y considerando el análisis externo, SERVITO.com podrá desarrollar una estrategia de negocios que permitirá obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

3.2 ANALISIS EXTERNO

Se trata de llevar a cabo un diagnóstico del entorno en el que la sección venderá el servicio desarrollado, el propósito es identificar (y priorizar en la medida del impacto que ocasionan) las oportunidades y amenazas a que se verá sujeto el servicio como consecuencia de la situación de esos factores del entorno y su dinámica evolutiva. En concreto el entorno externo influye en el crecimiento y la rentabilidad las empresas se deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, y para ello deben adquirir información relevante acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés, para crear su propia base de conocimiento y capacidades. En base a esta información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, con el fin de amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean. En este capítulo se analizará el entorno general de cuatro maneras distintas:

ANALISIS DE MERCADOS EN REGIONES: se estudió cuáles son las regiones que más invertirán las empresas privadas en negocios inmobiliarios destacándose la región metropolitana, Valparaíso y Biobío. Se tiene un 60% de las inversiones en Chile para el quinquenio 2014 - 2018.

ANALISIS DEL SECTOR: las empresas privadas en comparación con el sector estatal será la que tendrá mayor inversión en el quinquenio 2014 - 2018 en la industria de la construcción representando un 78% de la inversión total.

ANALISIS PEST: el cual estudia los factores relevantes que podrían afectar el desempeño de una empresa, dividiendo el entorno en diferentes segmentos que son analizados.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA: más conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, debido a que analiza cada una de ellas para determinar si presentan un nivel alto o bajo, lo que en suma determinará el atractivo de la industria en estudio.

3.2.1 ANALISIS DEL MERCADO EN REGIONES

El servicio será vendido a empresas que invierten en el negocio inmobiliario en las regiones de Valparaíso, Biobío y Región Metropolitana por ser las regiones de mayor inversión privadas en el país. IDIEM tiene oficinas en estas regiones que son ideales para distribución y venta del servicio, veremos a continuación los montos de los proyectos en USD MM por cada región señalada: (Ver detalle de empresas en anexo B)

REGIONES E INVERSION EN QUINQUENIO 2014-2018	
NOMBRE EMPRESA	INVERSION USD MM
Región Metropolitana	4600,72
Región del Biobío	312,49
Región de Valparaíso	155
Total de inversión	5068,21

Cuadro N°13. "Empresas e Inversión en regiones".

3.2.2 ANALISIS DEL SECTOR

Las empresas privadas en comparación con el sector estatal será la que tendrá mayor inversión en el quinquenio 2014-2018 en la industria de la construcción y negocio inmobiliario representando un 78% de la inversión Total.

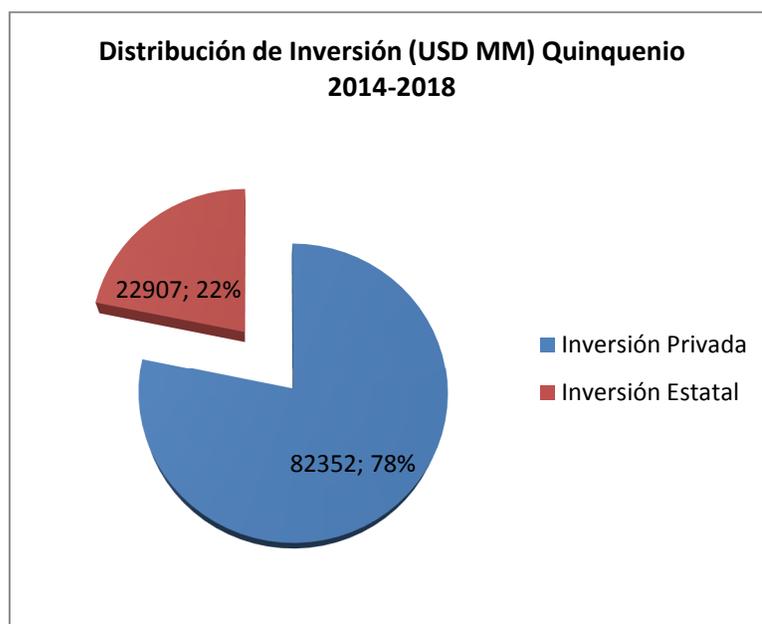


Grafico N°5 "Distribución de Inversión Quinquenio 2014-2018. Se observa que durante el quinquenio 2014-2018 una disminución de las inversiones privadas y estatal siendo siempre la mayor la privada".

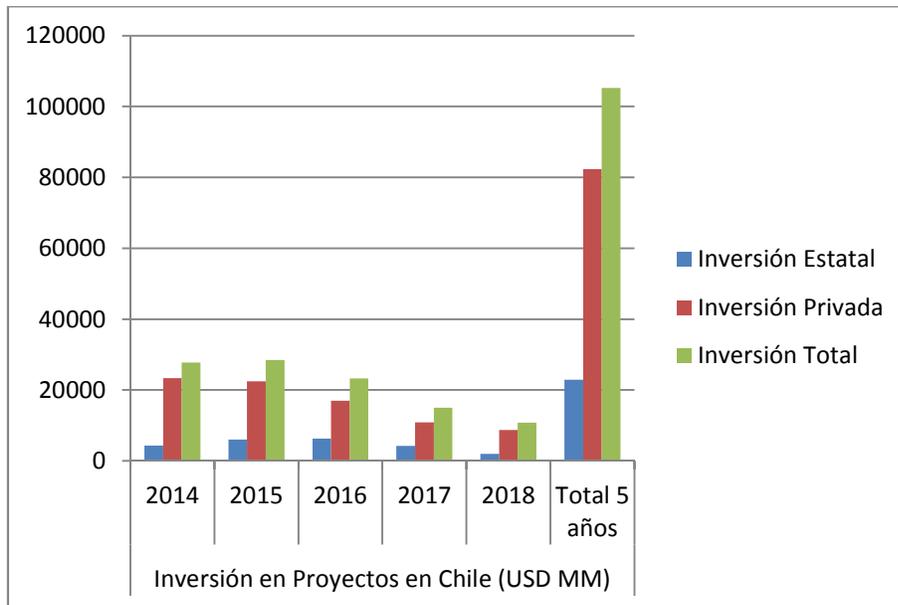


Gráfico N°6 “Inversiones privada y estatal para proyectos inmobiliarios. La distribución en 5 años la más alta está en la inversión privada que es 14.000 USD MM aproximadamente para el mundo inmobiliario”.

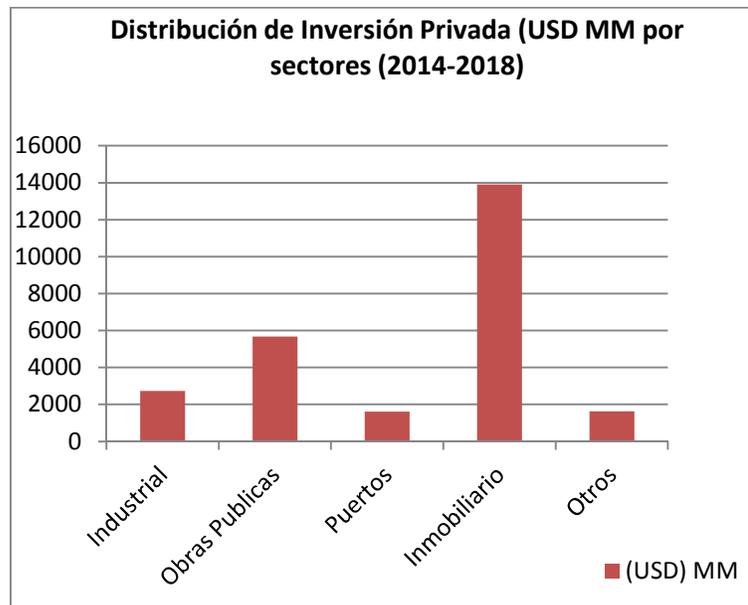


Gráfico N°7 “Distribución de inversión privada por sectores. No se considera la inversión minera por no ser considerada en este estudio”.

3.2.3 ANALISIS PEST

3.2.3.1 DEMOGRAFICO

- Distribución geográfica de permisos de edificación: La región Metropolitana tiene la mayor superficie autorizada para construir destinos de viviendas, en las categorías no habitacionales ocurre lo contrario siendo el resto de regiones las principales impulsoras del avance en los permisos de edificación, en comparación con los

respectivos promedios históricos, la situación es positiva en todos los sectores y regiones, con la excepción del destino. Las regiones con mayor cantidad de miles de m2 aprobados para construir son la Región Metropolitana con 1.671, la V Región con 358 y la VIII con 372.

PERMISOS DE EDIFICACIÓN SEGÚN DESTINOS									
Destino de la Edificación	Acumulado al primer trimestre de 2014 (millones de m2)								
	Variación anual			Superficie			Promedio histórico		
	RM	Regiones	País	RM	Regiones	País	RM	Regiones	País
Vivienda	44,60%	-2,00%	14,20%	1,14	1,45	2,59	0,86	1,17	2,03
Industria, comercio y Est. Financieros	-9,70%	20,4	6,40%	0,41	0,63	1,05	0,32	0,35	0,67
Servicios	-66,90%	-34,30%	-51,10%	0,12	0,22	0,33	0,19	0,16	0,36
Edificación no habitacional	-34,50%	-0,70%	-17,10%	0,53	0,85	1,38	0,52	0,51	1,03
Total edificación	4,60%	-1,50%	1,00%	1,67	2,30	3,97	1,37	1,68	3,06

Cuadro N°14 "Permisos de edificación según regiones".

Fuente CChC a partir de la información INE

3.2.3.2 ECONOMICO

De acuerdo con la información más reciente, la confianza empresarial respecto de la economía se encuentra en un nivel pesimista, situación que no ocurría desde 2009. En la misma línea, las expectativas de los empresarios de la CCHC exhibieron un fuerte ajuste a la baja. Al diferenciar por actividad económica se observa que Construcción e Industria presentan signos de pesimismo de todos los sectores, excepto Minería. Si bien las proyecciones oficiales para 2015 apuntan a que la economía chilena crecería 3,6%, según el Ministerio de Hacienda, o en un rango de 3% a 4%, de acuerdo al Banco Central, en los últimos días se van sumando las estimaciones de economistas que apuntan a una expansión menor. Esto es, si no hay ningún evento en la economía internacional que reste crecimiento a Chile, como riesgos de recesión en Brasil; una nueva recesión en Europa; alza inesperada de la tasa de interés en EE.UU. y una caída fuerte en el crecimiento de China. En cuanto al escenario externo, destaca que Estados Unidos va a empezar a subir la tasa de interés el próximo año, lo que va a llevar claramente a un dólar más fuerte y a que la moneda chilena se siga depreciando, lo que está incidiendo en la desaceleración es el deterioro en la confianza empresarial y de los consumidores. La encuesta de expectativas que el Banco Central levantó a comienzos de octubre 2014 arrojó una proyección de 3,1% para 2015.

Algunos Indicadores y factores para evaluar segmento económico:

- **IMCE:** Las expectativas económicas se ubican en un nivel pesimista para el 2014, con un nivel similar al exhibido a mediados de 2008.

- **Producto interno Bruto:** Luego que la inversión en construcción y el PIB del mismo sector redujeran ampliamente sus tasas de crecimiento anual en 2013, las expectativas de los empresarios y gran parte de los indicadores adelantados de actividad alertan que la inversión sectorial continuará exhibiendo una tendencia bajista durante 2014. Esta dinámica se ha gestado en un escenario de menor crecimiento en la demanda interna y de alta incertidumbre sobre el impacto de la reforma tributaria en el producto potencial. En el ámbito agregado de la economía, las estimaciones de los agentes privados sobre el crecimiento del PIB de 2014 siguen corrigiéndose a la baja, según se desprende de las encuestas de expectativas económicas del Banco Central. Asimismo, los indicadores mensuales de producción y consumo han moderado su crecimiento en los últimos meses, lo que confirma el bajo dinamismo de la actividad y la demanda interna. En los meses que restan del presente año consideramos poco probable una reversión del estado actual de la economía.
- **Mercado de ventas de viviendas:** En el caso de las actividades asociadas al sector vivienda, se observó que las expectativas reveladas por el grupo inmobiliario se ajustaron fuertemente a la baja tanto para el corto plazo como para el mediano plazo 2014-2015, con lo cual se posicionan como bajas expectativas en comparación con los demás rubros. Estos resultados se deben principalmente a la percepción generalizada de que la demanda durante 2014 se mantendrá en el nivel exhibido durante 2013, mientras que se contraerá en 2015. Este resultado sigue una tendencia similar desde junio de 2013, lo que confirma la expectativa de que la demanda no continuará aumentando en los próximos periodos, e incluso, que disminuirá. Respecto a las ventas realizadas, resulta interesante observar que 71% de los encuestados declara realizarlas en “verde” o no terminadas y 14% en “blanco” o no iniciadas, mientras que 58% afirma que su volumen de ventas se concentra en la región Metropolitana.
- **Distribución de ventas de viviendas:** Hay incrementos de 1,4% en el país y de 0,2% en el gran Santiago así, frente a un escenario económico muy pesimista durante 2013, la demanda por vivienda mantuvo cierto vigor y mejoró levemente las cifras de años anteriores. Durante el 2015 la venta de viviendas registrará modestos avances de 1,2% a nivel nacional y de 0,1% en la región metropolitana. De esta manera, esperamos cifras de ventas de 68.900 en todo el país y de 37.200 en el gran Santiago.
- **Créditos:** Existen varios factores de riesgo que podrían afectar a la demanda por vivienda en 2014-2015. Uno de estos puntos críticos es el acceso al crédito, debido a cambios normativos propuestos para el segmento hipotecario, así como por la posibilidad de que los bancos se muestren más restrictivos en la aprobación de financiamiento.
- **Oferta Laboral:** El otro factor de riesgo se encuentra en el mercado laboral, dado que se espera una ralentización en la creación de empleo y menor dinamismo en la categoría de asalariados; esto tendría como consecuencia un alza en las tasas de desocupación durante el año. Además, esta menor estrechez en el mercado laboral

implicará menores presiones salariales, con lo cual las alzas de los ingresos serán más moderadas que en los años previos.

- Tasa de Interés: Frente a estos posibles riesgos, se espera que el Banco Central siga mostrándose activo en el manejo de la política monetaria, dando continuidad al proceso de rebaja en la tasa de política monetaria para enfrentar la desaceleración económica.
- Reforma Tributaria: La reforma tributaria anunciada por el nuevo gobierno podría tener ciertos efectos durante este año, si bien los cambios más importantes se aplicarían de manera escalonada y regirían en su totalidad en 2016. Por un lado, el aumento del impuesto a la renta sobre componentes de inversión restaría atractivo a la compra de vivienda por parte de inversionistas, los que se estima fueron una parte importante en el reciente boom inmobiliario. Por otra parte, la propuesta de implementar el impuesto a la compra de vivienda (IVA) a partir de 2016, podría suponer un incentivo para que los hogares decidan adelantar la decisión de compra con el fin de evitar el pago de dicho impuesto.
- (ISI): Indicador de la sociedad de la información, el cual mide de manera trimestral el estado de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en Latinoamérica, Estados Unidos y para siete países de la Unión Europea.

