



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

**DISEÑO DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA  
PROPTECH**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ALEXIS MAURICIO CELIS CÁCERES

PROFESOR GUÍA:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
GASTON SUÁREZ CROTHERS  
CHARLES THRAVES CORTÈS-MONROY

SANTIAGO DE CHILE  
2023

## **DISEÑO DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA PROPTECH**

Invierte Propiedades SpA Es una corredora de propiedades fundada en 2016 que se desempeña en el mercado inmobiliario. La empresa funcionó con el Gerente como único trabajador fijo hasta el 2018. Actualmente cuenta con 20 trabajadores, con una estructura organizacional que tiende a ser horizontal.

Existen intenciones de hacer crecer la empresa, pero no hay una estrategia que permita crecer de manera sustentable. Además, ha tenido problemas por la alta rotación de Ejecutivos que se traduce en tiempo para reasignar y falla en la comunicación con los propietarios.

El foco de la memoria está en el servicio de arriendo ya que tiene potencial para generar beneficios en el corto plazo (negocios se cierran en 1 mes aprox). Así, se elabora una estrategia comercial basada en la información interna y externa, usando el marco conceptual del Marketing STP y Marketing Mix, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la empresa.

A nivel Interno, se destaca la plataforma web genera gran alcance en sus publicaciones porque está sincronizada automáticamente con otros portales inmobiliarios. Además, cuenta con un BOT que recorre publicaciones de arriendo de Yapo.cl identificando a los propietarios, de tal forma que los Ejecutivos se comuniquen con ellos para ofrecerles el servicio.

En el análisis de mercado se realizan 60 entrevistas a Clientes y No clientes y se analizan en conjunto con información de fuente secundaria. Esto permite crear los segmentos, siendo el foco los dueños de propiedades residenciales que busquen arrendar de inmediato por al menos 1 año ya sea con exclusividad o sin ella. Además, en base a la información del BOT, se decide enfocar la prospección en las comunas de la zona Oriente y Centro, principalmente por el volumen de propiedades existentes y el valor de arriendo esperado.

El producto es el servicio de arriendo. La propuesta de valor es arrendar en menos de 30 días si es que el cliente pone un valor acorde al mercado. Se ofrece un precio diferenciado de 25 %+IVA para clientes que tomen el servicio con exclusividad, de lo contrario se cobra 50 %+IVA (precio estándar del mercado). Su Promoción y Plaza se enfocan en la llegada que tendrán los Ejecutivos con las llamadas directas a los posibles clientes de la base de datos creada por el BOT.

En este mercado la confianza es clave, por lo que es importante velar por la calidad de servicio y un buen nivel de capacitación de los Ejecutivos. Así, se decide generar un equipo contratado ya que permite tener mayor control en la entrega del servicio y es más conveniente a nivel de costos para la empresa, siempre que los resultados se mantengan sobre los 5 arriendos al mes por cada ejecutivo.

La metodología aplicada fue a nivel exploratorio, sin poder atribuir causalidad a lo que los entrevistados transmitieron. Aún así se considera suficiente para que se pueda aplicar en la realidad de Invierte Propiedades, ya que actualmente no cuenta con ninguna estrategia y está generando mala reputación en el mercado.

# Agradecimientos

Al terminar este largo proceso de estudio, no puedo evitar pensar primero en mis padres, quienes han sido mis pilares fundamentales durante toda mi vida. Les agradezco por apoyarme incondicionalmente en todas mis luchas y por confiar siempre en que saldría victorioso de ellas. Hoy puedo decir con orgullo que gané las batallas más importantes y he aprendido mucho en todo el proceso.

También a mis hermanas y a todos los de la parcela 124, con quienes comparto regularmente y me han motivado a ser una mejor persona.

Quiero destacar el rol de todas mis amistades, compañeros y compañeras de universidad, docentes y funcionarios de la universidad, quienes hicieron posible disfrutar la difícil pero maravillosa vida universitaria.

Además, agradezco a Luis Moreno por su excelente disposición durante todo el proceso de elaboración de la memoria en su empresa.

Finalmente, agradecer a mi cuerpo y mente, que me han permitido disfrutar todas las experiencias y cumplir con este hito exitosamente.

# Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la empresa . . . . .	1
1.2. Problema/Oportunidad . . . . .	8
1.3. Objetivos . . . . .	15
1.4. Marco Conceptual . . . . .	16
1.5. Metodología . . . . .	17
1.6. Alcances y Dificultades . . . . .	18
1.7. Resultados Esperados . . . . .	19
<b>2. Análisis Interno</b>	<b>20</b>
2.1. Historia y Rendimiento . . . . .	20
2.2. Diseño Organizacional . . . . .	22
2.3. Plataforma Web . . . . .	25
2.4. Servicios y Clientes . . . . .	28
2.5. Propuesta de valor y Estrategia Actual . . . . .	30
2.6. Análisis de la Cadena de Valor . . . . .	31
<b>3. Análisis de Mercado</b>	<b>36</b>
3.1. Análisis de la Demanda . . . . .	36
3.1.1. Tipo de inmueble y arriendo . . . . .	36
3.1.2. Beneficio buscado . . . . .	37
3.1.3. Perfil Socioeconómico . . . . .	37
3.1.4. Conducta de Compra o Cotización . . . . .	38
3.1.5. Disposición a pagar . . . . .	38
3.1.6. Ubicación . . . . .	39
3.2. Análisis de la Oferta . . . . .	39
3.2.1. Mercado del Arriendo . . . . .	39
3.2.2. Competencia . . . . .	42
3.3. Análisis FODA . . . . .	43
3.3.1. Fortalezas . . . . .	43
3.3.2. Oportunidades . . . . .	43
3.3.3. Debilidades . . . . .	43
3.3.4. Amenazas . . . . .	44
<b>4. Estrategia Comercial y Marketing Mix</b>	<b>45</b>
4.1. Estrategia y Objetivos Comerciales . . . . .	45
4.2. Marketing STP . . . . .	46
4.2.1. Segmentación . . . . .	46

4.2.2. Focalización . . . . .	46
4.3. Posicionamiento o Marketing Mix . . . . .	47
4.3.1. Producto . . . . .	48
4.3.2. Precio . . . . .	49
4.3.3. Plaza o Punto de Venta . . . . .	49
4.3.4. Promoción . . . . .	49
4.4. Fidelización . . . . .	50
4.5. Experiencia de Cliente . . . . .	50
4.6. Métricas . . . . .	51
4.7. Gestión de Personas . . . . .	52
4.8. Evaluación Económica . . . . .	53
<b>5. Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>57</b>
<b>Anexos</b>	<b>59</b>

# Índice de Tablas

1.1.	Facturación de Invierte Propiedades, segmentada por servicios. Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa. . . . .	4
1.2.	Negocios concretados anualmente, segmentada por servicios. Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa. . . . .	4
4.1.	Análisis de costos, diferenciado por tipo de empleado. Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa. . . . .	54

# Índice de Ilustraciones

1.1.	Diagrama del flujo de clientes de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa. . . . .	3
1.2.	Organigrama de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa. . . . .	3
1.3.	Mapa de Actores relevantes de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa. . . . .	5
1.4.	Organigrama de Invierte Propiedades separado por servicios. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa . . . . .	9
1.5.	Comisiones por Servicio de Arriendo en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa . . . . .	12
1.6.	Número de ejecutivos en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa . . . . .	13
1.7.	Comisiones por Número de Ejecutivos de Invierte Propiedades en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa . . . . .	14
2.1.	Propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades. Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com. . . . .	26
2.2.	Fotografías de propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades. Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com. . . . .	26
2.3.	Descripción de propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades. Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com. . . . .	27
2.4.	Servicio de Arriendo de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa . . . . .	29
2.5.	Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Gustavo Alonso (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor . . . . .	32
3.1.	Ventas mensuales de viviendas en Santiago. Fuente: Informe Inmobiliario Gran Santiago CChC Junio 2021. . . . .	40
3.2.	Presencia de Inversionistas en el Mercado Inmobiliario. Fuente: Gerencia de Estudios CChC. . . . .	40
3.3.	Índice real de precios de vivienda en la RM. Fuente: Centro de Información CChC. . . . .	41
3.4.	Distribución de hogares según tenencia de vivienda. Fuente: Seremi de Desarrollo Social RM, Encuesta Casen 2017, resultados Vivienda y Entorno . . . . .	41
4.1.	Segmentación y Focalización. Fuente: Elaboración propia . . . . .	47
4.2.	Servicio de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia . . . . .	48

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1. Antecedentes de la empresa

Invierte Propiedades SpA es una corredora de propiedades o bróker fundada el 2016 que actúa en el rubro inmobiliario como intermediario en arriendos y ventas. Además, basa su funcionamiento en el uso de una plataforma web propia. Cuenta con financiamiento de un capital semilla de CORFO gracias a su incorporación de tecnología e innovación en el rubro inmobiliario, lo que da indicios de que tiene potencial para crecer y generar valor.

La empresa declara en sus lineamientos estratégicos lo siguiente:

- Misión: Acelerar las gestiones en el mercado inmobiliario mediante una economía colaborativa. Facilitando el cierre de negocios y proporcionando un servicio integral a todos nuestros clientes.
- Visión: Ser líderes en inversión inmobiliaria, ofreciendo seguridad, transparencia y una oferta integral a nuestros clientes con un servicio de excelencia.

La empresa participa en el mercado inmobiliario chileno. En particular, tiene su oficina en la comuna de San Joaquín y tiene cobertura de toda la Región Metropolitana con un equipo de corredores de propiedades contratados por la empresa. Además, entrega servicios de manera esporádica en la V región a través de un corredor externo con el cual tienen una alianza desde el año 2018.