3.2.3.3 LEGAL

- Ley 20.703: A contar del pasado 5 de Noviembre, se ha creado la ley N°20.703, que instaura el Registro Nacional de Inspectores Técnicos de Obra (ITO).
- Ley General de Urbanismo y Construcción: Indica las responsabilidades y categorías para cada Inspección y requerimientos técnicos para el diseño de construcciones.
- Ley N°17.336 en vigencia desde 1970, regulan el derecho de autor en nuestro país, protegiendo sobre obras en dominios literarios, artísticos y científicos.

3.2.3.4 SOCIO CULTURAL

- Remuneraciones: Las remuneraciones crecieron un 5,7% como promedio anual este 2014, en términos nominales, cifra similar a la observada en los dos años anteriores. El primer trimestre de 2014 las remuneraciones han seguido creciendo a una tasa anual similar en promedio (6% en términos nominales). Sin embargo, "el aumento del ritmo inflacionario ha determinado que el alza real sea del 2,5% en 12 meses, más baja que en períodos anteriores.
- Desempleo: El mercado laboral ha mostrado bajas tasas de desempleo. Sin embargo, durante el cuarto trimestre del año pasado y el primero de este se ha observado un aumento interanual de la tasa de participación, que a inicios de 2014 presenta niveles algo superiores al 60% de la población de 15 años de edad o más, lo que se ha traducido en un pequeño aumento de las tasas de desempleo en un

contexto de generación de empleo ligeramente menos dinámico. Sin embargo, aún Chile está en empleo de pleno empleo, lo que estimula la adquisición de viviendas y obviamente su construcción.

3.2.4 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

El entorno externo es influyente en el crecimiento y rentabilidad de una empresa, debemos comprender y analizar la industria y preparar una estrategia para crecer y mantenerse en el negocio y para ello debemos tener la máxima información de nuestros competidores, clientes y otros con esto debemos identificar los grupos de interés para crear uniones y equipos. Las empresas de arquitectura, inspección técnica, ingeniería, industria de tecnología de la información y telecomunicaciones (TICs), universidades podrían competir con el nuevo servicio. Para analizar el entorno se captura de información mediante la observación, las encuestas a trabajadores de la construcción (administradores de obras), constructoras y entrevistas (inmobiliarias, los resultados de dicha búsqueda son clasificados mediante un estudio cualitativo y cuantitativo, para poder analizar una situación específica que posteriormente lleve a la toma de decisiones. Los estudios del entorno permitirán identificar las necesidades de las inmobiliarias, constructoras y los administradores de obra y dar alternativas para sus necesidades, al conocer esas exigencias y deseos del mercado, pueden adaptarse adecuadamente para ser más competitivos y lograr la aceptación del mercado; lo cual conduce a la obtención de beneficios económicos por su inversión y el reconocimiento o posicionamiento empresarial.

3.2.4.1 PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES

Los compradores de esta industria pueden acudir a las distintas empresas para que realicen un software o con una empresa de inspección técnica, plantear los requerimientos específicos de sus proyectos y posteriormente recibir los presupuestos correspondientes. Por lo tanto, se aprecia un **alto** poder de negociación de compradores.

3.2.4.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

No existen servicios sustitutos ya que se debe contar de un inspector IDIEM con los conocimientos y soporte para la incorporación de información al sistema on line. Por lo tanto, se aprecia una **baja** amenaza de productos sustitutos en la industria.

3.2.4.3 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Existen varios competidores que ofrecen diversos servicios, los cuales algunos coinciden para todas las empresas o son complementarios entre sí. La industria creció con mayor rapidez en los últimos 4 años, producto del auge de la reconstrucción. Se debe hacer una diferenciación que se busca con incorporar a los servicios de la SCC nuevos softwares para proporcionar barreras de salidas a clientes y aumentar la gama de servicios.

Por lo tanto, se aprecia que existe una **baja** intensidad de rivalidad entre los competidores de la industria.

3.2.4.4 AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES

- Las empresas que se dediquen a dar el servicio son empresas de inspección técnica como un servicio adicional para potenciar el servicio de inspección.
- El servicio es muy exclusivo y difícil de copiar porque se adapta a lo requerido por cada cliente.
- El tener el servicio en una empresa y crear uno similar puede ser de muy bajo costo porque se requiere un programador, software de diseño y gráfica, insumos como impresora computador que son de bajo costo.
- No se necesita una gran inversión en activos para que una empresa pueda cambiar de giro para otorgar el servicio.
- Las inmobiliarias no tendrían dificultad de atreverse a cambiar o probar nuevos productos de similares características.
- El Ministerio de TICs, y organizaciones involucradas en la regulación y promoción de TICs son amenazas, de las que se destacan las siguientes del sector público:

Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI <http://www.acti.cl>). Esta organización tiene por misión: promover el desarrollo de TICs así como la generación de mercados internos y externos para los productos y servicios nacionales de TICs, estimulando la libre competencia y la legislación que provea un marco adecuado para el desarrollo de actividades de la industria tecnológica.

Fundación País Digital (<http://www.paisdigital.org/>). Esta fundación sin fines de lucro tiene como objetivo la investigación, diseminación, promoción y desarrollo de varios aspectos de las Ciencias Tecnológicas, en su concepción más amplia, con el objetivo de consolidar una cultura digital en Chile. En 2009, 27,94% de su ingreso provino de compañías de telecomunicaciones; 13,29% de empresas de hardware y software; 23,59% de terceros y 35,08% del sector público.

Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS: <http://www.gechs.cl/>). Esta organización incluye cerca de 70 empresas chilenas de TICs que trabajan en el desarrollo de software, tercerización de soluciones de TI y consultoría en TICs. GECHS fue creada en 2002 y su principal objetivo es promover y ayudar a mejorar los servicios basados en TICs. GECHS también organiza actividades para generar sinergia entre las compañías de TICs. Esta organización conduce un estudio acerca de la situación del Mercado TICs en Chile cada dos años.

Se aprecia una **alta** amenaza de empresas en la industria de software.

3.2.4.5 PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES

Las empresas que operan en la competencia tienen la disponibilidad y un gran mercado para comprar los insumos requeridos para lo básico requerido (computadores, impresoras, software de diseño y grafica).

Se aprecia un **alto poder** de negociación por existir varias empresas de productos tecnológicos.

3.2.4.6 PODER DE SOLICITAR EL SERVICIO A OTRA EMPRESA

Es una **alta posibilidad**, pero el prestigio y marca es difícil que otra empresa lo tenga, además de la experiencia ya consolidada dentro del mercado.

3.2.4.7 ENTORNO GENERAL PARA EL SERVICIO

De acuerdo con la información más reciente, la confianza empresarial respecto de la economía se encuentra en un nivel pesimista, situación que no ocurría desde 2009. Al diferenciar por actividad económica se observa que la Construcción e Industria presentan signos de pesimismo y todos los sectores, excepto Minería.

La demanda de servicios constructivos proviene de la gran mayoría de los sectores económicos, y por ende, ello se traduce en una amplia heterogeneidad del producto demandado. Por un lado, existe el sector de las “familias” que demandan viviendas, y el sector de las “empresas” que demandan infraestructura para la producción de bienes y servicios. Por otro lado, existe la demanda desde el sector público que requiere la construcción de edificación pública no habitacional para su funcionamiento, y de infraestructura pública. Todas estas demandas conforman los “clientes” de las empresas constructoras y definen en gran medida la conformación de la oferta sectorial.

Es una **alta posibilidad** que el entorno de la construcción necesite nuevos sistemas de control.

3.2.4.8 MERCADO TIC PARA AMERICA LATINA

Las regiones de América Latina es la que han mostrado un mayor crecimiento en 2013 al registrar una tasa del 7%, manteniendo el ritmo del año precedente, y fortifican su consolidación como región en expansión. América Latina y África/Oriente Medio aportan al mercado TIC mundial en términos de facturación más de 490 miles de millones de euros. Los servicios de televisión y de vídeo (12%), software y los servicios informáticos (11,8%) y los equipos de telecomunicaciones (8,5%) presentan los crecimientos más acelerados en 2013, beneficiado, el segundo, de las fuertes inversiones que están acometiendo los operadores de telecomunicaciones en dichas regiones y por la avidez de los consumidores latinoamericanos y africanos por nuevos servicios y accesos.

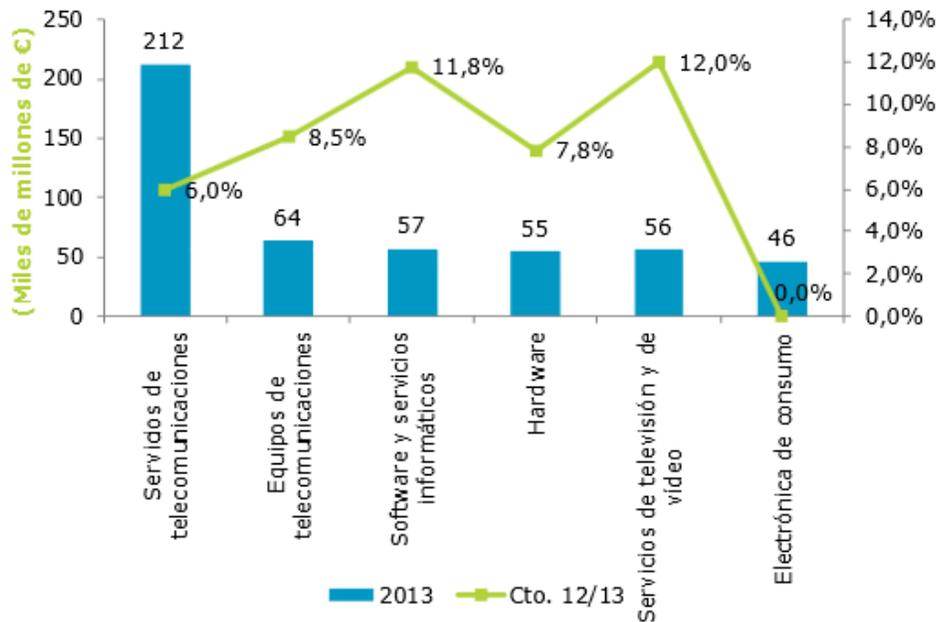


Grafico N°8. "Porcentajes de Inversión en América Latina en TIC".

Fuente: IDATE DigiWorld 2014

*Estimación

3.2.4.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA TIC EN CHILE

Empresa	Servicios	Tamaño Empresa	Mercado
Adexus S.A	Arquitectura TI	Grande	Varios
Asicom S.A	Arquitectura TI	Grande	Varios
Quintec S.A	Arquitectura TI	Grande	Varios
S&A Consultores Ltda.	Arquitectura TI	Grande	Varios

Cuadro N°15 "Mercado TIC en Chile. Estas son las consideradas los más importantes pero hoy en Chile existen mas de 50 empresas que pueden participar como posibles competidores".

3.2.4.10 ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR INMOBILIARIO

Dentro del análisis de los principales competidores encontramos dos grandes servicios de Arquitectura TI, Inspección Técnica, estos son los principales, para reconocer a nuestros competidores se consideraron empresas que desarrollan software y aplicaciones informáticas, empresas de inspección técnica que trabajan en proyectos inmobiliarios y necesitan herramientas de control para mantener cautivos y mejorar el servicio entregado a sus clientes, a continuación veremos los principales competidores:

Empresa	Servicios	Tamaño Empresa	Mercado
DICTUC	Inspección Técnica	Grande	Varios
CIVA	Inspección Técnica	Grande	Varios
DECON	Inspección Técnica	Grande	Varios
COOZ	Inspección Técnica	Grande	Varios
BAU	Inspección Técnica	Grande	Varios
Juan Eduardo Mujica	Inspección Técnica	Grande	Varios
CTO	Inspección Técnica	Mediana	Varios
Kronos	Inspección Técnica	Mediana	Varios
CASA CHEK	Inspección Técnica	Grande	Varios
CRUZ Y DAVILA	Inspección Técnica	Mediana	Varios
DRS	Inspección Técnica	Grande	Varios
INSPECTA	Inspección Técnica	Mediana	Varios
DECON	Inspección Técnica	Mediana	Varios

Cuadro N°16 “Competidores que se adaptan a las necesidades de los clientes. La definición del tamaño de la empresa se basó en la segmentación por la facturación declarada por el servicio de impuesto interno en base a sus actividades”:

Empresa Grande: las que tributen en primera y segunda categoría con ingresos mayores o iguales a 60.000 UTM.

Empresa Mediana: Las que tributen en primera o segunda categoría con ingresos mayores o iguales a 15.000 UTM.

COMPETIDORES MAS FUERTES		
COZ	9000 UNID	12,8%
MUJICA	9000 UNID	12,8%
CRUZ Y DÁVILA	4800 UNID	6,9%
BAU	1800 UNID	2,6%
DRS	3600 UNID	5,1%
INSPECTA	1800 UNID	2,6%
IDIEM	7800 UNID	10,1% (mercado de viviendas inspeccionadas en 2014).

Cuadro N°17 “Principales competidores por unidad de viviendas inspeccionadas”.

3.2.5 CONCLUSION ANALISIS EXTERNO

A continuación, y en base al análisis realizado del entorno, de la industria, de los clientes y de los competidores, haremos el análisis para concluir sobre el atractivo del negocio:

Amenaza de nuevos participantes: el factor más relevante en la determinación de la amenaza de nuevos participantes en la industria está relacionado con las barreras de entrada. Con respecto al requerimiento de capital, la barrera es baja, no se necesita tanta inversión en infraestructura y es un servicio complementario que se necesita para el control de obras y las inspecciones técnicas cuando lo identifiquen como un potencial captador de nuevos clientes y retenedor de los que están podrían requerir del servicio.

Se requiere un gran capital humano, con buena experiencia de redes y telecomunicaciones que IDIEM lo tiene. Con respecto al acceso a canales de distribución, estos son bajos, puesto que se hacen a través de contactos, presentaciones, seminarios, recomendaciones, reuniones directas con el cliente.

Las empresas en arquitectura de TI, son grandes proveedores de infraestructura y creación de servicios pero sin el complemento de trabajos de inspección en obras no serían grandes competidores. Las amenazas por sustitución: en general la tendremos por las inspecciones técnicas que desarrollan servicios y universidades que tienen la infraestructura y el capital humano para desarrollar nuevos softwares que las inspecciones técnicas que están trabajando con la marca de la universidad como CIVA de la Universidad Austral y DICTUC de la Universidad Católica son competidores fuertes pero no tienen la experiencia y red de contactos que tiene IDIEM en el área de la construcción y negocio inmobiliario.