Para poner en práctica su misión, Invierte Propiedades participa en el rubro inmobiliario de 3 formas:

- Broker o Asesoría de Inversiones: la empresa genera convenios con inmobiliarias y vende sus departamentos o casas a personas que quieran invertir en propiedades. Esto incluye la asesoría al comprador, entregándole las opciones más rentables dentro de sus posibilidades económicas.
- Corretaje de propiedades: Los clientes contactan a la empresa para que le ayuden a vender, arrendar y/o administrar sus viviendas. Dentro de este servicio también atiende a los arrendatarios y compradores.
- Market Place de propiedades: Plataforma web para publicar una propiedad en venta o arriendo. Lo pueden utilizar tanto personas para vender su propia casa como otras

corredoras de propiedades. Actualmente es de uso gratuito, por lo que no es parte del área comercial.

Profundizando en lo anterior, y dado que todos los servicios requieren de habilidades y conocimientos diferentes, se clasifican desde un punto de vista comercial:

- **Administración de propiedades:** Las personas tienen propiedades (casas, departamentos, locales comerciales, etc.) que quieren arrendar, pero no quieren darse el trabajo de buscar arrendatario ni de realizar los cobros mensualmente. El servicio de administración está diseñado para que las personas reciban el arriendo sin preocupaciones. En ese sentido, la empresa se hace cargo de todo lo relacionado con la propiedad: mantenciones, cobro del arriendo, pago de contribuciones, verificación de pago de gastos comunes y, en general, cualquier inconveniente que le pueda surgir a la propiedad o al arrendatario. El precio de la administración fluctúa entre el 6 % más IVA y el 8 % más IVA del valor del arriendo mensual. Es importante destacar que el cliente toma este servicio por al menos 1 año, pudiendo renovar el plazo. Considerando esto, la empresa reconoce este servicio como una fuente de ingresos estables y proyectables.
- **Compraventa:** Corresponde a la venta de propiedades usadas. Los clientes solicitan a Invierte Propiedades que se hagan cargo de vender su casa, departamento o local comercial. Así, la empresa se hace cargo de evaluar el valor de venta, saca fotos, publica y se le muestra a los interesados. Una vez se encuentra el comprador, se realiza toda la asesoría legal hasta que la propiedad cambie de dueño. El precio es de alrededor del 2 % más IVA del valor de venta de una propiedad y se le cobra tanto al vendedor como al comprador, siendo la comisión total de 4 % más IVA. Este proceso tiene un tiempo esperado de 1 año aproximadamente, por lo que las comisiones demoran en recibirse, pero tienden a ser de montos altos.
- **Arriendos:** Los dueños de las propiedades buscan el servicio de arriendo para encontrar a un buen arrendatario. El procedimiento práctico es similar al de la Compraventa, agregándole la complejidad de filtrar a los candidatos. El precio es del 50 % más IVA del valor del arriendo, el cual se cobra tanto al arrendatario como al dueño, recibiendo la empresa así el 100 % más IVA por cada arriendo que se concrete. Cabe destacar que el tiempo para entregar este servicio es de alrededor de 1 mes, por lo que la empresa genera ingresos inmediatos.
- **Broker o Asesoría de Inversión:** Invierte Propiedades SpA trabaja con 4 inmobiliarias, quienes ponen a disposición más de 50 edificios nuevos, con cientos de departamentos en cada uno. La empresa se hace cargo de vender estas propiedades, por lo que asesora a personas que buscan invertir, entregándoles la mejor opción según sus posibilidades financieras. Esta asesoría se acompaña de un algoritmo en Excel que optimiza la capacidad de compra de los clientes solicitando algunos datos como Ingresos, Capacidad de Ahorro y capacidad de deuda. Una vez decidida la unidad a comprar, la empresa ayuda con la gestión de créditos hipotecarios y acompaña en todo el proceso hasta que se concrete la compra. La empresa cobra entre el 1 % y el 4 % a las inmobiliarias, mientras que a los compradores no les cobra. Este servicio también tiene una duración de 1 año aproximadamente y está sujeto a que los clientes mantengan su capacidad financiera en ese tiempo, por lo que existe la posibilidad de que no se concrete la compra. Dado esto, se consideran ingresos esperados altos, pero con poca capacidad de proyectarse.

Cabe destacar que los servicios se relacionan entre sí a nivel comercial. Por ejemplo, un cliente que desea invertir su dinero en departamento contacta a Invierte Propiedades para que lo asesore con esta inversión. Luego de esta asesoría, la empresa acompaña el proceso de adquisición de la propiedad. Una vez se concreta el proceso anterior, el cliente pasa a ser propietario, por lo que Invierte Propiedades se encarga de buscar un arrendatario y administrar esa propiedad, la cual en el largo plazo necesitará mantenerse arrendada, logrando así un bucle entre dos servicios.

Esta relación entre servicios es lo que Invierte Propiedades desea cumplir y se puede entender de manera gráfica en la Figura 1.1



Figura 1.1: Diagrama del flujo de clientes de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa.

Por otro lado, los servicios se relacionan a nivel operacional, lo cual ha llevado a la empresa a mantener un diseño organizacional simple, donde la comunicación interna tiende a ser simétrica, tal como se puede observar en la Figura 1.2.

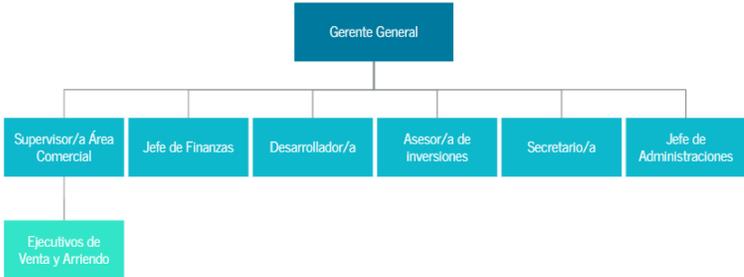


Figura 1.2: Organigrama de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa.

Con esta composición, la cantidad de colaboradores fluctúa alrededor de las 20 personas, siendo variable principalmente el número de Ejecutivos de Venta y Arriendos, quienes presentan mayor rotación.

Otro aspecto relevante de conocer sobre la empresa son los ingresos. Se puede ver la evolución histórica de las facturaciones de la compañía en la Tabla 1.1, así como la cantidad de negocios (o clientes) en la Tabla 1.2.

Se puede observar un crecimiento general de la empresa a lo largo de los años, aún cuando todos los servicios tuvieron un comportamiento diferente. Esto se explica por la composición

<b>Año</b>	<b>Asesorías</b>	<b>Adm</b>	<b>Compraventa</b>	<b>Arriendos</b>	<b>Total</b>
<b>2016</b>	\$0	\$115.200	\$0	\$360.000	<b>\$475.200</b>
<b>2017</b>	\$0	\$567.200	\$16.001.556	\$1.006.646	<b>\$17.575.402</b>
<b>2018</b>	\$6.248.919	\$1.446.643	\$21.739.497	\$1.771.445	<b>\$31.206.504</b>
<b>2019</b>	\$38.002.164	\$11.312.935	\$46.624.422	\$22.875.946	<b>\$118.815.467</b>
<b>2020</b>	\$0	\$26.469.007	\$17.738.798	\$40.745.942	<b>\$84.953.747</b>
<b>2021</b>	\$64.012.769	\$46.493.101	\$39.309.894	\$35.842.000	<b>\$185.657.763</b>

Tabla 1.1: Facturación de Invierte Propiedades, segmentada por servicios.  
Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Propiedades administradas</b>	1	4	20	83	191	223
<b>Arriendos cerrados</b>	1	3	6	58	129	96
<b>Venta deptos de inversión</b>	0	0	4	19	0	24
<b>Propiedades usadas vendidas</b>	0	8	20	28	12	16
<b>Total de negocios</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>50</b>	<b>188</b>	<b>332</b>	<b>359</b>

Tabla 1.2: Negocios concretados anualmente, segmentada por servicios.  
Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa.

de la empresa y los cambios en el modelo de negocio a lo largo de los años.

En relación con los balances del negocio, no se permitió por parte de la empresa publicarlo pero si se debe destacar la existencia de un alto apalancamiento, pues la relación entre el capital y los pasivos es de 1 es a 10 aproximadamente, lo que implica que para funcionar la empresa ha funcionado principalmente basada en el apalancamiento en créditos bancarios.

Invierte Propiedades comienza como una plataforma web operando sólo con su fundador, emprendiendo por primera vez. La empresa se basaba en un modelo de negocio colaborativo, donde arriendos y ventas eran realizados por ejecutivos externos quienes publicaban sus propiedades en la web y pagaban a la empresa una comisión una vez se concretaba el negocio.

Este modelo de negocios cambió con el tiempo, tendiendo a internalizar todos los procesos, lo cual se mantiene hasta la actualidad.

Además, se observa una baja en la facturación de la empresa durante el año 2020 producto de los efectos económicos de la pandemia mundial, pero que logró superarse, lo cual se observa en la facturación del año 2021.

En base al estado de resultados para el año 2020 (el cual la empresa solicita no publicar en detalle) se puede señalar que la empresa tuvo ingresos por aproximadamente 84 millones y luego de todos los costos, se calcula que la empresa tuvo pérdidas cercanas a los 44 millones de pesos.

En conclusión, se interpreta que la empresa se encuentra en una etapa de ampliación de sus operaciones, lo cual se confirma al entrevistar al Gerente General, quien indica que desea fortalecer todos los servicios, proyectando constituir cada uno de ellos como una razón social independiente pero que sean parte de una gran empresa o holding. Cabe destacar que el perfil

del Gerente es de un emprendedor con poca experiencia pero con muchas ganas y capacidad de resolver las problemáticas que van surgiendo en el día a día.

Por otro lado, para poder desempeñarse en el mercado y entregar sus servicios, Invierte Propiedades tiene relación con varios actores relevantes, quienes se pueden identificar en la Figura 1.3.