Poder de negociación de los clientes: dado que en el mercado objetivo de SERVITO.com es el sector de inmobiliario y de la construcción el poder de negociación de los clientes es alto porque siempre están buscando disminuir costos de sus proyectos, también considerando el número de clientes que son pocos y debemos cuidar las fugas de estos. Con respecto a los proveedores existen varios en el mercado y no es un tema principal de no tener lo requerido para el servicio, con respecto a la sensibilidad del cliente, estos son muy sensibles a la calidad de servicio ofrecida, tiempo de respuesta ante fallas operacionales, y relación y conocimiento de los servicios que se prestan. Dadas las exigencias de los clientes del mercado, es imposible disminuir la calidad de los servicios y es por esto que debemos considerar una mejora continua. Con respecto a los precios, un alto precio no significa un buen servicio y el cliente lo percibe debemos tener descuentos por volúmenes ya que en la construcción las inmobiliarias tienen más de una obra. Los competidores: fueron identificados y pueden variar entre 5 y 8 dadas las características de los servicios y productos que ofrecen. Las barreras para abandonar la actividad son relativamente bajas, no presentándose una alta infraestructura y es relativamente fácil abandonar el negocio.

La construcción es uno de los mercados que más flujo de dinero maneja. Pero al contrario de lo que muchos creen, la rentabilidad de este rubro es sustancialmente baja para el nivel de riesgo del negocio. La rentabilidad que se maneja en la industria nacional es del orden del 5 al 7%. Chile es un país con la más baja rentabilidad anual, bordeó el 4% en 2008 y un 3% en 2009, mientras que en México se tienen dígitos que

dan cuenta de un 8% en 2008 y 6% en 2009, por su parte en Brasil en 2008 experimentaron una rentabilidad del 6% y de un 7% en 2009.

3.3 FODA

En base a los análisis realizados, tanto en el ámbito interno como externo se procederá a identificar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Factores	Identificación
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - IDIEM tiene mucho interés por conocer y desarrollar herramientas en el negocio inmobiliario y la construcción. - Conocimiento y manejo de programas informáticos. - Contar con apoyo profesional para entender la formación de un negocio inmobiliario. - Aliados estratégicos que conforman una cartera de contactos. - Reconocimiento de la marca en el mercado. - Orientación estratégica alta. - Adaptación a los requerimientos del cliente (dinamismo y versatilidad en la oferta de servicios). - Atención directa si se requiere en terreno. -Experiencia acreditada en tener herramientas de calidad para servicios de control de Obras.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeñas, medianas, grandes inmobiliarias. - Necesidad de destacar la calidad de las viviendas desarrollando herramientas para mejorar sus procesos. - Existencia de experiencias exitosas de gestión en el desarrollo de herramientas para clientes en IDIEM. - Acceso a las bases de datos de todos los clientes del IDIEM. - Reconocimiento de la marca IDIEM. - Incorporación de tecnología a las empresas. - Crecimiento económico del país, que no es ajeno a la construcción, tiene capitales privados a la espera de proyectos inmobiliarios interesantes de ser ejecutados. - Existe una demanda alta de vivienda en el país, particularmente en las Regiones del Biobío, Región Metropolitana y Maule. - Economía oscilante hoy se percibe en baja pero debe mejorar en el corto plazo.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones de un rápido crecimiento y utilidad de IDIEM. - Desconocimiento de la utilidad de la nueva herramienta de control. - Desventajas competitivas con empresas privadas, en IDIEM existe un peaje que cobra la Universidad de Chile por el uso de su marca. - Herramienta tecnológica alimentada por personas con perfiles distintos. - La rotación de profesionales cuando se reactiva la economía.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia: Inspecciones técnicas y universidades.

	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad económica en la construcción y disminución de proyectos - Cambios en las necesidades de la inmobiliaria y constructoras. - Cambios climáticos, que afecten procesos constructivos. - Recesión económica. - Empresas que presten un servicio parecido a menor costo y calidad.
--	---

Cuadro N°18 “Análisis de factores para el FODA”.

3.3.1 CONCLUSION ANALISIS FODA

Después de hacer un amplio y exhaustivo análisis externo abarcando el entorno general de la industria mediante un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), de la industria, del mercado potencial, de los clientes, de la competencia, podemos obtener y enumerar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar SERVITO.com.

Las principales amenazas que tendrá el servicio en los próximos años son básicamente dos, y son la aparición de nuevos competidores para el servicio cuando sea conocido el bajo costo en infraestructura para desarrollar el servicio. Por otro lado una de las principales oportunidades de crecimiento para es la experiencia y marca reconocida por clientes y mercado de IDIEM, las encuestas realizadas a clientes muestran el respaldo y reconocimiento de servicios y los buenos resultados de otros servicios. Por otro lado, la gran exigencia y dificultad de controlar los costos y procesos de una obra hace que también haya una gran demanda por nuevos servicios y posibilidad de nuevos contratos (o ampliar los mismos). La otra gran oportunidad de crecimiento es a través de los socios estratégicos de IDIEM en Chile. Dentro del análisis interno realizado, aparecen las fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores. Dentro de las principales fortalezas tenemos el personal altamente calificado y con un gran potencial de trabajo en equipo, y además se tiene un importante número de alianzas con las principales inmobiliarias de Chile. Con respecto a las debilidades, las principales que se observan son las utilidades de facturación y peajes de marca existente en IDIEM y no tener un fondo para inversión traspasable en años para recurrir a nuevas tecnologías.

Factores	Descripción	Oportunidades Generadas
Amenazas	1.Vaivenes de la economía 2.Baja en el rubro inmobiliario 3.Alta competencia	1. Fidelizar los clientes 2. Generar servicios con cobertura en otras áreas para minimizar el impacto. 3. Ofrecer servicios que den valor agregado y nos diferencie de la competencia.
Fortalezas	1. Respaldo Universidad de Chile 2. Experiencia IDIEM 3.Plataforma SANNET	1.Campañas de Marketing, acentuando el respaldo de la Universidad 2.Exponer y convertir en palabra de confianza a sus profesionales 3.Mejorar y aumentar uso de tecnología única en el mercado para la información

Debilidades	1.Falta de posicionamiento en servicios claves 2. Gobierno Corporativo 3.Tiempos de respuesta	1.Aumentar marketing 2.Reorganización, trabajo con modelo tipo Directorio 3. Disminuir burocracia administrativa, mejorar planificación en temas clave para disminuir influencia de sistema público en la operación.
Oportunidades (Por si mismas)	1. Nueva normativa, nuevos requerimientos, nuevos servicios 2. Abordar nuevos mercados (industrial, energético y minero) 3. Aumentar participación	

Cuadro N°19 “Análisis del FODA”.

3.4 ESTUDIO A CLIENTES

3.4.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Se realizó en 34 obras a profesionales de la construcción una encuesta para analizar distintos puntos para el trabajo de tesis:

- Decisiones de marketing, ventas o recursos humanos
- Incrementar la opinión positiva sobre IDIEM.
- El análisis de los datos reunidos
- Medir satisfacción y conocimiento de la marca, solicitar consejos, ganar su fidelidad, nuevos productos, procesos y estrategias para ampliar los servicios respecto a sus necesidades.

Se consultó a los entrevistados, cuales son las actividades realizadas por IDIEM que causan un mayor impacto en la calidad final de las viviendas

Señalaron que son las Auditorias al Sistema de Autocontrol (detectando las no conformidades) con un 40%, seguida muy de cerca por la inspección de ejecución en obra, con un porcentaje de 30 % de los encuestados.

Según los encuestados, y en relación con los clientes finales se puede desprender lo siguiente:

Para el 86% de los clientes finales, es muy importante o importante que la vivienda cuente con procesos de control de no Conformidades realizados por la Universidad de Chile, el mismo porcentaje además evaluó el control de procesos durante la ejecución de obra como excelente, muy buena o buena.

Sobre la evaluación del servicio entregado por IDIEM en términos generales indican:

Que es excelente, muy buena o buena para el 94% de los encuestados.

Al consultar a clientes que trabajan con IDIEM ¿Con que seguridad recomendaría IDIEM a un colega si éste lo solicita?

El 36 % lo recomendaría con toda seguridad, mientras que el 53% considera muy probable o probable recomendarlo y al consultar ¿Con que seguridad contrataría nuevamente un servicio IDIEM, para alguno de sus proyectos? El 44,4% de los encuestados lo contrataría con toda seguridad nuevamente, mientras que el 47% indicó que es muy probable o probable contratar a IDIEM nuevamente.

Al consultar por la evaluación de entrega de la Información los resultados fueron los siguientes:

- **Calidad Técnica:** 86% excelente o muy buena.
- **Cumplimiento de Plazos:** 72 % excelente o muy buena.
- **Claridad:** 75 % excelente o muy buena.
- **Canal de entrega Digital:** 86 % e o muy buena.
- **Canal de entrega Físico:** 80% e o muy buena.

El 75% de los encuestados indicó que ha tenido problemas con el Sistema Informático de IDIEM, el cuál en el 80% de los casos fue resuelto, el 20% restante no pudo ser solucionado es referente a permisos y confidencialidad de la documentación de la Universidad de Chile.

Por la Evaluación a las auditorías al sistema de gestión de IDIEM, los resultados son:

Claridad técnica de las revisiones de las listas de chequeo en terreno: El 33, 3% la evaluó como muy buena o buena, mientras que el 55,55 % se abstuvo de responder.

Oportunidad en la entrega de indicadores de obra: El 33, 3% la evaluó como Muy buena o buena, mientras que el 55,55 % se abstuvo de responder.

Claridad en los indicadores de Obra: El 36, 11% la evaluó como muy buena o buena, mientras que el 55,55 % se abstuvo de responder.

Canal de entrega de la información: El 33, 3% la evaluó como muy bueno o bueno, mientras que el 55,55 % se abstuvo de responder.

Al ser consultado por un nuevo servicio de control de no conformidades ¿qué esperan del nuevo servicio? es lo siguiente:

- Calidad Técnica
- Cumplimiento de plazos

- Claridad en la información entregada
- Canal de entrega de información
- Capacidad para resolver problemas

“Tiene que ser excelente o muy buena”

Al consultar por recomendaciones a los servicios que entrega IDIEM podemos indicar que:

El 36,11% de los encuestados indicó que para mejorar el control en obra es necesario mejorar la comunicación entre IDIEM, constructora e inmobiliaria para abordar a tiempo los problemas que se presenten en las obras.

El 27,27% indicó que es necesario aumentar el nivel de experiencia del personal IDIEM en obra.

Al consultar por los beneficios percibidos por el cliente al trabajar con IDIEM:

El 75% de los encuestados indicó que trabajar con IDIEM mejora la calidad de obra. Además se indicó que el 53% de los propietarios valoriza el producto como excelente o muy bueno.

El 70% de los encuestados indicó que trabajar con IDIEM influyó en un aumento de las ventas.

El 61% indicó que se reduce la postventa.

Consultados por recomendaciones, canales y el aspecto comercial tenemos lo siguiente:

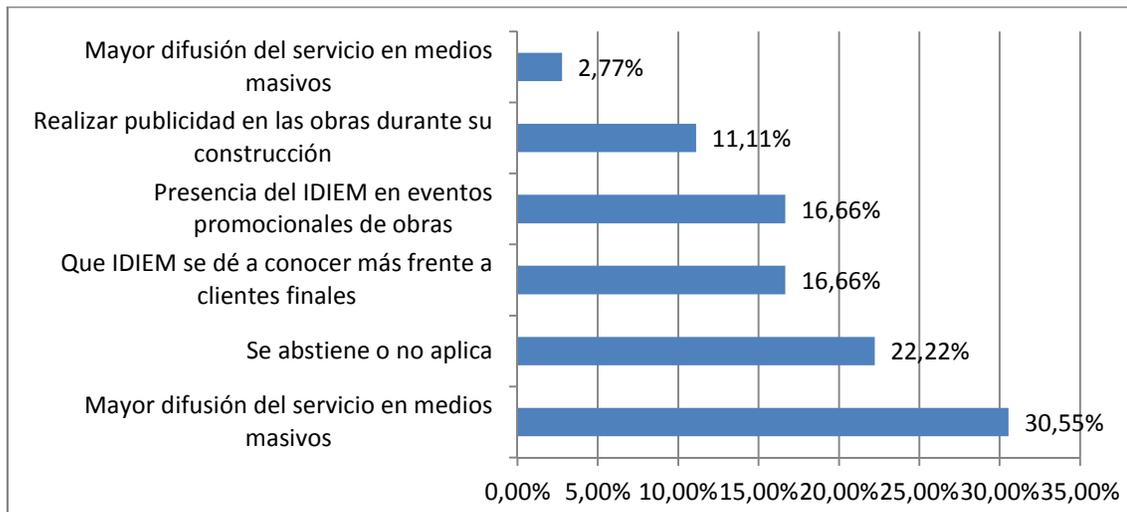


Grafico N°9 “Canales y recomendaciones para distribución”.

3.4.2 CONCLUSION DE ENTREVISTAS

Para los encuestados, el principal motivo para contratar un servicio por IDIEM es “porque la calidad es un tema principal para la empresa y se somete a este sistema para tener un parámetro externo del nivel de calidad de las viviendas que desarrolla y

construye, con 43,7% de las preferencias, seguido a lo lejos con un 13,04% por la opción de “tener un mejor control de la constructora que ejecutará la obra”.

4 MODELO DE NEGOCIO

La empresa (IDIEM) ha desarrollado un servicio para inmobiliarias único que permite a los usuarios tener una visión y análisis de los costos que tienen la detección de no conformidades y su corrección de estas, usando equipos con Internet (teléfonos, computadoras).

El servicio será ofrecido desde Noviembre del 2014 para facturar desde el año 2015, mediante publicidad online y catálogos entregados a clientes de la base de datos de IDIEM. El producto permitirá que los resultados sean revisados desde cualquier lugar con un equipo con internet. El servicio brinda tres importantes beneficios que satisfacen las necesidades de los usuarios: Control de costos de no conformidades, reportes ejecutivos, comodidad para análisis de las obras con indicadores.

El servicio de análisis de no conformidades tiene muchas funcionalidades que pueden ser utilizadas en la obra: Cuando queremos detectar contratistas con un bajo rendimiento, capacitar o premiar a contratistas por su rendimiento, análisis histórico de costos utilizados en la reparación de no conformidades.

El usuario controla todas sus funcionalidades del producto a través de un sistema de administración completo en la WEB. El cliente puede fácilmente entregar claves a tres administradores más. La programación del Software y el diseño del producto son propietarios IDIEM. Esto hace que sea un producto destacado y características importantes para la facilidad de su uso, flexibilidad para las distintas obras e indispensable para el control de sus obras.