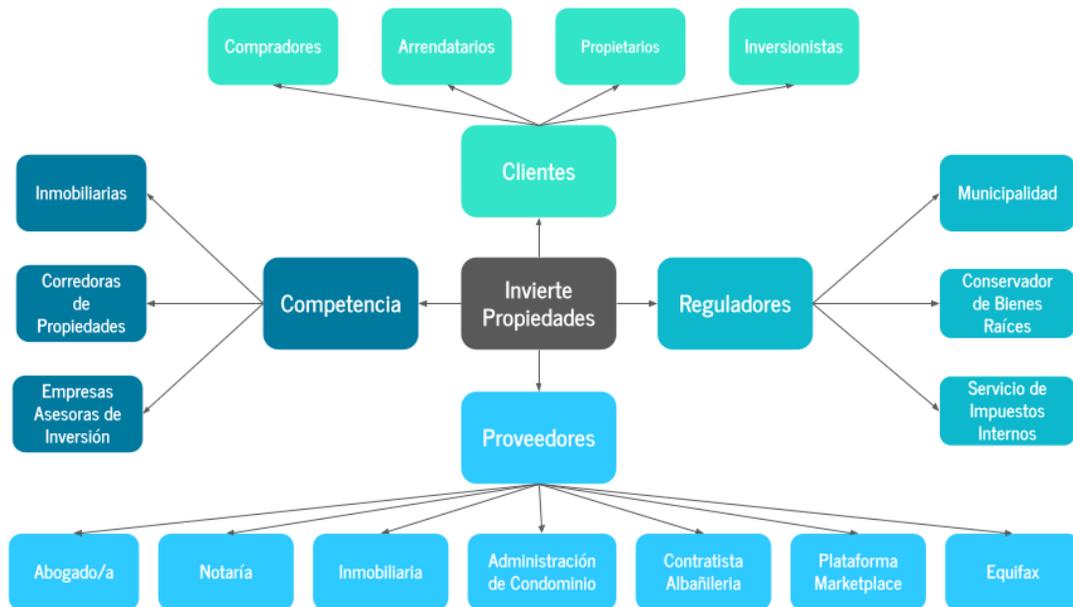


Figura 1.3: Mapa de Actores relevantes de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa.

A continuación se definen los Clientes, quienes son considerados los actores más importantes para la organización:

- Compradores: Quieren comprar una propiedad usada que esté publicada en el marketplace, generalmente con el objetivo de vivir en ella. Se contactan con la empresa por recomendación, por búsqueda en internet o porque se interesaron en una propiedad publicada por Invierte Propiedades.
- Arrendatarios: Revisan las ofertas de propiedades en los portales inmobiliarios con el objetivo de arrendarlas. Llegan consultando directamente por una propiedad publicada por Invierte Propiedades.
- Propietarios: Buscan arrendar o vender su propiedad por lo que solicitan el servicio correspondiente. Además, pueden solicitar el servicio de administración mientras se encuentre arrendada. Conocen a la empresa a través de internet, por recomendación de personas o por búsqueda activa de Invierte Propiedades.
- Inversionistas: Solicitan una asesoría de inversión para conocer las mejores opciones para invertir. Quieren comprar una propiedad para luego arrendarla o venderla y obtener ganancias a partir de esta transacción. Se contactan con la empresa por recomendación o por búsqueda en internet.

Los reguladores del rubro son principalmente la Municipalidad, el Conservador de Bienes Raíces y el Servicio de Impuestos Internos. La relación de la empresa con ellos se basa principalmente en la solicitud de información y la tramitación para inscribir las propiedades a nombre de los nuevos dueños.

Por otro lado, se consideran como competencia a las Corredoras de Propiedades y a las empresas que se dedican a asesorar en la inversión de departamentos. Cabe destacar que las Inmobiliarias se consideran Competencia y Proveedores a la vez debido a que existen inmobiliarias que, además de construir, venden directamente su stock de propiedades a los inversionistas.

En general, los proveedores de la empresa tienen un bajo poder de negociación con Invierte Propiedades ya que existe competencia y se pueden sustituir. A continuación se detalla la interacción con cada uno:

- Abogados/as: Se encargan de realizar el Estudio de títulos de una propiedad para verificar que esté regularizada y se pueda transar de manera legal. Ocasionalmente Invierte Propiedades le paga a un abogado para llevar los juicios por arriendos no pagados o que requieran de desalojo judicial.
- Notaría: Se encargan de legalizar los contratos, documentos de compraventa y mandatos de administración que Invierte Propiedades gestiona con sus clientes.
- Inmobiliaria: Construye edificios y le facilita su stock de departamentos a Invierte Propiedades para que se encargue de venderlos. Generalmente paga una comisión porcentual a la empresa por cada venta.
- Administradora de condominio: Facilita información sobre los gastos comunes y el comportamiento de los arrendatarios, lo cual es insumo principalmente para el servicio de administración de Invierte Propiedades.
- Contratista Albañilería: Realiza las reparaciones y mantenciones que Invierte Propiedades solicita para las propiedades administradas, de tal forma que estén siempre en buenas condiciones.
- Plataforma Marketplace: Plataformas especializadas en publicar avisos de propiedades a la venta o arriendo en la web. Invierte Propiedades les paga para poder publicar en los distintos portales inmobiliarios, permitiendo una mayor visibilidad y alcance. Ejemplos de ellas son: Yapo, Portal Inmobiliario, Toc Toc, entre otras.
- Equifax: Empresa que se encarga de estudiar el nivel de riesgo financiero de las personas, por lo que tienen la información de deudas, pertenencias y antecedentes personales. Invierte Propiedades compra informes a Equifax, los cuales se utilizan para evaluar a los candidatos a arrendar una casa o departamento, reduciendo así el riesgo de fraude o cese de pago.

En relación con las regulaciones, la industria de los corredores de propiedades en Chile no está regulada en cuanto a las personas que pueden ejercer, pero tiene un proyecto de ley que busca regular este mercado (Cámara de Diputadas y Diputados, consultado en 2022), el cual fue propuesto el año 2015 y se encuentra pendiente en la Comisión de Economía del Senado

desde el año 2018. Busca crear un Registro Nacional de Corredores de Propiedades con el objetivo de mejorar este servicio, pudiendo ser corredores de propiedades sólo personas con el curso aprobado y que no hayan sido condenados por delito. Esta ley se considera positiva para Invierte Propiedades, ya que, generaría barreras de entrada que eliminarían a la competencia poco calificada, que daña la reputación de todos los que se dedican a este oficio. Sin embargo, no es seguro que la ley sea aprobada, por lo que se mantendrá la incertidumbre en cuanto a esta temática.

Cabe destacar que el arriendo de una propiedad está regulado por la ley de arriendos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, consultado 2022), complementada a través de un contrato de arrendamiento, el cual es firmado por ambas partes y con la autorización de un notario de tal forma que tiene validez legal.

Para finalizar los antecedentes, se considera que Invierte Propiedades comenzó su participación en el rubro buscando ser líder, ya que basaba su negocio en el uso de una plataforma innovadora para implementar un modelo de negocio colaborativo (trabajar con corredores externos). Esto fue lo que le permitió obtener financiamiento del capital semilla de CORFO, pero al probar el modelo de negocio, se concluyó que no era conveniente y difícil de mantener con éxito, principalmente porque los corredores usaban la plataforma pero al cerrar los negocios no pagaban la comisión correspondiente a Invierte Propiedades. Por esto, la empresa cambió su modelo de negocio pasando a ser un actor directo en la entrega de los servicios. De esta forma, se puede interpretar que la empresa pasó a ser seguidora de las tendencias del mercado del corretaje de propiedades (servicio estándar). Es decir, Invierte Propiedades entrega servicios como cualquier otra corredora de propiedades aunque se apoya en la tecnología para ejecutar los procesos internos de la empresa. Además, Invierte Propiedades no se caracteriza por presentar una estrategia de negocios enfocada a los precios más bajos del mercado, ni tampoco a diferenciar su servicio, pero sí tiene dentro de sus objetivos ofrecer un servicio personalizado, de excelencia y transparente al precio más bajo posible de manera sostenible.

Por otro lado, la estrategia de Invierte Propiedades en el largo plazo es consolidarse como un holding donde cada uno de los servicios funcione como una empresa independiente, aunque puedan relacionarse entre sí a nivel operacional. Si logra mantener un buen nivel de servicio y desarrollarse a nivel comercial, puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que un cliente que necesite cualquier cosa relacionada a propiedades, podría llegar a la empresa y ser atendido.

Cabe destacar que la plataforma web es un recurso clave para la empresa. Dentro de ella, los ejecutivos pueden publicar las propiedades, captar nuevos clientes y gestionarlos, sin necesidad de una oficina física. Un valor agregado, es que las propiedades además de publicarse en la plataforma de Invierte Propiedades, se publican automáticamente en los portales más usados del país. Los portales utilizados son: Portal Inmobiliario, Mercadolibre, Yapo, Toc toc, Go Place It, Chile Propiedades, La Gran Inmobiliaria y Trovit. Cabe destacar que Invierte Propiedades no cuenta con una alianza especial con estos portales, ya que, ellos tienen un modelo de negocio de vitrina, donde por un valor mensual le permiten a las personas o empresas publicar. Mientras más dinero se paga, mejores espacios dentro de la página se pueden tener, así como la opción de publicar la cantidad de veces que se desee. El CEO de la empresa comenta que gasta alrededor de \$1.000.000 mensuales en portales, para poder

generar un gran alcance para las propiedades de sus clientes.

Actualmente, la empresa sigue desarrollando su plataforma, la cual se considera su recurso clave. En particular, desarrolló un BOT para prospectar clientes a partir del Marketplace de Yapo.cl el cual le puede facilitar obtener rendimientos sobre el promedio del mercado, siendo así su ventaja competitiva a explotar en los próximos años.