4.1 MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

El nuevo servicio se incorporara a IDIEM el año 2015, el cual consiste en la prestación del servicio de análisis de no conformidades para inmobiliarias y constructoras.

4.1.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Inmobiliarias y constructoras que trabajan en la industria de la construcción e inmobiliarias que son clientes de IDIEM.

4.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La proposición de valor es un servicio de control ajustado a las necesidades de los clientes, que será utilizado para:

Solucionar el sobrecosto que tiene reparar las no conformidades en la construcción realizadas por los contratistas, analizar las no conformidades más reiterativas y costosas, llevar un análisis histórico de las obras construidas para tener estadísticas y considerar costos en nuevos proyectos, detectar contratistas con mayor deficiencia para no considerar en nuevos proyectos o capacitar cuando se requiere contener por déficit

de mano de obra. Se considera un ahorro de un 2% del valor total del Proyecto por evitar sobre costos por reparación y mayor calidad en el producto terminado, mayor profesionalismo en la mano de obra por tener a contratistas capaces de realizar una vez el trabajo quedando bien a la primera. El servicio estará disponible las 24 hrs porque es online y se alimentara de información diaria.

4.1.3 FLUJO DE INGRESOS

El principal es la venta directa, mientras que un flujo inferior será el asociado a otro servicio ya establecido y promociones por lanzamiento de un nuevo servicio en la SCC el conducirá al incremento del Ebitda del negocio.

4.1.4 ACTIVIDADES CLAVES

Actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor son la Inspección Técnica de Obras y Especialidades (servicios ofrecidos en la DIO).

4.1.5 ALIANZAS CLAVES

A los clientes actuales se incorporaran empresas constructoras que pertenecen a los distintos holdings de inmobiliarias.

4.1.6 ESTRUCTURAS DE COSTOS

La estructura de costos que soporta el modelo de negocio tiene elementos claves: costo del marketing, costo de la logística, costo de la publicidad, costos financieros, costo de la producción, costos de adquisición de bienes y servicios de consumo, costos del personal, costos de HH de visitas a terreno y reuniones, costos soporte intranet.

4.1.7 CLIENTES

El servicio se dirige principalmente a Inmobiliarias, constructoras por un lado y por otra parte a Inmobiliarias-Constructoras como un conjunto.

4.1.8 CANALES

Para entregar esta propuesta se utiliza diversos canales como red telefónica, publicaciones en la CDT e internet, visitas a terreno y reuniones, pagina WEB y la más importante para la Publicidad es directamente por correo con una carta profesional con un resumen de los servicios, capacidades y certificaciones que incluye un demo y tarjeta del servicio.

4.1.9 RELACIÓN CON CLIENTES

Nuestra relación con los clientes está fuertemente ligada para crear una sociedad en el aspecto de calidad de la construcción y responsables de la ejecución de la obra ya que seremos subsidiariamente responsables con el constructor de daños y perjuicios (LEY 20703).

4.1.10 RECURSOS CLAVES

El prestigio de la marca, recurso humano capacitado, experiencia de servicios innovadores en la construcción.

4.1.11 SOCIOS CLAVES

Inmobiliarias con más de tres años solicitando servicios a la SCC, Holding con mayores ventas, MINVU, empresas de inspección y CDT (Cámara Chilena de la Construcción).

El Método Canvas de Alexander Osterwalder: resume todo lo indicado en el modelo propuesto:

Socios clave Inmobiliarias Inmobiliarias-Constructoras Constructoras Empresas de inspección y CDT(Cámara Chilena de la Construcción)	Actividades clave Inspección Técnica de Obras Elaboración de presupuestos. Reuniones con clientes	Propuesta de Valor Servicio ajustado a las necesidades de los clientes. Solucionar el sobrecosto que tiene reparar las no conformidades en la construcción. Control de contratistas Analizar las no conformidades más reiterativas Estadística histórica de las obras Detectar contratistas con mayor deficiencia para no considerar en nuevos proyectos o capacitar cuando se requiere contener por déficit de mano de obra”. Se considera un ahorro de un 2% del valor total del proyecto Mayor calidad en el producto terminado. Mayor profesionalismo en la mano de obra por tener a contratistas capaces de realizar una vez el trabajo quedando bien a la primera. El servicio estará disponible las 24 hrs porque es online y se alimentara de información diaria.	Relaciones con clientes Nuestra relación con los clientes es hoy una sociedad en el aspecto de calidad de la construcción y responsables de la ejecución de la obra ya que seremos subsidiariamente responsables con el constructor de daños y perjuicios (LEY 20703).	Segmento de clientes Inmobiliarias que trabajan en la industria de la construcción, constructoras e inmobiliarias que son clientes de IDIEM.
	Recursos clave El prestigio de la Marca Recurso humano capacitado, experiencia de servicios innovadores en la construcción.		Canales Para entregar esta propuesta se utiliza diversos canales como red telefónica, publicaciones en la CDT e internet, recomendaciones, visitas a terreno y reuniones, pagina WEB y la más importante para la publicidad es directamente por correo con una carta profesional con un resumen de los servicios, capacidades y certificaciones que incluye una tarjeta del servicio.	
Estructura de costos La estructura de costos que soporta el modelo de negocio tiene elementos clave: costo del marketing, costo de la logística, costo de la publicidad, costos financieros, costo de la producción, costos de adquisición de bienes y servicios de consumo, costos del personal, costos de HH de visitas a terreno y reuniones, costos soporte intranet.		Flujos de ingresos El principal es la venta directa, mientras que un flujo inferior será el asociado a otro servicio ya establecido y promociones por lanzamiento de un nuevo servicio en la SCC el conducirá al incremento del EBITDA del negocio.		

Cuadro N°22 “Modelo de Negocio”.

5 MODELO DE GESTION

Uno de los pilares básicos del modelo de gestión es la estructura organizacional, la cual deberá dar soporte al modelo de negocio propuesto. En la actualidad, la estructura que existe en IDIEM en estudio es más bien de tipo jerárquico, en la cual la autoridad se concentra en el DIRECTOR del IDIEM, compuesta por una gerencia general, divisiones y secciones. Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas.

Respecto del organigrama, se aprecia la falta de funciones claves como ventas estrategia y control de gestión, además de que el área de resultados está directamente a cada división. Finalmente es el jefe de división y sección, el que asume exclusivamente las funciones de venta de sus servicios y productos, dado su conocimiento en el sector inmobiliario y en el mercado de la construcción. A inicios del 2014 se contrata un Gestor Comercial, quien está llevando las labores de venta del portafolio, pero este carece de una estrategia y no posee un plan de marketing.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SCC

La secretaria se encarga de temas administrativos, tramitaciones, y registros contables, el técnico en computación y soporte del diseño del proyecto (es decir, a la realización de todo el funcionamiento y mantención de SERVITO.com) que trabaja en la SCC se dedica a la ejecución, creación de obras, claves y usuarios, de acuerdo a la situación deseada para el año 2018, la cual fue planteada en el proceso declarativo, con el fin de alcanzar una mayor profesionalización, delegación de responsabilidades y poder aumentar la presencia en otras regiones, será necesario incorporar a la empresa dos nuevos técnicos del área de soporte, quienes deberán tener la facultad de gestionar proyectos en terreno con los clientes, controlar la ejecución de las obras y coordinar con los ITOS la ejecución de proyectos. El jefe de sección deberá seguir a cargo de la dirección global de la sección, recayendo en él la toma de decisiones de alto nivel que él mismo defina como indelegables. Para la gestión integral se sugiere la contratación de un jefe de proyectos, quien sea un profesional con experiencia en gestión de empresas, y preferentemente ligado al sector de la construcción. Dicho profesional deberá administrar el negocio global, sus recursos, ejercer el control de los equipos de trabajo que estén operando.

6 PROCESO DE EJECUCION

Después del análisis del entorno externo e interno, y de construir la matriz F.O.D.A., corresponde el desarrollo de la formulación estratégica de SERVITO.com, mediante la declaración de visión, misión, valores, la elaboración de una estrategia de negocios alineada con las directrices estratégicas, que permita aprovechar las oportunidades del entorno. Posteriormente, se determinan las variables críticas de éxito y la generación de un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos, y propiciará la generación de un cuadro de mando integral para el control y seguimiento de dichos objetivos. Finalmente, se definen los recursos internos necesarios para propiciarán la entrega de valor al cliente. Entendiendo la formulación, comunicación e implementación

de la estrategia como un proceso formal por el que las empresas deben transitar para el logro de sus objetivos y la sustentabilidad en el largo plazo, resulta vital revisar las aspiraciones y el negocio en que se encuentra inmersa.

En resumen, una adecuada formulación e implementación de la estrategia, guiará a la empresa desde su estado actual a un estado futuro, permitiendo mantener y potenciar sus ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el mercado. En este capítulo se definen responsables las líneas y objetivos estratégicas de acción, que permitirá de la situación actual a la deseada y cumplir con lo prometido como misión de la empresa.

6.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos se definirán y separaran en las siguientes cuatro perspectivas:

1. Financiera
2. Clientes
3. Proceso interno
4. Crecimiento

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO	
1	Financiera	1.1	Aumentar ventas de servicios y cartera de clientes Corresponde aumentar el valor económico de la empresa con más clientes para mayores ventas.
		1.2	Reducción de gastos de operación Corresponde aumentar el valor económico de la empresa reduciendo costos y grasa de la empresa
		1.3	Excelencia Operacional Corresponde aumentar el valor económico de la empresa reduciendo costos en gastos de operación.
		1.4	Ser líderes del mercado inmobiliario en servicios para el control de no conformidades Corresponde aumentar el valor económico de la empresa por tener un mayor mercado y reconocimiento del servicio.
		1.5	Aumentar valor económico de la SCC Corresponde aumentar el valor económico de la sección calidad de la construcción. SCC
		1.6	Liderar en utilidad y rentabilidad en IDIEM Corresponde aumentar el valor económico de la sección y ser la más importante en rentabilidad y utilidad.

Cuadro N°23 “Objetivos estratégicos perspectiva financiera”.

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO	
2	Clientes	2.1	Productos y servicios innovadores Se desarrollan productos en conjunto con clientes y según sus necesidades.
		2.2	Servicio y atención de calidad Desarrollar soluciones para la inmobiliaria y constructoras Entregar lo que realmente necesita.
		2.3	Prevenir y reducir reclamos Ser la SCC con los menos reclamos.
		2.4	Mantener relaciones de confianza para alianzas Se necesita que los clientes tengan la seguridad de ser el mejor servicio contratado
		2.5	Aumentar el reconocimiento Ser la empresa de referencia en el ámbito nacional para servicios de control de no conformidades y servicios de inspección.
		2.6	Prevenir y reducir reclamos Ser la empresa de referencia con menos reclamos y con los mejores técnicos especializados.

Cuadro N°24 “Objetivos estratégicos perspectiva clientes”.

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO	
3	Procesos Internos	3.1	Mejorar la Gestión de Riesgos relacionada con los procesos internos Reestudiar las mejoras posibles a los procesos con el fin de obtener mayor eficiencia y optimización de los costos.
		3.2	Contar con canales de atención siempre disponibles. Atención las 24 hrs.
		3.3	Aumentar cobertura geográfica Entregar el servicio a clientes en zonas geográficas que normalmente no operamos.
		3.4	Optimizar la atención del soporte informático Atención con un mayor grado de especialización y experiencia.

Cuadro N°25 “Objetivos estratégicos perspectiva procesos internos”.

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATEGICO	
4	Crecimiento	4.1	Fortalecer la gestión del talento Humano Liberar al jefe de SCC de responsabilidades de soporte y definir funciones y responsabilidades a su equipo.
		4.2	Capacitación Brindar un entrenamiento al personal técnico con el fin de lograr una mayor profesionalización.
		4.3	Alinear Personas/ Cultura/ Estrategia Se debe complementar para lograr objetivos

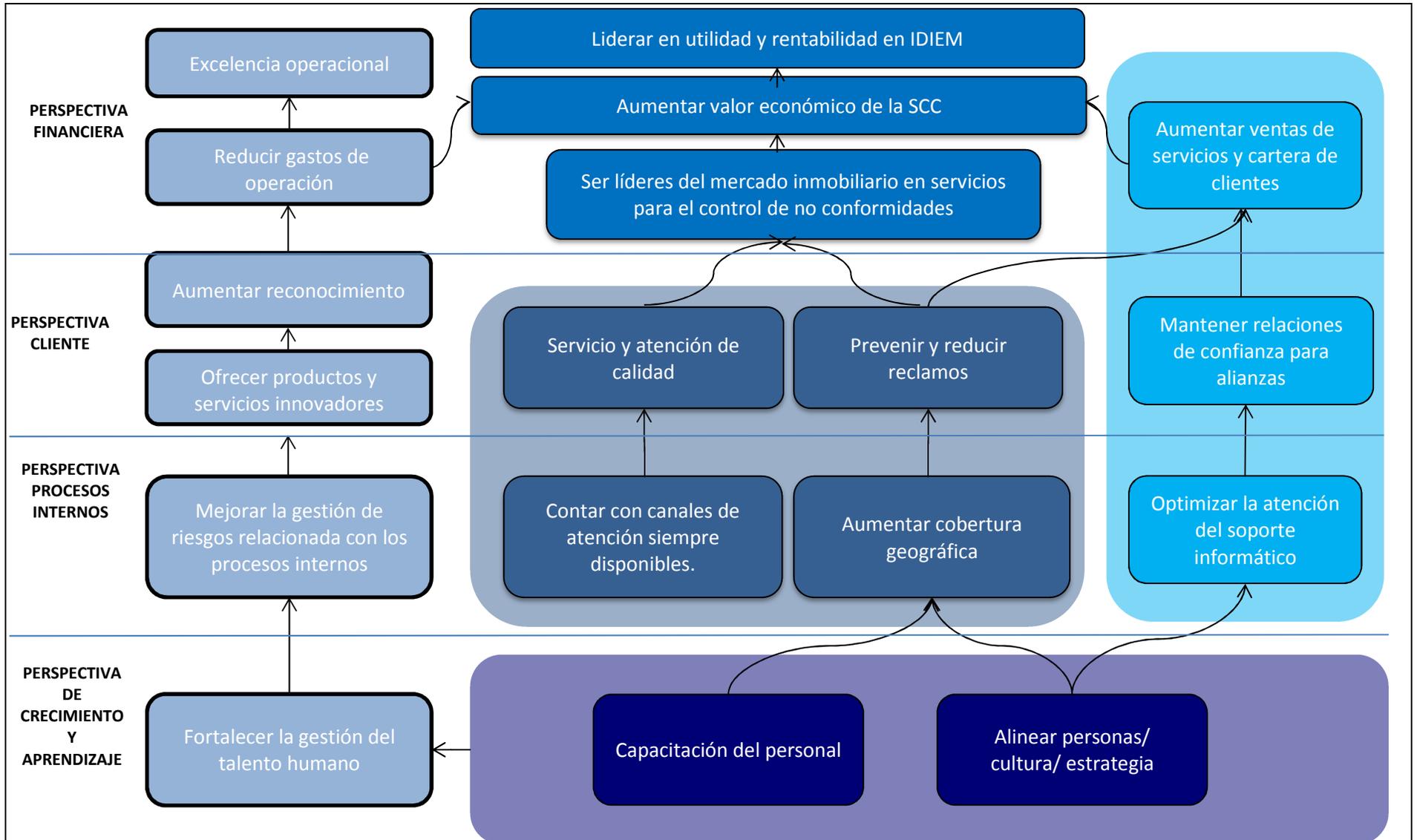
Cuadro N°26 “Objetivos estratégicos perspectiva crecimiento”.