Por lo tanto, dentro de la plataforma, los ejecutivos pueden encontrar dueños de propiedades (clientes) a través de un BOT que identifica las características de las propiedades, los valores de arriendo o venta, teléfonos, entre otros, y tiene la capacidad de filtrar entre las 100.000 publicaciones del portal Yapo, entregando una base de datos de personas que están buscando arrendatarios o compradores para sus propiedades, por lo que son posibles clientes de los servicios de Arriendo, Compraventa y Administración. De esta manera, el ejecutivo de Invierte Propiedades tiene la posibilidad de ofrecerle sus servicios, teniendo además la posibilidad de enfocarse en las comunas que más le acomoden para trabajar.

Se debe tener en consideración que la tecnología utilizada en las plataformas no está patentada (CEO de Invierte Propiedades intentó patentar, pero no era posible), por lo que no existen barreras de entrada legales para incorporar tecnología al negocio del corretaje. Sin embargo, la creación de esta herramienta requiere de conocimientos de programación especializados y habilidades adquiridas durante la experiencia de Invierte Propiedades probando modelos de negocios y métodos de prospección de clientes, logrando así tener una plataforma que requeriría muchos recursos para replicar y aunque se logre, no se garantiza su utilidad.

## **1.2. Problema/Oportunidad**

Invierte Propiedades se encuentra funcionando correctamente en cada uno de los servicios mencionados en la sección anterior.

Para comprender en mayor detalle el funcionamiento de la empresa, se analiza a la empresa desde el punto de vista comercial y dividido por servicios, como se observa en la Figura 1.8.

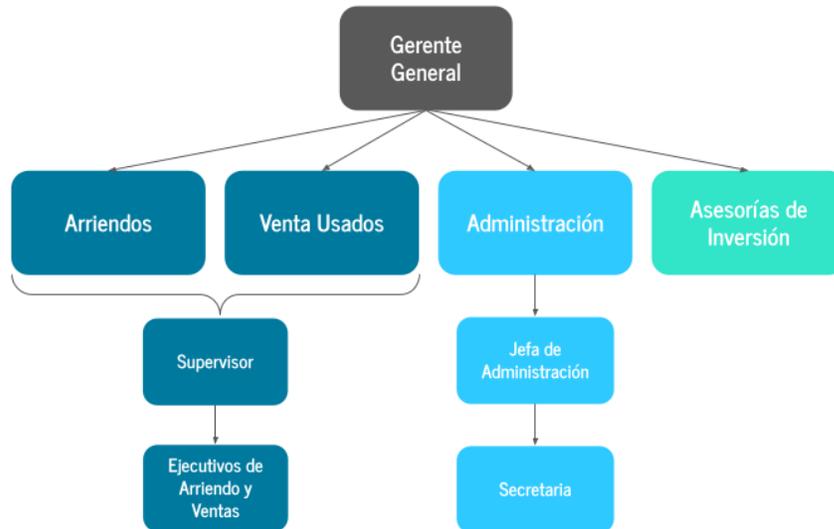


Figura 1.4: Organigrama de Invierte Propiedades separado por servicios.  
 Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa

Se puede observar que el Gerente General está a cargo de los 4 servicios, donde él directamente realiza las Asesorías de Inversión, en el Servicio de Administración delega responsabilidades en la Jefa de Administración y en los servicios de Arriendo y Venta delega la responsabilidad al Supervisor, quien a su vez está a cargo de apoyar a los Ejecutivos en sus labores.

Es importante tener en cuenta que la empresa no cuenta con un volumen de negocios suficiente para sustentarse ni mucho menos crecer (lo cual se señala en la sección de problema, donde el resultado del 2020 es de casi 44 millones de pesos chilenos negativos). En particular, ha intentado aumentar su volumen de negocios mediante la contratación de ejecutivos de arriendo y ventas en una modalidad Freelance.

Sin embargo, cada uno de ellos tiene su propia forma de vender el servicio y negocia un precio distinto con cada cliente, ya que la empresa no cuenta con un estándar definido. Esto se traduce en desorden organizacional, que se evidencia con las quejas asociadas a altos tiempos de arriendo, demora en la publicación, baja calidad de fotografías, errores en la redacción de contratos, entre otros.

En conclusión, la empresa participa de forma reactiva frente a lo que están realizando sus empleados, quienes tampoco cuentan con la capacitación suficiente para ser autodirigidos. Por tanto, si se resuelven los problemas de calidad de servicio, asociados a trabajadores poco capacitados y con falta de lineamientos de la empresa, se puede generar un volumen mayor de arriendos, permitiendo a la empresa tener suficientes recursos para seguir creciendo o, al menos, mantenerse estable.

Cabe destacar que el arriendo es un servicio que genera ingresos en un plazo estimado de 30 días desde que se publica la propiedad, siendo un negocio rápido y lucrativo ya que la inversión de tiempo y responsabilidades . Si se mejora el rendimiento en arriendo, se generaría estabilidad rápidamente. Esto, comparando con una venta o asesorías de inversión

que demoran 6 o más meses en generar un ingreso a la empresa.

Al identificar esta problemática, el Gerente General señala estar de acuerdo en trabajar sobre los arriendos ya que el ciclo de esos negocios es de corta duración (alrededor de un mes) y le puede permitir a la empresa generar ingresos constantes y un mayor control de las finanzas en el día a día. Además, señala que el aumento de capacidad que se generó con la herramienta tecnológica (BOT) para prospectar clientes no se está usando en su totalidad, por lo que existe posibilidad de potenciar los arriendos en la medida en que se genere un mayor volumen de gestiones y de mejor calidad.

Por esto, el enfoque de la memoria es en el servicio de Arriendos, que a nivel Organizacional se compone como en la Figura 1.8. En ella se puede observar que se basa en 3 niveles jerárquicos: Gerente General, Supervisor y Ejecutivos. A continuación se definen las principales funciones asociadas específicamente al área de Arriendos:

- Gerente General: Se caracteriza por un rol de gestión de personas y de supervisión de los rendimientos de la empresa y, en particular, en el servicio de arriendos. Maneja principalmente las estadísticas de cierres de negocios. Se encarga de implementar las mejoras a la plataforma de tal forma que los cierres de arriendo sean más rápidos, así como también vela por el buen funcionamiento del BOT para prospectar clientes.
- Supervisor: Existe un único supervisor y se encarga de los arriendos a nivel administrativo. Esto incluye evaluar a los candidatos a arrendar según los criterios definidos por la empresa, para luego redactar los contratos de arriendo y facilitar el proceso de firma de contrato el cual es realizado en notaría. Además, se encarga de solicitar traspaso de clientes al área de Administración en caso de que tomen ese servicio, por lo que puede contactarse con la Jefa de Administraciones. Por otro lado, el supervisor se encarga de apoyar a los ejecutivos de arriendo en cuanto a la gestión del arriendo como tal: ayudar a determinar el precio, resolver conflictos, coordinar la firma de contrato, etc. Cabe destacar que en la actualidad el Supervisor no ha generado una planificación con metas debido a que no existe una orden desde la Gerencia.
- Ejecutivos de Arriendo: El número de ejecutivos es variable pero se estima alrededor de 20 personas en la actualidad. Tienen una labor enfocada principalmente en terreno. Atienden directamente a los clientes (propietarios y arrendatarios). Se dedican a ofrecer el servicio a través de contacto telefónico por la base de datos entregada por el BOT de la empresa u ofreciendo a sus cercanos o por recomendaciones. Una vez tienen un cliente interesado, se encargan de publicar las propiedades en la plataforma web, incluyendo toda la información necesaria para que sea atractiva en el mercado. Luego, coordina las visitas con los interesados y solicita la posterior evaluación a su Supervisor. En caso de concretarse un arriendo, se encarga de realizar el inventario (fotografiar en detalle la propiedad) y entregar la propiedad al arrendatario.

Los clientes atendidos por el Servicio de Arriendo son los Propietarios y los Arrendatarios definidos en la Sección anterior. Cabe destacar que en este servicio se abordan 2 mercados, siendo el más complicado el de los Propietarios, ya que según señalan en la empresa, una vez que se capta una propiedad a un precio de mercado, es relativamente fácil encontrar a un arrendatario, lo cual lleva a que el foco de la memoria sea en el mercado de los Propietarios.

Por otro lado, los actores principales son la Notaría, la Administración de Condominio, la Plataforma de Marketplace y Equifax, cuyo rol fue detallado anteriormente.

En simple, la empresa prospecta clientes a través de Google Ads y a través del llamado directo a la base de datos generada por el BOT. Así, los Ejecutivos de Arriendo le ayudan a los propietarios a arrendar su departamento o casa, publicandola en un Marketplace para encontrar personas interesadas. Luego, el supervisor evalúa a los candidatos con el informe de Equifax, prepara el contrato de arriendo y coordina la firma en Notaría. Finalmente, el Ejecutivo de Arriendo coordina con la Administración de condominio (en caso de existir) para que los arrendatarios se puedan cambiar sin problema, cerrando así el ciclo de interacción entre los actores.

Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia comercial definida para el servicio de Arriendos, lo cual dificulta la toma de decisiones y el rendimiento general de la empresa, ya que se encuentra muy enfocado en lo que sucede día a día sin medir cual acción es la más conveniente en el mediano y largo plazo, para poder lograr un crecimiento sostenible.

En particular, la empresa cuenta con la capacidad de generar más contacto con prospectos a través del BOT ya que la base de datos se actualiza constantemente y no cuenta con el personal suficiente para abordarla en su totalidad. El Gerente General estima que se está aprovechando alrededor del 10 % de toda la base de datos, por lo que hay oportunidades de negocio que se pueden explotar si se realiza con una estrategia bien definida.

Durante el año 2020 se contrató a una persona específicamente para llamar a los prospectos generados por el BOT y generar interés en el servicio, de tal forma que si aceptaba, se le asignaba un Ejecutivo de Arriendo para realizar la primera visita. No existen datos sobre el rendimiento de la Ejecutiva de Call Center, pero el Gerente señala que tuvo éxito en generar el interés, pero en términos de cierre de arriendos fue una mala experiencia debido a que se prometían cosas que finalmente no se podían realizar (por ejemplo, arrendar en 2 semanas), por lo que esta estrategia fue descartada.