6.2 MAPA ESTRATEGICO

El Mapa Estratégico define el contexto estratégico de gestión en cada nivel de la arquitectura estratégica de forma integrada. Está compuesto por los objetivos estratégicos ordenados en relaciones causa-efecto. Para cada objetivo estratégico se define los indicadores clave que lo miden, las metas que marcan los hitos dentro del plan y los responsables de evaluar su seguimiento.

Responsables:

Jefe de sección:	JS
Jefe de proyecto:	JP
Coordinador de Calidad	CC
Jefe comercial:	JC
Técnicos de Soporte:	TE



Cuadro N°27 "Mapa estratégico"

Mediante el esquema de Balanced Scorecard, es posible apreciar la articulaciones de la estrategia de crecimiento propuesta a través de las relaciones de causa y efecto presentes entre los distintos objetivos estratégicos, lo cual se expresa gráficamente en el plan estratégico cuadro N°, permitirá pasar finalmente de un EBITDA de un 16% a un 25%.

6.3 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

ITEM/FECHA	OBJETIVO	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA
1.1 Inicio	Aumentar ventas de servicios y cartera de clientes	Jefe comercial y jefe de sección.	Establecer plan de implementación de nuevos servicios
1.2 Inicio	Reducción de gastos de operación	Jefe de proyecto y jefe de sección.	Establecer gastos que no corresponden a la operación.
1.3 Inicio	Excelencia Operacional	Jefe de proyecto y jefe de sección.	Objetivo que se logra atreves del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
1.4 Inicio	Ser líderes del mercado inmobiliario en servicios para el control de no conformidades	Jefe comercial y jefe de sección.	Objetivo que se cumple por un servicio de calidad.
1.5 Inicio	Aumentar valor económico de la SCC	Jefe de sección.	Objetivo que se logra atreves del cumplimiento d los objetivos estratégicos.
1.6 Inicio	Liderar en utilidad y rentabilidad en IDIEM	Jefe de sección.	Objetivo que se logra atreves del cumplimiento d los objetivos estratégicos

Cuadro N°28 "Iniciativa estratégicas y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera".

ITEM/FECHA	OBJETIVO	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA
2.1 Inicio	Productos y servicios innovadores	Jefe de sección y jefe de proyecto.	Se desarrollan productos en conjunto con clientes y según sus necesidades.
2.2 Inicio	Servicio y atención de calidad	Técnicos y jefe de proyecto.	Servicio y atención de calidad Desarrollar soluciones para la inmobiliaria y constructoras Entregar lo que realmente necesita.
2.3 Inicio	Prevenir y reducir reclamos	Técnicos y jefe de proyecto.	Ser la SCC con los menos reclamos.
2.4 Inicio	Mantener relaciones de confianza para alianzas	Jefe de sección.	Se necesita que los clientes tengan la seguridad de ser el mejor servicio contratado
2.5 Año 2015	Aumentar el reconocimiento	Jefe de sección.	Ser la empresa de referencia en el ámbito nacional para servicios de control de no conformidades.
2.6 Inicio	Prevenir y reducir reclamos	Técnicos y jefe de proyecto.	Ser la empresa de referencia con menos reclamos y con los mejores técnicos especializados.

Cuadro N°29 "Iniciativa estratégicas y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva clientes".

ITEM/FECHA	OBJETIVO	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA
3.1 Año 2015	Mejorar la Gestión de riesgos relacionada con los procesos internos	Jefe de proyecto.	Se contratara a .coordinadora de calidad.
3.2 Año 2015	Contar con canales de atención siempre disponibles.	Jefe de proyectos.	Teléfonos para cada técnico y .grupo whats app con clientes.
3.3 Año 2015	Aumentar cobertura geográfica	Jefe comercial.	Explorar mercados en regiones IX, X y XI.

3.4 Año 2015	Optimizar la atención del soporte informático	Jefe de sección.	Atención personalizada, cada técnico se le asignara a clientes exclusivos.
-----------------	--	------------------	--

Cuadro N°30 “Iniciativa estratégicas y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva proceso interno”.

ITEM/FECHA	OBJETIVO	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA
4.1 Enero a Febrero 2015	Fortalecer la gestión del talento humano	Jefe de proyecto.	Determinar perfiles de cargo que indiquen roles y funciones de cada personal y nuevas funciones.
4.2 Enero a Febrero 2015	Capacitación del personal	Jefe de proyecto.	Cumplir con programa de capacitaciones.
4.3 Noviembre 2014	Alinear Personas/ Cultura/ Estrategia	Jefe de proyecto.	Salidas Outdoor de SCC a la Hacienda.

Cuadro N°31 “Iniciativa estratégicas y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva crecimiento”.

6.4 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

La estrategia de crecimiento propuesta se deberá materializar en forma integral a través de las siguientes acciones a realizar desde el año 2014 y 2015, de acuerdo a la programación indicada en el punto 6.3 de este trabajo:

<p>Fortalecer la gestión del talento humano: Pasar de técnico a otro con un mayor grado de especialización, entrenamiento y experiencia, a través de la contratación de nuevos profesionales que apoyen la gestión y la capacitación del personal. Identificar el recurso humano y sus talentos para dar mayor responsabilidad.</p>
<p>Capacitación: Realización de capacitación técnica: dando entrenamiento al personal técnico, con el fin de lograr una mayor profesionalización y desarrollo del mismo. Exploración de nuevos servicios y mercados: estudiando las necesidades de los clientes que puedan ser cubiertas con nuevos servicios, como por ejemplo en una primera etapa la incorporación de la construcción de obras civiles. Además, entregando su oferta en otras zonas geográficas, proponiéndose en una primera instancia la ampliación a las Regiones XI, X y XI.</p>
<p>Alinear Personas/ Cultura/ Estrategia: Cambios en la cultura organizacional: modificando algunos aspectos de cómo se hacen las cosas actualmente en la empresa, en lo particular poder lograr una mayor delegación de atribuciones y responsabilidades desde el Jefe de sección hacia el personal de gestión. Desarrollo de alianzas con empresas constructoras: estableciendo y manteniendo una cartera de constructoras en convenio, con el fin de apoyar el desarrollo y operación del nuevo servicio que se propone prestar a inmobiliarias y constructoras.</p>

Cuadro N°32 “Análisis de la estrategia de crecimiento y aprendizaje”

6.5 SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para realizar el seguimiento y control del Plan de ejecución, se han establecido una serie de indicadores estratégicos, los cuales han sido diseñados con el fin de monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos. Permitirá al jefe de sección, una toma de decisiones oportuna, ya sea para ejecutar acciones correctivas, preventivas, o bien un replanteamiento de las metas establecidas a largo plazo.

A continuación, mostraremos los cuadros de mando para satisfacer los objetivos estratégicos de la SCC, en base a las cuatro perspectivas citadas, asociando a los objetivos, sus indicadores, metas y tiempos de ejecución.

ITEM RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META
1.1 JC - JS	Aumentar ventas	$((\text{ventas } t / \text{ventas } t-1) - 1) \times 100$	Semestral	10% anual
	Aumentar clientes	$\% \text{ clientes nuevos} = (\text{ventas por servicio}) / (\text{ventas totales}) \times 100$	Semestral	15% anual
1.2 JP - JS	Reducción de gastos de operación	$\% \text{ reducción de gastos} = ((\text{facturación total de gastos} / \text{nueva facturación de gastos}) - 1) \times 100$	Semestral	Menos un 10%
1.3 JP - JS	Excelencia Operacional	$\text{Clientes nuevos satisfechos} = ((\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos satisfechos}) - 1) \times 100$	Mensual	Aumento un 10%
1.4 JC - JS	Ser líderes del mercado inmobiliario en servicios para el control de no conformidades	$\text{Aumento del total vendido mensual} = ((\text{ventas mensual mes} / \text{ventas anterior mensual}) - 1) \times 100$	Mensual.	Aumento un 10%
1.5 JS	Aumentar valor económico de la SCC	$\text{Aumento del total vendido trimestral} = ((\text{ventas trimestral} / \text{ventas anterior trimestral}) - 1) \times 100$	Trimestral	Aumento un 10%
1.6 JS	Liderar en utilidad y rentabilidad en IDIEM	$\text{Aumento del total vendido Anual} = ((\text{ventas Anual} / \text{ventas año anterior}) - 1) \times 100$	Anual	Aumento un 25%

Cuadro N°33 “Indicador, frecuencia y meta y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva financiero”.

ITEM RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META
2.1 JS - JP	Productos y servicios innovadores	N° de servicios implementados / N° de nuevos servicios innovadores planificados	Trimestral	100%
2.2 TE - JP	Servicio y atención de calidad	Encuesta de Satisfacción al cliente	Trimestral	Mejorar un 50%
2.3 TE - JP	Prevenir y reducir reclamos	N° de quejas y reclamos.	Trimestral	Disminuir un 50%
2.4 JS	Mantener relaciones de confianza para alianzas	N° de alianza al final del periodo / N° de alianzas al inicio del periodo.	Anual	1
2.5 JS	Aumentar el reconocimiento	Estudio de mercado reconocimiento de la marca. Retorno de inversión de marketing=ingresos por marketing	Semestral Anual	Mejorar en un 50% Retorno de un 30%
2.6 TE - JP	Prevenir y reducir reclamos	N° de quejas de reclamos Respuestas a reclamos= (número de respuesta reclamo / total reclamos) x100.	Mensual Mensual	Disminuir un 50% aumentar respuestas en 50%.

Cuadro N°34 “Indicador, frecuencia y meta y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva clientes”.

ITEM RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META
3.1 CC	Mejorar la Gestión de riesgos relacionada con los procesos internos	((N° de procesos mejorados / N° procesos planificados)-1)x100	Mensual	100%
3.2 JP	Contar con canales de atención siempre disponibles.	(N° de canales / nuevas canales de comunicación)	Semestral.	100%
3.3 JC	Aumentar cobertura geográfica	(N° de regiones / nuevas regiones con coberturas)	Anual	100%
3.4 JS	Optimizar la atención del soporte informático	((N° de fallas durante el mes / N° de fallas durante el mes anterior)-1)x100	Mensual	30% menos

Cuadro N°35 "Indicador, frecuencia y meta y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva procesos internos".

ITEM RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META
4.1 CC	Fortalecer la gestión del talento humano	Cantidad de niveles entre técnicos y jefe de sección.	Anual	2
4.2 CC	Capacitación del personal	Capacitaciones efectuadas / Capacitaciones programadas	Trimestral.	100%
4.3 CC	Alinear Personas/ Cultura/ Estrategia	N° de salidas outdoor al final del periodo / N° de salidas outdoor al inicio del periodo.	Anual	1

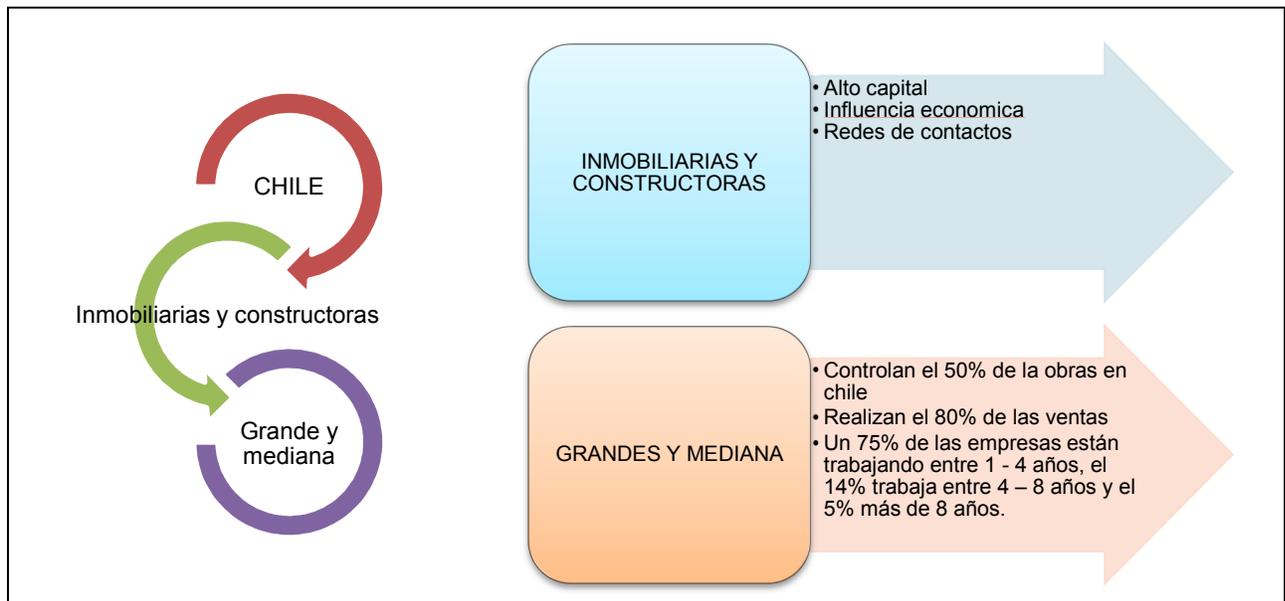
Cuadro N°36 "Indicador, frecuencia y meta y personal para cumplir los objetivos estratégicos de la perspectiva crecimiento".

7 PLAN COMERCIAL

7.1 SEGMENTACION DE CLIENTES

Si bien el servicio de desarrollar plataformas web para el control de costos de obra es transversal para constructoras e inmobiliarias porque se adapta a cada proyecto, se elegirán nichos donde hay o no hay competencia para entregar un elemento diferenciador. Por su necesidad de establecer relaciones duraderas con holding que trabajan hoy con la SCC, escogemos las empresas de los rubros de construcción, inmobiliaria e inmobiliaria-constructora según clasificación de clientes por UF vendida y frecuencia de contratación de servicios en el periodo 2013 y 2014 en la SCC, estos serían son 8 holding.

Por su necesidad de trabajar con nuevos clientes se seleccionó a los clientes que comenzaran sus proyectos en el quinquenio del 2014 al 2018 en las regiones de Valparaíso, Biobío, Región Metropolitana. Son 66 empresas en total.



Cuadro N°37 “Clientes de la empresa”

7.2 PROPUESTA DE VALOR

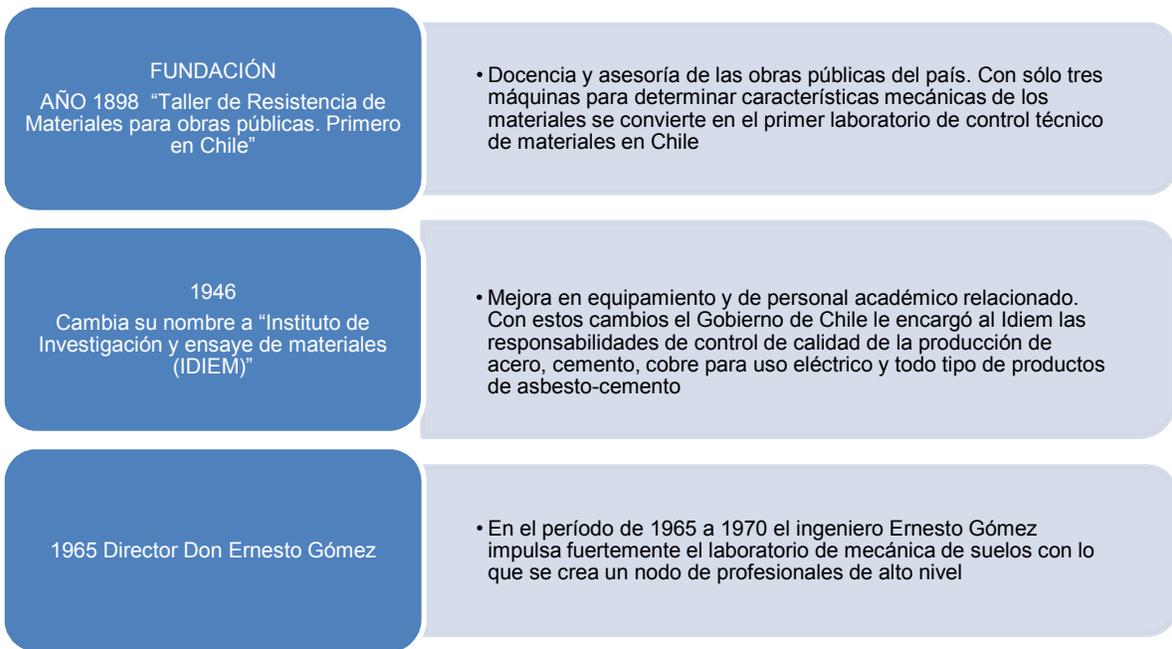
El IDIEM es un Centro de Ingeniería y Tecnología con la mayor experiencia y trayectoria en el análisis y resolución de problemas de la Industria productiva y es dependiente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Fue fundado en 1898 como Taller de Resistencia de Materiales, dependiente de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile. Está conformado por las divisiones de: laboratorio de ensayo, laboratorio de calibración, organismo de certificación de producto y organismo de inspección.

La división inspección de obras está formada por profesionales, de los cuales un 65% son profesionales con títulos universitarios (ingenieros: civiles, geotécnicos, mecánicos, eléctricos, acústicos, constructores y geomensores; arquitectos y constructores civiles) y el resto conformado por personal técnico (técnicos en construcción, inspectores

especialistas, laboratoristas) y administrativo, entrega apoyo a mandantes en la realización de proyectos, asumiendo la coordinación, el control técnico, administrativo y económico del mismo durante la etapa de ejecución, asegurando el cumplimiento del contrato de construcción y la documentación como bases técnicas y administrativas, especificaciones técnicas, planos, normativa y reglamentación.

El IDIEM tiene como planes expandir su negocio y comenzar a participar además en la implementación de un sitio web online preparado para dispositivos móviles o PC permitiendo interactuar de manera eficiente con los usuarios. El sitio entrega soluciones tecnológicas específicas, para solucionar el sobre costo que tiene reparar las no conformidades a través de un equipo multidisciplinario, altamente calificado y con experiencia en desarrollos para los procesos del negocio inmobiliario” Se considera un ahorro de un 2% del valor total del proyecto.

La cultura de IDIEM es reconocida en Chile y Latino América por su historia y reconocimiento en la investigación, se muestra a continuación un breve currículum :



1970-1985 Director Sr. Atilano Lamana	<ul style="list-style-type: none"> • Potenció las relaciones externas del Idiem y la tecnología del hormigón a nivel nacional.
1988-1997 Director Sr. Eugenio Retamal	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia el área de mecánica de suelos y continúa el proceso de vinculación de la institución con el mercado
1997-1998 Director Luis Ayala	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del IDIEM para el año 2000
1998-2004 Director Sr. Pedro Ortigosa	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el año 1998 hasta el año 2004, se siguió el plan comenzado por el ingeniero Ayala modernizando los laboratorios de cemento, hormigones y asfalto.
2005 – Actualidad Sr. Fernando Yáñez Uribe	<ul style="list-style-type: none"> • IDIEM se encuentra a la vanguardia de la ingeniería nacional, desarrollando a través del Área de Energía y Construcción servicios de Inspección Técnica de Obras, Asesorías y Peritajes, Transporte Vertical, Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Climatización, Coordinación y Revisión de Proyectos, Eficiencia Energética y Sustentabilidad, Asesoría Certificación LEED, Confort Higrotérmico y Acústico, Arquitectura y Diseño contra Incendios. • Esto se suma a: Geotecnia, Hormigones, Asfalto, Estructuras.

Cuadro N°38 “Historia de Idiem”

7.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS

Se identifican los clientes más importantes en ventas de la SCC del año 2014 para lograr las alianzas estratégicas y se eligen los 5 clientes más importantes que representan un 38% vendido.

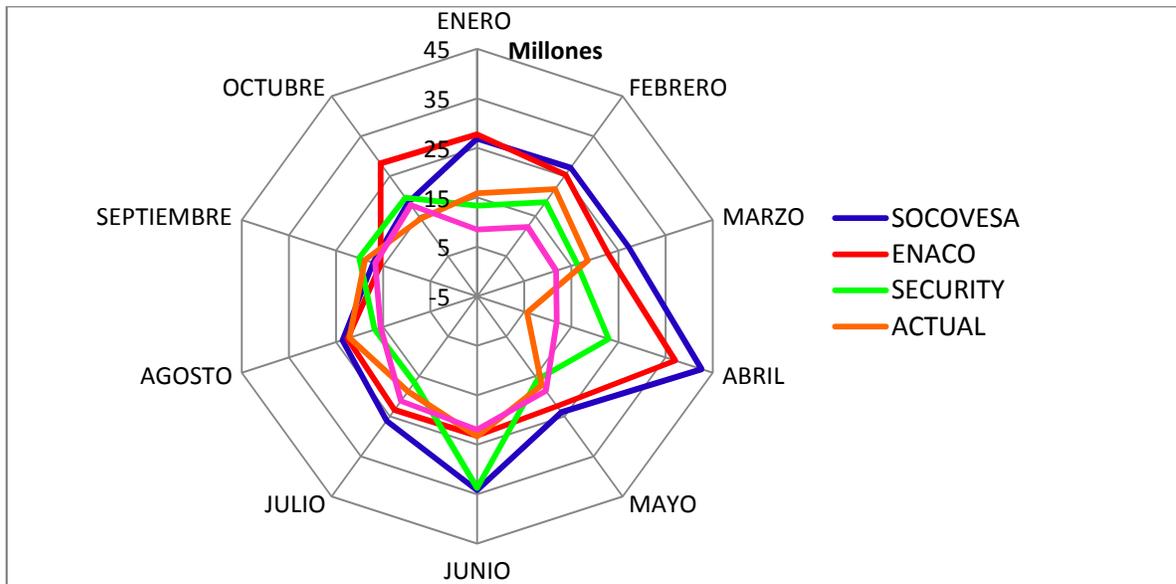


Grafico N°10 "Clientes con venta mensual"

Los 5 clientes más importantes – representan 38% (a octubre) compraron \$1.041.336.713

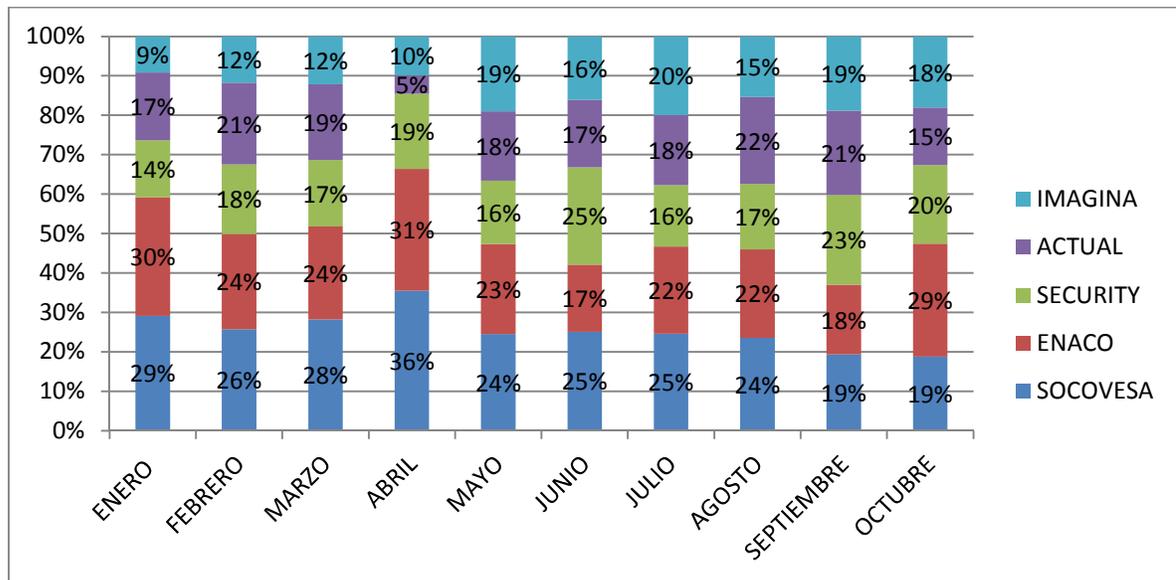


Grafico N°11 "Clientes con venta mensual"

Se utilizará una estrategia para conseguir las alianzas con clientes identificados para mantener relaciones existentes sobre una base sólida. Estos pasos de éxito hacen más que crear buenas asociaciones, también van a construir corrientes de ingresos que crecen de manera constante en el tiempo:

- Establecer una nueva alianza, presentando en una reunión de planificación estratégica nuevos actores claves para las empresas. Se incluirá un equipo multifuncional de especialistas. Esta preocupación creará un impulso positivo.

- Acordar el ingreso objetivo y los beneficios que cada parte va a recibir al término de cada proyecto.
- Determinar las necesidades de apoyo de marketing de ambas empresas. Crear un plan de marketing asociado que describa todos los programas, costos, roles y responsabilidades. El personal de marketing de cada empresa puede crear sub equipos para desarrollar el plan y reunirse cuantas veces sea necesario para refinarlo.
- Las necesidades de capacitación para los diversos equipos (especialidades, calidad, técnico, servicio postventa, etc), los equipos necesitan formación continua, no sólo un único entrenamiento.
- Ponerse de acuerdo sobre el apoyo a los equipos de ventas y postventa con clientes que compran a la inmobiliaria. El servicio es técnicamente complejo con la capacitación donde el equipo aprenderá muchos beneficios lo que les ayudará a refinar su propuesta de valor.
- Entregar indicadores en un documento breve (resumen ejecutivo) puede ser una valiosa herramienta de comunicación. Entonces de forma trimestral, el equipo se reúne para revisar los resultados y ajustar el plan de trabajo.
- Lograr ponerse de acuerdo sobre cuáles serán las metas iniciales, para que se enfoque la energía hacia la consecución de los objetivos.

7.4 LAS CUATRO P DE MARKETING

7.4.1 PRODUCTO

Se ofrecerá el servicio y mantención de plataformas web con versiones optimizadas para dispositivos móviles, testeadas en múltiples navegadores y dispositivos, y preparadas para ser leídas eficientemente por los buscadores. También se generarán contenidos y se implementarán campañas comunicacionales en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Bligoo, Youtube, etc). Esto puede implicar la generación continua de contenidos, el análisis de la presencia de la marca en este espacio digital, así como la detección de amenazas y oportunidades del control de no conformidades. Una vez desarrollado un producto/servicio de avanzada, para un cliente, éste debiera poder ser capaz leer la información analizar.

Servicios agregados:

- Administración de la marca en redes sociales
- Medición y análisis de visitas
- Estudios de usabilidad para sitios y aplicaciones
- Optimización para buscadores
- Gestión y generación de contenidos (texto, video, gráficos)
- Administración de información histórica de sus obras.
- Identificación de los costos asociados a cada no conformidad de obra y su responsable.

7.4.2 PRECIO

Los criterios para fijarlo son:

Precio de entrada a un cliente nuevo y precios por volúmenes de obras, los precios no son estáticos, y se conversarán con cada cliente, optando por flexibilizar cobros antes que por la baja de precios, lo que se aceptará en como último recurso. Eventualmente los precios podrían ser más altos si implican un desarrollo más complejo, o una carga de contenidos mayor. Los precios por creación de plataformas son tomados del mercado, de agencias establecidas.

El precio del servicio será aprobado por el Jefe de Sección (SCC). El precio del producto responde al volumen de obras y la duración del contrato, partiendo de 90 UF por un mes de servicio.

En los meses en que la empresa mantenga el servicio en 8 o más obras, se aplicarán los valores indicados a continuación.

Nº de obras > 8	80UF/mes por obra con un inspector. Para las obras ubicadas en la II y III regiones el costo será de 85 UF/mes. (en caso de ser necesario un inspector adicional para cualquiera de las obra tendrá un costo de 80 UF/mes por cada inspector adicional)
-----------------	---

Cuadro N°39 "Precio del servicio".

7.4.3 PLAZA

Básicamente la plaza serán las plataformas digitales. Aunque los clientes definidos están repartidos en las regiones del Biobío, Valparaíso y Región Metropolitana de Chile. En términos físicos, las oficinas estarán en la comuna de Santiago que atenderá Valparaíso y, Concepción de Chile.

7.4.4 PROMOCION Y VENTA

Venta directa, con un 7% de comisión para gestores de Ventas. Se usará LinkedIn como fuente de contactos para posibles gestores.