Además, se observa que otra posible solución es contratar más personal, aumentando la cantidad de ejecutivos de Arriendos. Esto se intentó, ya que aproximadamente cada 4 semanas se incorporaron 15 ejecutivos en modalidad freelance (no contratados, que reciben su remuneración con boleta de honorarios). Ellos se capacitan dentro de la empresa y comienzan a concretar arriendos o ventas con el objetivo de tener un contrato de trabajo luego de 3 meses de prueba aproximadamente, siempre y cuando tengan un buen rendimiento. En ese proceso inicial, los ejecutivos no tienen un sueldo fijo (la empresa sólo cubre gastos de transporte y plan de teléfono) y ganan dinero en la medida que se concretan sus negocios. El problema de esto, es que el aprendizaje toma 1 o 2 semanas, por lo que los primeros negocios no se concretan antes de 4 semanas desde que ingresaron a la empresa. Considerando lo anterior, muchas personas dejan el proceso de capacitación en la primera semana y otra gran mayoría se desmotiva antes del primer mes. Se debe tener en cuenta que las personas que se quedan, es porque tuvieron un rendimiento sobre el promedio, valoran la capacitación que entrega la empresa y porque una vez contratados, los ingresos esperados aumentan considerablemente porque se incorpora el sueldo fijo.

Según informa el Gerente General, se espera que sólo el 20 % de las personas que ingresan a la capacitación se contraten luego de 3 meses. Esto se considera muy bajo, ya que para realizar las capacitaciones se están destinando bastantes recursos (tiempo, preparación, supervisión, etc), a la vez que personas poco preparadas están teniendo contacto con los clientes, por

lo que en caso de que se genere algún problema, la empresa puede perder la valoración o reputación.

De igual forma, los últimos meses no se hizo un proceso de reclutamiento a ejecutivos freelance y se contrató a una persona con experiencia, proveniente de una empresa de la competencia. Se esperaba incorporar personal con experiencia para acelerar el cierre de negocios y mejorar en los procesos actuales de la empresa. Sin embargo, el Gerente General señala que no hubo gran diferencia entre un ejecutivo con o sin experiencia, lo que genera indicios de que el problema puede estar más asociado a la propuesta de valor y la estrategia comercial que la empresa presenta.

Para reforzar lo anterior, se puede observar en la Figura 1.9 las comisiones recibidas por Invierte Propiedades por concepto del servicio de Arriendo mensualmente entre el 2019 y el 2021. Además, en la Figura 1.10 se muestra número de Ejecutivos de arriendo para el mismo rango de tiempo.



Figura 1.5: Comisiones por Servicio de Arriendo en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa



Figura 1.6: Número de ejecutivos en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa

Se puede observar un aumento de las comisiones por Arriendo recibidas por la empresa en la medida que se aumenta el número de ejecutivos, lo cual coincide con la idea inicial de que se necesitaba contratar más personal para tener facturaciones más altas. Sin embargo, si se calcula el valor de las comisiones dividida por el número de ejecutivos para cada mes como en la Figura 1.11, se entiende mejor la relación.



Figura 1.7: Comisiones por Número de Ejecutivos de Invierte Propiedades en el tiempo. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa

A partir de esto, se puede advertir que cuando han habido menos ejecutivos, las comisiones por ejecutivo se han mantenido más altas, lo que se puede interpretar como un mayor nivel de eficiencia de la operación de la empresa. Por el contrario, en las épocas donde han habido más ejecutivos la comisión por Ejecutivo lo que implicaría que la empresa está siendo menos eficiente o que algunos ejecutivos simplemente no están rindiendo y aún así la empresa está invirtiendo recursos para que ellos puedan trabajar.

Una explicación para esta diferencia de rendimiento es que cada colaborador recibe capacitaciones generales sobre el ejercicio de su labor, pero no a un nivel detallado. Esto implica que cada Ejecutivo se comunica con sus clientes y le ofrece servicios con su propio relato, por lo que, tanto la propuesta como la entrega del servicio puede variar entre ejecutivos. Además, la orden de la empresa es mantener un rango de precios, pero con la posibilidad de bajar las comisiones para convencer a los clientes. Este descuento lo evalúa y ejecuta el Ejecutivo de manera individual con cada cliente y con poca supervisión, lo que se traduce en que algunos ejecutivos tengan mejores rendimientos que otros, ya sea porque tienen una mayor capacidad de negociación o porque generan un relato más atractivo para los clientes. Además, la velocidad de arriendo es una variable que se ha intentado medir sin éxito, pero se entiende que es importante ya que la empresa no cobra nada hasta que se termina el negocio, por lo que si un negocio demora mucho o no se concreta, se estarían desperdiciando recursos (tiempo de los ejecutivos, posición en los portales, etc).

Por lo anterior, actualmente la empresa no tiene un control de cómo está ofreciendo y entregando su servicio por lo que la solución de aumentar el personal no se considera efectiva en sí misma. Así, el Gerente General solicita una asesoría en un nivel más profundo para generar una solución desarrollada y que permita transmitirse a los Ejecutivos y en la entrega

del servicio como tal.

En cuanto al mercado, Invierte Propiedades no se caracteriza por presentar una estrategia de negocios enfocada a los precios más bajos del mercado, ni ser los más diferenciados en cuanto a calidad. Aún así, busca ofrecer un servicio personalizado y de buena calidad al precio más bajo posible de manera sostenible. Ha intentado cumplirlo aumentando su fuerza de venta y capacitándose para ofrecer un mejor servicio. De igual forma, no está clara la definición de calidad y tanto el precio, los costos y el volumen de venta no permiten en la actualidad que la empresa tenga números positivos.

Frente a esto, se puede concluir que Invierte Propiedades no tiene ventajas competitivas ni la diferenciación suficiente para posicionarse en el mercado como un fuerte competidor. Existen empresas que abordan de manera individual y especializada cada uno de los servicios que entrega Invierte Propiedades.

Pensando en el largo plazo, la empresa requiere de la explotación de su ventaja competitiva y la implementación de una estrategia comercial con el objetivo de generar lineamientos para la entrega del servicio que se traduzca en mayor valor a los clientes y mejores resultados para la empresa. Una forma de guiar la generación de ventajas competitivas y la entrega de la propuesta de valor puede ser a través de un mayor conocimiento de los clientes. En particular, se puede dar énfasis en medir experiencia del usuario y estudiar su caracterización, para así ofrecer un servicio adecuado a sus clientes y enfocar de mejor manera el marketing y la operación de Invierte Propiedades.

Si se logra implementar un plan comercial exitoso, los beneficios serían especialmente para el área de Arriendos pero con beneficios generales para toda la empresa. Por ejemplo, la cantidad de ejecutivos reclutados y que efectivamente obtengan contrato aumentarían, ya que tendrían mejores resultados tanto a nivel económico como práctico, evitando que se vayan por desmotivación por el tipo de trabajo o por las remuneraciones. Además, el éxito de los Ejecutivos lleva beneficios directos al Supervisor, quien vería aumentos en su salario por las comisiones por cierre de negocio. Además, el área de Administración se vería beneficiada ya que más clientes satisfechos con el servicio de arriendo podría generar un mayor flujo de clientes al servicio de Administración.

Además, en cálculos simples, podría aumentar los rendimientos en el Servicio de Arriendos hasta en 10 veces, pues la comisión por Ejecutivo en sus niveles más altos fue de alrededor de \$500.000 por mes, mientras que en sus niveles más bajos fue de alrededor de \$50.000 según datos entregados por la empresa. Esto tendría como objetivo que al aumentar el número de Ejecutivos, se mantenga el ratio de Comisión por Ejecutivo, lo que requiere de una planificación comercial robusta que sea insumo para que la propuesta de valor de la empresa y la calidad de servicio entregada sea la misma independiente de las personas que formen parte del equipo de Ejecutivos, es decir, que dependa directamente de los lineamientos de la empresa y no de las habilidades particulares de cada colaborador. De esta manera, se tendrían resultados consistentes en el largo plazo.

### **1.3. Objetivos**

Considerando que la empresa cuenta con una plataforma funcional para prospectar clientes y atenderlos, y que busca aprovecharla para seguir creciendo, la motivación es aumentar

la facturación en un servicio de la empresa de manera sostenible, por esto, el objetivo de la memoria es:

Desarrollar un plan comercial para el servicio de Arriendos de la empresa Invierte Propiedades.

En detalle, se debe comprender tanto a la oferta como la demanda, además de los elementos clave propios de Invierte Propiedades para poder generar una estrategia comercial que permita mejorar el rendimiento.

Esto implica la declaración de los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación interna de la empresa en el servicio de Arriendo para conocer sus fortalezas y debilidades.
- Realizar una investigación de mercado para comprender el comportamiento de la Oferta y la Demanda, además de identificar los atributos clave para el éxito en el rubro.
- Definir la estrategia de la empresa: Objetivos, Marketing STP, Marketing Mix y Lineamientos para la operación.
- Definir un plan de control de gestión para el Servicio de Arriendo.
- Realizar una evaluación económica del proyecto.

## 1.4. Marco Conceptual

Para cumplir con los objetivos propuestos, se utilizan modelos y estudios asociados al marketing y el control de gestión, los cuales fueron abordados en la carrera de Ingeniería Civil Industrial. En particular, se utiliza:

- Cadena de Valor (Alonso, 2008): Basado en el documento 'Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor'. Enfocado en comprender el valor que genera la empresa y cómo se hace posible, lo que se relaciona con el Análisis Interno. La publicación realiza un análisis de la cadena de valor adaptado específicamente a la entrega de servicios.
- Investigación de mercados (Malhotra, 2008): Basado en el libro 'Investigación de mercados'. Tiene como objetivo conocer el mercado en general, siendo la Oferta las corredoras de propiedades y la Demanda los clientes que buscan el servicio de arriendo. Se busca comprender las interacciones, los tipos de negocios y la segmentación de los clientes.
- Análisis FODA (Hitt y Ireland, 2008): Basado en el libro 'Administración Estratégica'. Útil para el análisis de la empresa y del mercado, permitiendo entender los puntos fuertes y débiles, de tal forma que las decisiones de Marketing sean acorde a la realidad.
- Marketing STP (Camilleri, 2018): Basado en la publicación 'Market Segmentation, Targeting and Positioning'. Permite guiar la definición de los Segmentos de clientes, así como definir el enfoque de la empresa dentro de esos segmentos.

- Marketing Mix (Diez, 2019). Basado en los apuntes de Cátedra del curso Marketing I de la carrera de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile. Corresponde a la definición del Producto, Precio, Plaza y Promoción dentro del marco presentado en el Marketing STP.
- Indicadores comerciales (Mellado, 2020). Basado en los apuntes de la clase auxiliar del curso 'Diseño de procesos de Negocios de la carrera anteriormente mencionada. Permite la definición de indicadores que le sirvan a la empresa para mantener un buen rendimiento en el Servicio de Arriendos.
- Calidad de Servicio y Satisfacción del consumidor (Contreras, 2011). Basado en una publicación en la Revista Brasileira de Marketing. Muestra un modelo teórico de cómo las expectativas se relacionan con la experiencia del cliente y su satisfacción.

En relación con la obtención de información, la empresa da acceso a la base de datos de clientes e interesados que no tomaron el servicio de Invierte Propiedades. Esto permitirá obtener información de primera fuente con respecto a la Demanda. Además, se tiene acceso a las reuniones de la empresa donde se tratan los avances y problemáticas en la entrega del servicio, lo que, en conjunto con la observación y entrevistas a trabajadores, permitieron hacer un análisis interno completo.

Por otro lado, los mayores desafíos estuvieron en generar la confianza suficiente para que las personas (clientes, no clientes y colaboradores) pudieran entregar información profunda respecto a sus preocupaciones e intereses.

## 1.5. Metodología

La metodología para abordar el problema y ofrecer la solución se basa fundamentalmente en la Investigación de Mercados, a través de entrevistas exploratorias a clientes y no clientes, con el fin de comprender los intereses y problemáticas de la Demanda. Para estudiar la Oferta, se recurre a la revisión de fuentes secundarias y para comprender a la empresa se realizan entrevistas y observación en la entrega del servicio, además de asistir a reuniones y capacitaciones para los Ejecutivos de Arriendo.

En detalle, lo que se realiza es lo siguiente:

- Asistencia a reuniones de equipo y capacitaciones de ejecutivos de arriendo, de tal forma que se pueda entender la entrega del servicio y la propuesta de valor (Procedimiento de observación Abierta, según metodología de Investigación de Mercados). Además, se realizan entrevistas a los trabajadores de Invierte Propiedades para conocer en mayor detalle su funcionamiento y la interacción entre ellos. Esto permite realizar el análisis interno basado en la metodología de Cadena de Valor para Servicios.
- Análisis a partir de fuentes secundarias según la metodología de Investigación de mercados para comprender el entorno y, en particular, a la Oferta de corredoras de propiedades. Esto permite identificar las oportunidades y amenazas así como entender el funcionamiento del mercado inmobiliario.
- Realización de Investigación de Mercado para la solución del problema, en particular, para generar insumos para el Marketing STP y Mix. Se utiliza una metodología cualitativa y exploratoria, enfocada en entrevistas en profundidad telefónicas a Clientes y No

Clientes (personas que han cotizado el servicio pero que no lo tomaron) con el objetivo de obtener información sobre los beneficios buscados, intereses, preocupaciones y puntos claves para tomar el servicio de arriendo. Luego de realizarlas, se extrae la información más importante de cada entrevista, lo cual se puede observar en el Anexo C y Anexo D.

- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Invierte Propiedades con respecto a su competencia, con el fin de entender de forma simple cómo se desenvuelve y participa la empresa en el mercado. Este punto es la continuación de los dos anteriores y se reconoce como la metodología de Análisis FODA.
- Reunión con el Gerente General para redefinir la Misión y Visión de la empresa, tomando en cuenta los nuevos objetivos y los aprendizajes de la Investigación de Mercado realizada.
- Definición del plan comercial estratégico y táctico, basado en la metodología de Marketing STP y Marketing Mix (4P), tomando en cuenta la investigación por fuente secundaria y las entrevistas.
- Generación de indicadores clave para el servicio de arriendo según la metodología presentada en el curso Diseño de Procesos de Negocios en la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.
- Realizar una evaluación económica de la situación de la empresa con proyecto, compara con la situación sin proyecto.

## 1.6. Alcances y Dificultades

Según lo planteado en la problemática y en concordancia con los objetivos de la empresa, la estrategia comercial contempla específicamente al servicio de Arriendo de Invierte Propiedades, quedando fuera la parte del negocio asociada a la compraventa de propiedades, las asesorías de inversión y la administración. Esto se debe principalmente a que se espera separar las empresas en el largo plazo, entregando cada una distintos servicios en una razón social diferente.

Cabe destacar que el fundador muestra interés en aumentar los flujos de la empresa en el corto plazo, potenciando principalmente los arriendos, ya que son negocios que se demoran 1 mes aproximadamente en concretarse. Además, se identifica que tanto el análisis interno como el estudio de mercado debe ser específico para cada servicio, pues la propuesta de valor es diferente, así como también el perfil de los trabajadores y el comportamiento de la Oferta y la Demanda. Por tanto, para priorizar la calidad del plan estratégico y el cumplimiento de los objetivos, se decide abordar sólo uno de los servicios de la empresa.

Por otro lado, la tecnología de la empresa fue diseñada para prospectar clientes del servicio de Arriendo y Administración, y al ser un recurso clave y difícil de replicar, es importante explotar su potencial a nivel comercial.

Finalmente, el enfoque es en la Región Metropolitana, dado que Invierte Propiedades aún no se ha desarrollado lo suficiente en este mercado, siendo el enfoque de la empresa fortalecer la participación en el mercado actual.

## 1.7. Resultados Esperados

El resultado esperado del trabajo de memoria es la generación de un Plan comercial para la empresa, que presente los lineamientos de Marketing estratégico y que esté enfocado principalmente en el Marketing Mix (4P). De esta manera, permitirá alinear las decisiones tácticas y operacionales a nivel comercial con un horizonte y motivaciones claras. Además, el objetivo es mejorar la participación en el mercado de la Región Metropolitana y aumentar la facturación y el número de clientes en el servicio de Arriendo.

En mayor detalle, se espera entregar una investigación de mercado enfocada en los clientes y un análisis interno que permita comprender mejor la realidad de Invierte Propiedades y, en concordancia con esto, una planificación comercial para una correcta entrega de la propuesta de valor.

# Capítulo 2

## Análisis Interno

### 2.1. Historia y Rendimiento

La empresa se constituye como una Sociedad por Acciones que inició actividades el día 13-04-2016, siendo el único accionista el Gerente General de la empresa, quien además es el cliente en el desarrollo de la memoria.

Para contextualizar el rendimiento de la empresa señalado en la sección de Introducción se debe tener en cuenta que en 2016 Invierte Propiedades se constituye como empresa, operando sólo con un trabajador: su fundador. Este año la empresa facturó \$475.200 debido a que se logró concretar un arriendo y la captación del servicio de administración de ese mismo cliente. Durante este año el enfoque fue principalmente en el desarrollo de la plataforma como Marketplace, de tal forma que fuera útil para corredores de propiedades externos. Por tanto, la colaboración era lo que sostenía la idea del modelo de negocio, siendo Invierte Propiedades un actor dedicado a entregar herramientas de gestión y publicación para que los corredores externos hicieran el Servicio de Arriendo. En particular, dentro de los primeros 5 meses de funcionamiento consigue asociarse con 97 corredores. Sin embargo, no todos eran efectivos por lo que este número fue disminuyendo para priorizar sólo a los que se desempeñaran mejor. Cabe destacar que la empresa no estaba cobrando por el uso de la plataforma porque su objetivo era generar flujo de usuarios e ir mejorando la plataforma en base a las opiniones de los corredores.

Durante el 2017, la empresa se adjudicó un fondo capital semilla de CORFO, donde el punto clave para obtenerlo fue la innovación en el rubro y su modelo de negocio colaborativo. A nivel práctico, el fondo permitió contratar a una persona para que se encargara de las finanzas y el fundador se pudiera enfocar más en concretar negocios. De esta forma, se logran facturar \$17.575.402, siendo el mayor ingreso asociado a la venta de propiedades usadas. Durante este año, la empresa siguió funcionando como plataforma gratuita para corredores externos y se incorporó la publicación automática a otros portales inmobiliarios. Es decir, si se publicaba una propiedad en el Marketplace de Invierte Propiedades, este se publicaba automáticamente en otros portales como Portal Inmobiliario, Yapo, Toc Toc, entre otros.

En el año 2018 la empresa contrata a dos personas más, quienes se encargaron de gestionar el servicio de administración para generar y mantener clientes que se mantuvieran en el largo plazo. Además, se siguieron realizando gestiones de Compravevnta, Arriendos y

se incorporó el negocio de las Asesorías de Inversión, mediante la alianza con inmobiliarias Fundamenta, Paz Corp y Norte verde para la distribución y colocación de sus departamentos de inversión. Esto permitió que la compañía lograra facturar \$31.206.504. Por otro lado, la plataforma siguió siendo utilizada por corredores externos, llegando a tener más de 100 corredores asociados, a los cuales se les buscaba cobrar un porcentaje de comisión en caso de que concretaran negocios gracias a la plataforma de Invierte Propiedades, pero no funcionó ya que los corredores no informaban a la empresa cuando concretaban sus negocios ya sea porque querían evitar pagar la comisión o por descuido.