Para apoyar las ventas, se generarán las siguientes acciones:

- Publicaciones en documentos de la CDT, firmados por nuestros profesionales, orientados a los segmentos objetivos.
- Implementación de aplicaciones en dispositivos móviles y en Facebook para generar recordación de marca en las redes, también orientados a los segmentos de interés. Así, se generará posicionamiento y recordación de marca como una empresa innovadora. También se podrá mostrar servicios exitosos a los clientes. Cada vez que la agencia encuentre alguna tecnología que ofrezca posibilidades interesantes, o hayamos desarrollado una funcionalidad de interés comercial, se evaluará la mejor forma de traspasarles dicho valor a los clientes, ya sea como

publicación de sus proyectos y fortalezas de estos como parte de una estrategia de fidelización a quienes pagan.



Cuadro N°40 “Gestores de la Venta”.

7.5 FIDELIZACION

El mejor elemento de fidelización será el ejecutar las tareas a tiempo, con profesionalismo y calidad, servicio online las 24 horas, soporte de la plataforma, mantener la confidencialidad de la información.

8 PLAN FINANCIERO

8.1 ESTIMACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios se calcula a 5 años por ser este un mercado cíclico.

8.2 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos serán adquiridos al inicio y se renovarán parte de ellos (computadores y software) al tercer año. Para la compra de nuevos equipos se considera una depreciación mensual de \$200.000.- reajutable un 5% anual.

Espacio físico: es una planta libre arrendada de 35m², a un costo 0.17 UF/m² mensual. En la comuna de Santiago. (IDIEM), se reajusta de acuerdo a la variación de la UF.

Muebles: dos mesas grandes, con sillas de trabajo, un escritorio gerencial, mueble colgante para guardar archivos, cajonero móvil, papeleros, pantalla gigante para sala de reunión. Sillón para visitas. Conexión de redes: switch de 10/100/100 con capacidad de 24 puertos y un switch para conexión wifi.

Computadores personales, compuestos por PC y Notebook, portátiles y fijos. 3 tableta de diseño, 1 impresora láser BN, una a color, 1 disco duro externo de 1 Terabyte para respaldos y una unidad UPS para prevenir cortes de energía eléctrica.

8.3 ACTIVOS INTANGIBLES

Software: Sistema Operativo W7 Profesional para cada notebook, excepto los modelos. El costo viene incluido en la compra de los equipos.

Suite office básica Libre Office, equivalente a Microsoft Office pero Open Source, por lo que el costo de instalación es cero. Lo mismo con Open Project (equivalente a Microsoft Project) y similares.

Una suite office Microsoft, para resolver temas de incompatibilidad de archivos.

Suite Adobe Diseño, de arriendo mensual, 6 licencias globales (cada una incluye el derecho a usar todos los productos).

8.4 INVERSIÓN INICIAL DE TRABAJO

Son los activos corrientes necesarios para la operación del proyecto durante un ciclo productivo trabajamos en PESOS.

INVERSIÓN INICIAL	
INVERSION EN ACTIVOS	\$ 9.810.000
INVERSION EN CAPITAL HUMANO	\$ 61.720.000

Cuadro N°41 "Detalle de la inversión inicial"

8.5 INVERSIÓN EN ACTIVOS

Son los costos que están directamente involucrados en la implementación del servicio SERVITO.com.

COSTOS FIJOS OPERACIONALES	Cantidad	Unidades	Anual AÑO 0
Usuario	Hardware		
Jefe de Sección	Notebook	1	\$ 500.000
Secretaria	Computador armado	1	\$ 300.000
Jefe de Proyecto	Notebook	1	\$ 500.000
Técnico1	Notebook	1	\$ 500.000
Técnico2	Notebook	1	\$ 500.000
Diseñador	Notebook	1	\$ 500.000
Gestor Comercial	Notebook	1	\$ 500.000
Marketing	Notebook	1	\$ 500.000
SCC	IPhone 5	2	\$ 600.000
SCC	Samsung	5	\$ 600.000
SCC	Tableta de diseño	2	\$ 200.000
SCC	Disco duro	2	\$ 100.000

Usuario		Redes	
SCC	Switch 24 puertas 10/100	1	\$ 200.000
SCC	Patch Panel 24p Cat 5e	1	\$ 25.000
SCC	Router Wifi	1	\$ 40.000
SCC	UPS	3	\$ 400.000
Usuario		Equipamiento de oficina	
SCC	Monitor 50"	2	\$ 400.000
SCC	Impresora Laser BN	1	\$ 25.000
SCC	Impresora Color	1	\$ 40.000
SCC	UPS	1	\$ 400.000
SCC	Mesa de reuniones	1	\$ 400.000
SCC	Sillas	6	\$ 180.000
SCC	Mobiliario	1	\$ 1.500.000
Usuario		Activos intangibles	
SCC	Licencia Microsoft Office	3	\$ 900.000
INVERSIÓN EN COSTOS FIJOS DE LA OPERACION		TOTAL AÑO	
		0	\$ 9.810.000

Cuadro N°42 "Costos fijos"

8.6 INVERSION EN CAPITAL HUMANO

COSTOS VARIABLES	Cantidad	Mes	% MES	Anual
Administración				
Jefe de Sección	1	\$ 3.500.000	\$ 1.166.667	\$ 14.000.000
Secretaria	1	\$ 500.000	\$ 166.667	\$ 2.000.000
Jefe de Proyecto	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Técnico1	1	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Técnico2	1	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Diseño				
Diseñador	1	\$ 750.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Comercial				
Gestor Comercial	1	\$ 1.100.000	\$ 366.667	\$ 4.400.000
Marketing	1	\$ 1.050.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Gastos Indirectos				
Auxiliar de aseo	1	\$ 280.000	\$ 93.333	\$ 1.120.000
Contador externo	1	\$ 600.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Total		\$ 10.330.000	\$ 5.143.333	\$ 61.720.000

Cuadro N°43 "Costos variables".

Los costos variables en algunos sueldos son proporcionales al valor total de gasto de la SCC, para efectos de repartir los gastos con otros servicios se consideran algunos

cargos como contributivos (un tercio del total), para los cargos directos de la ejecución el 100%. El aumento de flujos se considera en el flujo de caja, se considera un 5% de reajuste anual.

El capital inicial necesario que se gastara en sueldos para la operación del proyecto durante un ciclo productivo en PESOS será \$61.720.000.-

8.7 PROYECCIONES DE VENTA

Para determinar las proyecciones de venta hay que tener en consideración lo siguiente:

- Las proyecciones de venta se realizaron considerando el margen de utilidad de la venta del servicio de un 25% mínimo anual sin considerar el crédito este % se alcanza al tercer año y promedio de moneda nacional de utilidad en 5 años de \$65.000.000.- anual Este margen está libre de impuestos.
- La venta de SERVITO.com supone una participación de mercado de un 25% en un horizonte de planificación de 5 años.
- No debemos olvidar que actualmente hay aproximadamente 80 obras al año con inspección técnica que será un seguro comprador del servicio según entrevistas realizadas.
- El financiamiento será interno de capital propio de la sección proveniente de los Directivos de IDIEM.

El siguiente cuadro muestra las proyecciones de venta y estado de resultado de la SCC:

Estado de resultados		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL REAL	
SERVITO.COM		ACUM 2014						
1	INGRESOS DE LA OPERACIÓN	Ventas	240.000.000	252.000.000	277.200.000	291.060.000	305.613.000	1.365.873.000
1.1		Facturación	240.000.000	252.000.000	277.200.000	291.060.000	305.613.000	1.365.873.000
2	COSTO DE LA OPERACIÓN	Costo	159.275.709	165.733.571	184.133.249	159.816.412	167.390.232	836.349.173
2.1		Compras Externas	63.686.020	66.453.321	69.358.987	72.409.936	75.613.433	347.521.698
2.1.1		Compras Variables	52.186.020	54.378.321	56.680.237	59.097.249	61.635.111	283.976.938
2.1.1.1		Arriendo de vehiculos	8.340.000	8.340.000	8.340.000	8.340.000	8.340.000	41.700.000
2.1.1.2		Pasajes y Movilización	22.800.000	23.940.000	25.137.000	26.393.850	27.713.543	125.984.393
2.1.1.3		Combustible	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823	19.892.273
2.1.1.4		Transporte y Correos	358.020	375.921	394.717	414.453	435.176	1.978.287
2.1.1.5		Otros	17.088.000	17.942.400	18.839.520	19.781.496	20.770.571	94.421.987
2.1.2		Compras Fijas	10.500.000	11.025.000	11.576.250	12.155.063	12.762.816	58.019.128
2.3		Compras Internas IDIEM	-	-	-	-	-	-
2.4		Arriendos 0.17 UF/m2	1.785.000	1.874.250	1.967.963	2.066.361	2.169.679	9.863.252
2.6		Viáticos	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075	66.307.575
2.7		Remuneraciones	61.720.000	64.806.000	68.046.300	71.448.615	75.021.045	341.041.959
2.7.1		Renta Universidad	52.678.406	55.312.326	58.077.943	60.981.840	64.030.932	291.081.446
2.7.2		Productividad	6.874.115	7.217.821	7.578.712	7.957.647	8.355.530	37.983.825
2.7.6		Subsidio de Invalidez y Supervivencia	1.290.823	1.355.365	1.423.133	1.494.289	1.569.004	7.132.614
2.7.7		Seguro de Accidente y E.P.	876.655	920.488	966.513	1.014.838	1.065.580	4.844.075
2.8		Depreciación	84.690	88.924	93.370	98.039	102.941	467.963
2.9		Credito	20.000.000	20.000.000	31.530.000	-	-	71.530.000
3	MARGEN BRUTO		80.724.291	86.266.429	93.066.751	131.243.588	138.222.768	529.523.827
4	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		1.608.598	1.689.027	1.773.479	1.862.153	1.955.260	8.888.517
4.1		Gastos de División	1.608.598	1.689.027	1.773.479	1.862.153	1.955.260	8.888.517
5	RESULTADO DIRECTO DE LA OPERACIÓN		79.115.693	84.577.402	91.293.272	129.381.435	136.267.507	520.635.309
6	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL (6%)		14.400.000	15.120.000	16.632.000	17.463.600	18.336.780	81.952.380
7	RESULTADO DE LA OPERACIÓN		64.715.693	69.457.402	74.661.272	111.917.835	117.930.727	438.682.929
8	RESULTADO NO OPERACIONAL		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
8.1		Otros Ingresos fuera de la explotación	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	2.500.000
8.2		Otros egresos fuera de la explotación	-	-	-	-	-	-
9	RESULTADO ANTES DEL PEAJE		65.215.693	69.957.402	75.161.272	112.417.835	118.430.727	441.182.929
10	FONDO DERESERVA IDIEM (1%)		2.400.000	2.520.000	2.772.000	2.910.600	3.056.130	13.658.730
11	PEAJE FCFM (12%)		28.800.000	30.240.000	33.264.000	34.927.200	36.673.560	163.904.760
12	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		34.015.693	37.197.402	39.125.272	74.580.035	78.701.037	263.619.439
13	% RENTABILIDAD SOBRE VENTA TOTAL		14,17%	14,76%	14,11%	25,62%	25,75%	19,30%

RESUMEN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL REAL
VENTA TOTAL		240.000.000	252.000.000	277.200.000	291.060.000	305.613.000	1.365.873.000
EGRESO TOTAL		205.984.307	214.802.598	238.074.728	216.479.965	226.911.963	1.102.253.561
UTILIDAD DEL EJERCICIO		34.015.693	37.197.402	39.125.272	74.580.035	78.701.037	263.619.439
INVERSION EN ACTIVOS	\$ 9.810.000						
INVERSION EN CAPITAL HUMANO	\$ 61.720.000						
INVERSION INICIAL	\$ 71.530.000						

Cuadro N°44 "Estado de resultados"

En términos generales, el desafío durante el primer año desde el punto de vista comercial consiste en la consolidación de la empresa, con un crecimiento sostenido de las ventas y la mantención de los márgenes, lo que se traduce en un crecimiento en la participación de mercado y atractivos volúmenes de ventas. En el siguiente gráfico se muestran los ingresos estimados para el horizonte de 5 años.

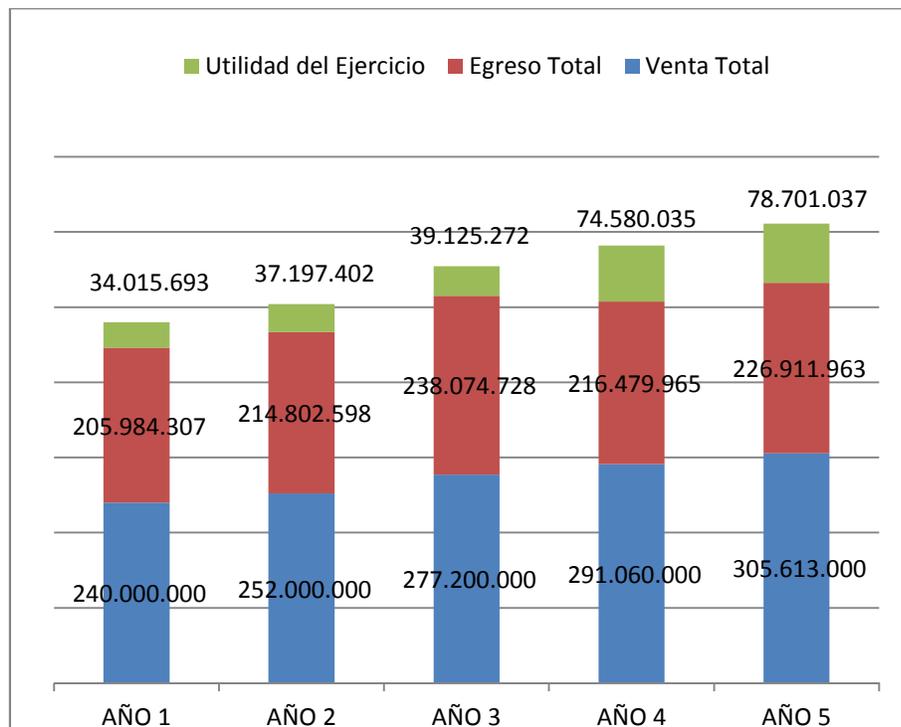
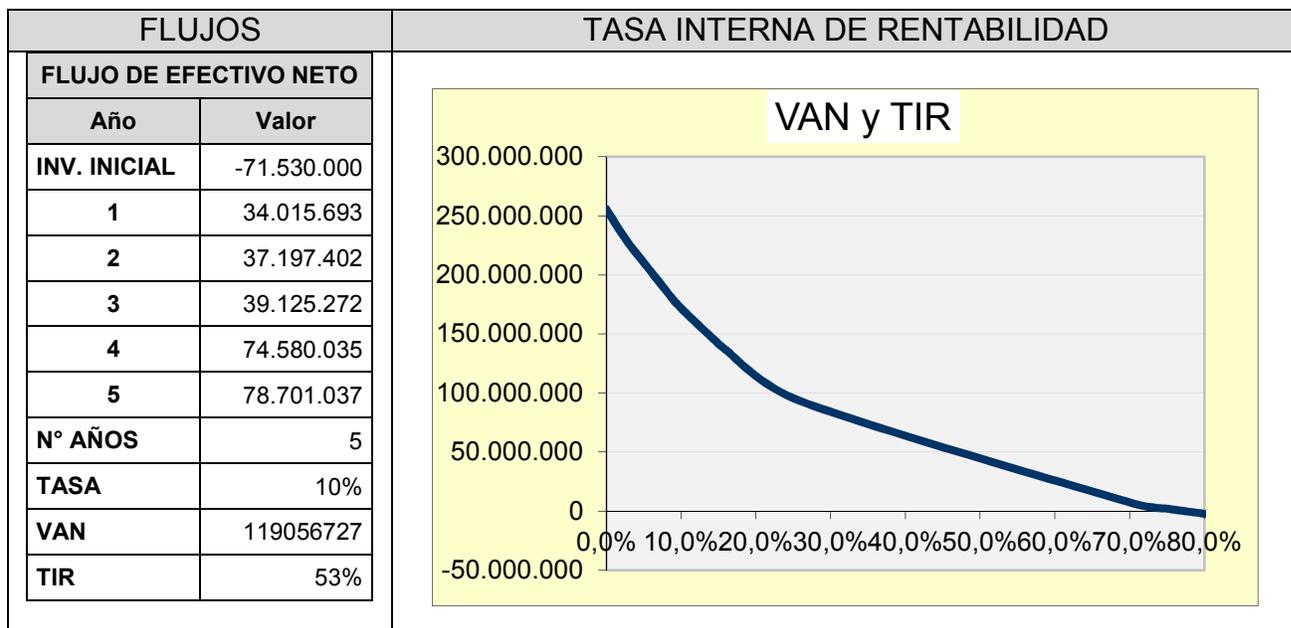


Grafico N°10 "Ingresos terminados".

Con esta información, se procede a proyectar el flujo de la empresa. Los flujos se proyectaron hasta 5 años como el negocio tiene que ver con la venta de servicios, el proyecto requiere una cantidad relativamente baja de capital inicial (compra de bienes, arriendo de camioneta, arriendo de m2, compra de stock inicial). Al mismo tiempo hay una cantidad de capital de trabajo que permite el funcionamiento del negocio mientras éste genera ingresos. Los costos fijos se desprenden del arriendo más los gastos correspondientes a los servicios básicos. Los gastos de administración y ventas corresponden a los sueldos del personal descritos.



Cuadro N°45 “Tasa interna de rentabilidad”.

Vemos que el proyecto presenta un VAN de \$119.056.727.-, lo que significa que obtiene la rentabilidad exigida de 10% y además genera ganancias por dicha cifra. Mientras que la tasa interna de retorno del proyecto es de 53%, lo que lo hace un proyecto sumamente atractivo.

9 CONCLUSION

Al término de este trabajo de Tesis, se pudo dar cumplimiento cabal tanto al objetivo general, como a los objetivos específicos definidos. Se diseñó una estrategia aplicable a un nuevo servicio para proyectos inmobiliarios, este servicio permitirá crecer, aumentando el valor económico para la sección y el reconocimiento como empresa líder en proyectos inmobiliarios. Se presentó el escenario externo en el cual se desenvuelve la SCC que presta servicios de inspección de obras, se detectaron las oportunidades de mercado existentes, como también se analizó el entorno interno del IDIEM. Se identificaron los factores claves para el logro exitoso de la estrategia propuesta. En una última etapa se planteó el plan de acción que permitiera a la empresa la implementación efectiva de la estrategia diseñada. Una vez finalizado este trabajo, es posible observar que la complejidad del planteamiento de una estrategia de crecimiento no deja de ser relevante para un servicio, ya que siempre será necesario elaborar los estudios adecuados para diagnosticar el entorno externo e interno, lo cual permitirá conocer las herramientas con que se cuenta para abordar los desafíos externos. Con el fin de incorporar el nuevo servicio SERVITO.com, será necesario contar con una mirada integral de la cadena de valor de la empresa, centrándose en la creación de relaciones colaborativas con inmobiliarias y constructoras manteniendo alianzas mutuamente beneficiosas. Será de suma importancia el mantener y administrar el sistema de no conformidades, esmerándose en la confiabilidad y respuesta de los datos que se suministren, con el fin de apoyar efectivamente la toma de decisiones del dueño. En

conclusión, para llevar a cabo la estrategia planteada, se deberán sentar las bases necesarias que permitan a la sección dar un salto cualitativo y cuantitativo al 2018, esto es: profesionalización de su personal: pasando de un enfoque operacional de tipo técnico a otro con un mayor grado de especialización, entrenamiento y experiencia, a través de la contratación de nuevos profesionales que apoyen la gestión y crecimiento. Mejoramiento de procesos: estudiando las mejoras posibles a los procesos, con el fin de obtener mayor eficiencia, y por consiguiente una optimización de los costos. Desarrollo de alianzas con empresas estableciendo y manteniendo los clientes activos (constructoras e inmobiliarias) fidelizados, con el fin de apoyar el desarrollo y operación del nuevo servicio que se propone en el control de costos de las obras. El incremento de su cartera de clientes, la ampliación de su cobertura geográfica, la prestación de un mejor servicio, su mayor reconocimiento, y por consiguiente, el incremento en ventas se lograra manteniendo el principal motivo que las empresas contratan al IDIEM según los entrevistados “porque la calidad es un tema principal para la empresa y se somete a este sistema para tener un parámetro externo del nivel de calidad de las viviendas que desarrolla y construye”, “tener un mejor control de la constructora que ejecutará la obra”.

Existe una gran oportunidad de negocios al incursionar en un interesante mercado de más de USD 5068 millones, donde en la medida de que el plan comercial y de marketing sea satisfaga las expectativas son muy altas. Adicionalmente, el mercado es cíclico y hoy está por terminar una deceleración del mercado inmobiliario para volver a aumentar proyectos que trae consigo una reactivación de la economía, lo cual significa un aumento importante en las ventas totales y un gran potencial de crecimiento.

Del plan financiero puede concluirse que el proyecto es altamente rentable, con valores para los indicadores de VAN, TIR y tasa exigida altamente favorables. Incluso en el análisis de sensibilidad se observó que estos indicadores muestran un satisfactorio rendimiento del negocio se muestra más que favorable, donde el VAN sería de casi \$120 millones, la TIR anda en torno al 53% y la inversión requerida es casi \$72 millones, una cantidad bastante razonable considerando el nivel de ventas esperado.

A nivel de empresas públicas el IDIEM tiene un amplio reconocimiento y trayectoria, sin embargo, el sector privado es uno de los principales competidores, ante los cuáles debe aumentar su posicionamiento mediante mayor inversión en marketing, aumentar la exposición de sus profesionales en los distintos medios de comunicación, transformándose en líderes en los distintos campos de estudio. Es un desafío ya que el IDIEM no dispone de los recursos económicos suficientes ni la facilidad de uso, ya que al ser una institución pública se ve sometida una serie de procesos burocráticos. Adicionalmente, no cuenta con una cultura organizacional comprometida con el logro de este objetivo.

Al término de este trabajo de Tesis, es gratificante reconocer que se pudo dar cumplimiento cabal tanto al objetivo general, como a los objetivos específicos definidos.

10 BIBLIOGRAFIA

JOFRÉ ROJAS, ENRIQUE (2002): MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS. SANTIAGO: SERIE GESTION N°35.

MASSONS, JOAN, “FINANZAS”, 11ª EDICIÓN, EDITORIAL HISPANO EUROPEA, ESPAÑA, 2008.

CATALINA SOFÍA CABRERA LIBUY “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA COMPUMAT EN LA INDUSTRIA DE SOFTWARE EDUCATIVO”SANTIAGO DE CHILE 2013.

RODRIGO ANDRÉS MAZZO ITURRIAGA “PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA AGENCIA DE COMUNICACIONES QUE ADMINISTRA Y DESARROLLA PLATAFORMAS DIGITALES”. SANTIAGO DE CHILE 2014.

CAROLINA LUISA VIDAL MENESES “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA EMPRESA QUE ENTREGA SERVICIOS DE ARQUITECTURA EN CONSTRUCCIÓN”. SANTIAGO DE CHILE 2014.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND Y ROBERT HOSKISSON. SÉPTIMA EDICIÓN. 2008. CENGAGE LEARNING.

BUSINESS MODEL GENERATION ALEXANDER OSTERWALDER Y YVES PIGNEUR. 2010. AUTO PUBLICADO.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON. TERCERA EDICIÓN. GESTIÓN 2000.

ANEXO A
“EMPRESAS ENTREVISTADAS”

NOMBRE DE EMPRESA ENCUESTADA	CARGO DEL ENTREVISTADO
Constructora Fuchs Gellona y Silva	Director de Obra
Constructora Pie Andino S.A	Visitador de Obra
Constructora Puerto Azul	Administrador de Obra
Enaco	Administrador de Obra
Constructora Centauro	Administrador de Obra
Constructora ALM S.A	Jefe de Terreno
Constructora ALM S.A	Administrador de Obra
Sygro	Administrador de Obra
Empresa Constructora ISA	Administrador de Obra
Constructora Asturias	Jefe de Terreno
Constructora Terracorp S.A	Director de Obra
Enaco Las Vertientes S.A	Administrador de Obra
Condominio Sol Oriente	Representante Legal
Fuchs Gellona y Silva	Encargado de Calidad
Fuchs Gellona y Silva	Director de Obra
Fuchs Gellona y Silva	Director de Obra
Constructora F.G.S	Administrador de Obra
Constructora F.G.S	Administrador de Obra
Constructora Pie Andino S.A	Visitador de Obra
Constructora San Pedro S.A	Jefe de Proyecto
Universidad de Chile	Inspector Fiscal de Obra
Terracorp	Jefe de Terreno
Fuchs Gellona y Silva	Director de Obra
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Ingeniero Constructor
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe de Terreno
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe de Proyecto
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe de Proyecto
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe Proyecto
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe CPV
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Administrador de Obra
Inmobiliaria Socovesa Temuco	Jefe de Terreno
Desarrollos Constructivos Axis S.A	Administrador de Obra
Constructora Socovesa	Jefe de Obra
Constructora Socovesa Temuco	Jefe de Proyecto
Constructora Socovesa Temuco	Jefe de Proyecto
Constructora Las Terrazas S.A	Visitador de Obra

Cuadro N°46 “Entrevistados”

ANEXO B
“NOMBRE DE EMPRESAS E INVERSIÓN DE SUS PROYECTO”
REGIONES SELECCIONADAS

REGION DE BIO BIO QUINQUENIO 2014-2018	
NOMBRE EMPRESA	INVERSION USD MM
FUNDACION INVICA	24
INMOBILIARIA AITUE LIMITADA	50
INMOBILIARIA ARMAS ROSAS LTDA.	22
ATTON LAS CONDES SPA	22
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	18
SINERGIA INMOBILIARIA S.A.	20
INMOBILIARIA SANTA TERESA S.A.	140
SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGIÓN DEL BIOBIO	16
Total	312,49

Cuadro N°47. “Empresas e Inversión en Región del Biobío”.

REGION DE VALPARAISO QUINQUENIO 2014-2018	
NOMBRE EMPRESA	INVERSION USD MM
CONSORCIO VALPARAÍSO S.A.	15
INVERSIONES CODINVER S.A.	102
CASINO RINCONADA S.A.	17
Total	155

Cuadro N°48 “Empresas e Inversión en Región de Valparaíso”.

REGION METROPOLITANA QUINQUENIO 2014-2018	
NOMBRE EMPRESA	INVERSION USD MM
MIGUEL NENADOVICH DEL RIO	1000
INMOBILIARIA LAS LILAS DE PUDAHUEL LTDA.	750
CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA BERSA CERRO COLORADO S.A.	240
CENCOSUD SHOPPING CENTERS S.A.	240
CONSTRUCTORA MOLLER Y PEREZ COTAPOS S.A.	232
SOC. DE DESARROLLO RIO CARAMPANGUE LTDA.	155
INMOBILIARIA KAUFMANN S.A.	144
INMOBILIARIA PY S.A.	141
INMOBILIARIA PAZ SPA.	126
INMOBILIARIA HACIENDA LA DEHESA S.A.	110
CRUZ BLANCA SALUD S.A.	100
EMPRESA ARMAS	90
INMOBILIARIA LOMAS DE ASÍS LTDA.	75
INMOBILIARIA ACM S.A.	64
NEVASA HMC S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS	60
INVERSIONES URBANAS LIMITADA	55
INMOBILIARIA DEISA	46
GESTIÓN INMOBILIARIA LO VALLEDOR SPA	43
INVERSIONES CERRO EL PLOMO SPA	42
EGUIGUREN BESOMI CONSTRUCCIONES LTDA	41
INVERSIONES URBANAS LIMITADA	41
EXXACON DESARROLLO INMOBILIARIO	40
INMOBILIARIA NUEVA SANTA MARÍA	40
AGRÍCOLA RANCHO VIEJO S.A.	38
INMOBILIARIA LA RESERVA LTDA.	38
INMOBILIARIA PLAZA EGAÑA S.A.	37
INMOBILIARIA ARMAS IRARRÁZAVAL SPA	36
INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA TAORMINA LTDA.	35
SINERGIA INMOBILIARIA S.A.	35
INMOBILIARIA RALEI METROPARQUE S.A.	31
EUROCORP S. A.	31
CENCOSUD SHOPPING CENTERS S.A.	30
EUROCORP S. A.	28
CONSORCIO HABITACIONAL DE CHILE S.A.	25
INMOBILIARIA LAS REJAS S.A.	25
FUNDACIÓN INVICA	25
CONSTRUCTORA MOLLER Y PEREZ COTAPOS S.A.	25
INMOBILIARIA EL MONTIJO S.A.	23
EUROCORP S. A.	21

REGION METROPOLITANA QUINQUENIO 2014-2018	
NOMBRE EMPRESA	INVERSION USD MM
INMOBILIARIA URBANIZA S.A.	20
CONAVICOOP	20
INMOBILIARIA ALDEBARAN APOQUINDO	20
CONAVICOOP	20
SANTA MARIA INMOBILIARIA S.A.	20
SOCIEDAD TECNOINGENIERIA LTDA.	19
IMSA - ADPORTAS	18
INVERSIONES CALVO PUIG Y COMPAÑÍA LTDA.	18
EUROCORP S. A.	18
TERRENOS Y DESARROLLOS S.A.	18
OMAYAD S.A.	17
INMOBILIARIA PARQUE MACUL S.A.	16
Total	4600,72

Cuadro N°49 "Empresas e Inversión en Región Metropolitana".