Durante el 2019 se superaron los ingresos de los años anteriores, alcanzando una facturación por \$118.815.467, lo que representa un aumento en esta del 215% con respecto al año anterior. El mayor aporte a este monto lo realizan los contratos de arriendos junto con los servicios de inversiones, debido a que en este periodo la compañía comienza a formar un equipo de corredores internos con el objetivo de cerrar más negocios de arriendo, generando un flujo de ingresos estable en el corto plazo. Además, este mismo año se consolida el área de administración de propiedades mediante la contratación de una jefa de administraciones a tiempo completo. Desde ese momento comenzó a publicitarse más este servicio, alcanzando para fines de 2019 alrededor de 80 propiedades en administración. Por otro lado, y al notar la consolidación en el mercado, se registró la marca en INAPI en conformidad a la ley 19.039 sobre propiedad industrial hasta el 21 de febrero de 2029, con la marca IPROPS INVIERTE PROPIEDADES.COM tal como se menciona en el Anexo A. Cabe destacar que se intentó patentar el modelo de negocios, lo cual no fue posible por temas legales.

En el año 2020 hubo una baja en la facturación total de la empresa. En general, la industria inmobiliaria se vio perjudicada por los eventos que ocasionó el estallido social del 2019, junto con los efectos que trajo la pandemia por Coronavirus en Chile. Sin embargo, la empresa se enfocó en fortalecer el servicio de Arriendos, aumentado su equipo de ejecutivos para así poder abarcar una porción mayor del mercado. Este año, con la presión financiera, la empresa decide comenzar a incorporar ejecutivos de Arriendo en modalidad Freelance. Esto es, que ganan comisiones en la medida en que se concretan negocios, con la posibilidad de acceder a un trabajo estable y con un sueldo base si los rendimientos eran positivos. Cabe destacar que eso requirió de muchos recursos para capacitar al personal y, como se comentó en la sección de Problema/Oportunidad, finalmente eran pocas las personas que continuaban en la empresa.

Por otro lado, este mismo año se desarrolló el BOT para prospectar clientes desde el Marketplace de Yapo.cl, cuyo funcionamiento en detalle será abordado en la sección 2.3 de este documento. Se considera que esta innovación es la que puede marcar la ventaja con respecto a la competencia en los próximos años, ya que es una herramienta que requirió de experiencia, conocimientos y, por tanto, se vuelve difícil de replicar y que tiene un potencial muy grande para captar clientes de manera permanente.

Luego, en el año 2021, Invierte Propiedades se recuperó de los efectos de la pandemia, teniendo una facturación mayor en todos sus servicios. Aún así, existieron complicaciones a nivel de recursos humanos, debido a la alta rotación de ejecutivos de arriendo y ventas, así como la renuncia de la Jefa de Administraciones y el Programador. Frente a esto, el fundador indica que quiere estandarizar las capacitaciones y procesos de la empresa, teniendo todo do-

cumentado, para que sea más fácil que un nuevo colaborador se adapte y aprenda lo necesario para entregar los servicios. En este sentido, es clave la elaboración del Análisis Interno en el trabajo de memoria, ya que puede suplir parte de lo que necesita la empresa en este ámbito.

En términos generales, se puede observar que la empresa comenzó a tener resultados a partir del año 2017, ya que comenzó a incorporar colaboradores, lo cual se considera un punto clave para desarrollar un Plan Comercial. Se puede destacar que el servicio de Arriendos, Administración y Compraventa (Corretaje) tiende a ser constante, mientras que las Asesorías de Inversión ha tenido un comportamiento más inestable, donde algunos años no generó ingresos mientras que en otros fue una gran proporción (+40% del total en el año 2020). Cabe destacar que el servicio de Arriendos logró alcanzar una cantidad de 10 cierres por mes en promedio, lo cual se busca aumentar en el largo plazo.

En la actualidad, el objetivo del Gerente es generar estabilidad en los flujos de la empresa para poder mantener un buen nivel de sueldos para los trabajadores y vencer el riesgo de quiebra. Una forma de lograrlo es potenciando el servicio de Arriendos, ya que por naturaleza genera flujos en el corto plazo. Además, durante los años 2019, 2020 y 2021 fue uno de los focos de la empresa, lo cual ha permitido obtener experiencia que se puede aprovechar en el futuro y, en particular, en la elaboración de un plan comercial que facilite el aumento en la facturación y número de clientes.

Junto a lo anterior, el desarrollo del BOT permite contar con una base de datos de posibles clientes que se pueden concretar en negocios si se desarrolla una estrategia adecuada, por lo cual se cuenta con una historia llena de experiencias que se aprovechan para generar el Plan Comercial.

## 2.2. Diseño Organizacional

Como se menciona en los Antecedentes, la empresa está conformada por aproximadamente por 20 personas, pero con posibilidades de ampliarse en la parte de Ejecutivos de Arriendo y Ventas.

Considerando el tamaño de la empresa, las áreas en términos genéricos no están definidas. Por ejemplo, el área Comercial está compuesta por prácticamente todos los trabajadores. El único que no se involucra con esta área es el Programador. Esta área se encarga de la venta de los servicios de la empresa y la atención a clientes, procurando que la calidad del servicio sea buena. Por ejemplo, para clientes de administración, se procuraba que sus propiedades se mantuvieran siempre arrendadas y en buen estado de tal forma que la relación se mantuviera en el largo plazo. Otro ejemplo es servicio de Arriendos, que tiene como foco cerrar negocios de forma ágil, cuidando que los arrendatarios tengan respaldo para pagar el arriendo durante el año de contrato.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos estaba encargada principalmente en el Gerente General. Esta área está relacionada con la contratación y mejora de rendimiento del personal. Esto incluye la necesidad de entender los intereses y dolores de los trabajadores de tal forma que se le puedan entregar herramientas y/o incentivos para obtener mejores resultados. Un punto clave de esta área es la contratación y capacitación de los nuevos Ejecutivos de Venta y Arriendo.

De igual forma, el área de Marketing a nivel de planificación esta encargada principalmente en el Gerente General. Esta área está relacionada principalmente con la generación de nuevos clientes para la empresa. Esto incluye la necesidad de entender los intereses y dolores de los clientes de tal forma que se pudieran generar campañas para obtener más clientes o para retener a quienes estén pensando en dejar el servicio. También se preocupa de mejorar la imagen de marca que pudiera tener la empresa. Esta área también incluye presupuestos tanto para obtener nuevos clientes como al retorno que estos pudieran dejar.

Cabe destacar que, Invierte Propiedades ya ha trabajado en el organigrama ideal de la empresa junto a un asesor. Este organigrama no está basado en una estrategia de crecimiento clara, sino que la decisión de contratar más personas y avanzar en la conformación del nuevo organigrama está condicionada a la cantidad de ventas y arriendos que se alcancen.

Se considera positivo que exista este organigrama y se haya organizado en base a las ventas, dado que puede adaptarse prácticamente a cualquier estrategia que se determine en esta memoria. En particular, el organigrama proyectado considera la expansión del servicio de arriendo mediante varios supervisores, quienes estarían a cargo de alrededor de 10 ejecutivos de arriendo. De igual forma, es probable que existan modificaciones, pero es una buena base para comenzar, ya que fueron consideradas las capacidades financieras y el margen de la empresa para hacer las estimaciones. El organigrama se basa en 5 áreas principales:

- Investigación y Desarrollo: automatiza procesos dentro de la plataforma corporativa. Permite la mejora continua y escalamiento en el servicio.
- Administración y Finanzas: se encarga de la continuidad operativa de la empresa. Se encarga de la contabilidad, pago de proveedores y recursos humanos, facturaciones y otros.
- Recursos Humanos: se encarga del reclutamiento de colaboradores además de velar por el bienestar del personal de la empresa.
- Comercial: se encarga de mantener, supervisar y, en general, desarrollar las actividades para el crecimiento comercial de la empresa.
- Legal: atiende todo lo relativo a los asuntos legales o jurídicos que tienen que ver con la compañía. Se encarga de la elaboración de normas, la representación legal ante conflictos o litigios, juicios y la redacción de contratos, mandatos, entre otros.

Por otro lado, según la propia documentación de la empresa, 'la cultura laboral está enfocada al logro' pero de igual forma 'se generan instancias donde los colaboradores pueden participar de diversas dinámicas y espacios de innovación. Prima una mirada de tener que documentar procesos pero que el día a día consume.' Junto con esto, se señala que 'El clima organizacional destaca por ser colaborativo y cercano' y 'como punto positivo del clima, entienden todos que es una Start up'. (Invierte Propiedades, 2022)

Complementando lo anterior, las descripciones de cargos actuales que entrega el Gerente y complementadas con lo observado son las siguientes (se deja fuera la Asesoría de Inversión porque no tiene relación con el Servicio de Arriendo):

- Gerente General: Se encarga de todas las áreas de la empresa. En particular, tiene la responsabilidad de que la empresa cumpla con lo ofrecido a los clientes. Como es una empresa pequeña, no sólo se encarga de que las tareas se ejecuten, sino que también se hace parte de las áreas de la empresa cuando se necesita: realiza la programación para automatizar los procesos de la empresa, optimización de la web, genera campañas de marketing, realiza asesorías de inversión a los clientes y se encarga de las ventas y arriendos en el sector industrial debido a la gran complejidad. Su rol más importante es guiar a la empresa en los siguientes pasos para seguir creciendo a buen ritmo.
- Jefa de administraciones: Persona encargada de la administración de propiedades. Los clientes se comunican con ella para resolver cualquier problema relacionado con su propiedad: si tiene algún problema de mantención, si no se han pagado los arriendos, etc. Se encarga también de gestionar el proceso de arrendamiento, es decir, de encontrar un nuevo arrendatario para las propiedades administradas por la empresa. Redacta contratos y coordina firmas. También se encarga de mantener el orden de los flujos de dinero y de documentos entre los clientes y la empresa. A veces se encarga de mostrar las propiedades, pero la mayoría del tiempo lo hace el corredor de propiedades.
- Ejecutiva administrativa: Su labor principal va relacionada con manejar las finanzas de la empresa en el día a día: carga los depósitos (que posteriormente autoriza el gerente), maneja el dinero de caja chica, se comunica con el contador para los reportes para el Servicio de Impuestos Internos. Se encarga de la facturación (cuando se realiza manual) y comunicación con los proveedores de la empresa.
- Programador o Desarrollador: Su labor es principalmente la automatización de los distintos procesos de la empresa, centrados principalmente en la mejora de la plataforma web. Junto con lo anterior, desarrolla herramientas para generar más prospectos (posibles clientes): en particular, durante el proceso de práctica, estaba desarrollando un robot que determinara si una publicación de una propiedad en arriendo la subió un corredor o una persona natural, de tal forma que se le pudiera ofrecer los servicios a estos últimos.
- Supervisor: Existe un único supervisor y se encarga de los arriendos a nivel administrativo. Esto incluye evaluar a los candidatos a arrendar según los criterios definidos por la empresa, para luego redactar los contratos de arriendo y facilitar el proceso de firma de contrato el cual es realizado en notaría. Además, se encarga de solicitar traspaso de clientes al área de Administración en caso de que tomen ese servicio, por lo que puede contactarse con la Jefa de Administraciones. Por otro lado, el supervisor se encarga de apoyar a los ejecutivos de arriendo en cuanto a la gestión del arriendo como tal: ayudar a determinar el precio, resolver conflictos, coordinar la firma de contrato, etc. Cabe destacar que en la actualidad el Supervisor no ha generado una planificación con metas debido a que no existe una orden desde la Gerencia.
- Ejecutivos de Arriendo: El número de ejecutivos es variable pero se estima alrededor de 20 personas en la actualidad. Tienen una labor enfocada principalmente en terreno. Atienden directamente a los clientes (propietarios y arrendatarios). Se dedican a ofrecer el servicio a través de contacto telefónico por la base de datos entregada por el BOT de la empresa u ofreciendo a sus cercanos o por recomendaciones. Una vez tienen un cliente interesado, se encargan de publicar las propiedades en la plataforma web, incluyendo

toda la información necesaria para que sea atractiva en el mercado. Luego, coordina las visitas con los interesados y solicita la posterior evaluación a su Supervisor. En caso de concretarse un arriendo, se encarga de realizar el inventario (fotografiar en detalle la propiedad) y entregar la propiedad al arrendatario.

Se debe tener en consideración que el diseño organizacional está proyectado para incorporar más ejecutivos de arriendo y más supervisores, por lo que el diseño del plan comercial aprovecha esto.

## **2.3. Plataforma Web**

La plataforma web es un recurso clave para la empresa, la que le facilita la entrega del servicio sin necesidad de trabajar en una oficina física. Con el desarrollo actual, cuenta con 3 funcionalidades principales, las cuales serán detalladas en esta sección: Publicación de propiedades, Gestión de interesados en arrendar y Prospección de clientes. Cabe destacar que la tecnología utilizada no está patentada (Gerente intentó patentar, pero no era posible), por lo que no existen barreras de entrada legales para la competencia en este ámbito. Cabe destacar que no se muestran imágenes de todas las funcionalidades ya que la empresa solicitó que no se publicaran para evitar que repliquen sus funcionalidades.

Con respecto a la funcionalidad de Publicación de propiedades, la plataforma tiene como objetivo generar alcance de las propiedades en arriendo, de tal forma que puedan llegar interesados en arrendar. Por tanto, los Ejecutivos utilizan la información y las fotos obtenidas en la visita para generar una publicación en la plataforma. Los datos más importantes son la cantidad de metros cuadrados, número de habitaciones y baños, ubicación, precio, requisitos de arriendo, valor de gastos comunes, entre otros. De esta forma, se genera una publicación como se puede observar en las Figuras 2.2, 2.3 y 2.4

## METRO ESTACION SAN ALBERTO HURTADO 1D/1B

Estación Central, Región Metropolitana  
Código: 4507

**Arriendo:** \$300.000 (UF 9,47)

[Contactar](#) ❤ FAVORITO

**Departamento:**

**Habitaciones:** 1 dormitorio  
1 baño

**Superficie:** 30 m<sup>2</sup> útil  
32 m<sup>2</sup> total

Figura 2.1: Propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades.  
Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com.

### Imágenes

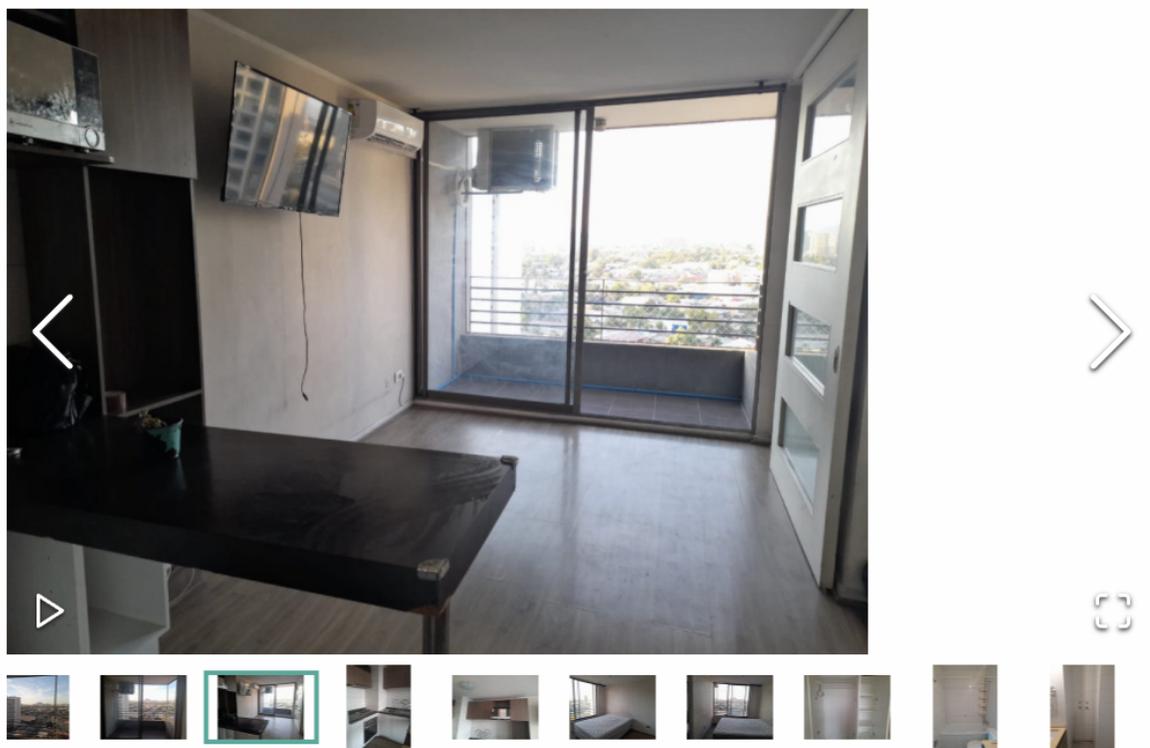


Figura 2.2: Fotografías de propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades. Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com.

## Descripción

### DEPARTAMENTO CON EXCELENTE UBICACION Y CONECTIVIDAD

Departamento Av. Ecuador N° 4122, Estacion Central.

Piso 15 (ultimo piso), orientación Norte.

Departamento semiamoblado, con terraza y malla de proteccion, piso flotante.

1 dormitorio con cama de dos plazas y baño en suite.

Cocina americana amoblada, horno empotrado y encimera de dos platos.

Horno microondas. Refrigerador y loza. Living comedor con aire acondicionado.

#### Edificio y áreas comunes :

- Piscina

- Quincho

- Gimnasio

- Sala de evento

- Lavanderia

- Conserjeria las 24 hrs. y sistema de seguridad con CCTV

Gastos comunes \$ 60.000 aprox.

Estacionamiento para visitas

Cercano Metro San Alberto Hurtado y amplia gama de servicios y comercio.

Figura 2.3: Descripción de propiedad en arriendo en la plataforma de Invierte Propiedades. Fuente: Publicación en la web Invierte Propiedades.com.

Un valor agregado es que las propiedades además de publicarse en la plataforma de Invierte Propiedades, se publican automáticamente en los portales más usados del país. Esto es posible gracias a la integración automática que tiene la empresa con los demás Market Place.

Los portales utilizados son: Portal Inmobiliario, MercadoLibre, Yapó, Toc toc, Go Place It, Chile Propiedades, La Gran Inmobiliaria y Trovit. Cabe destacar que Invierte Propiedades no cuenta con una alianza especial con estos portales, ya que, ellos tienen un modelo de negocio de vitrina, donde cobran un valor mensual para que las personas o empresas publicar. Mientras más dinero se paga, mejores espacios dentro de la página se pueden tener, así como la opción de publicar la cantidad de veces que se desee. El Gerente de la empresa comenta que gasta alrededor de \$800.000 mensuales entre los distintos portales, para poder generar un gran alcance para las propiedades de sus clientes.

Considerando lo anterior, se concluye que esta funcionalidad es importante para la entrega de la propuesta de valor de la empresa, ya que permite tener un mayor alcance de las propiedades y, por tanto, la posibilidad de generar más personas interesadas en arrendar.

Luego de tener las propiedades publicadas, las personas interesadas en arrendar se comu-

nican con el Ejecutivo para coordinar visitas y resolver dudas. En este punto, se utiliza la funcionalidad de la Gestión de interesados, que consiste principalmente en que la plataforma guarda las solicitudes de contacto dentro de la misma publicación y les permite gestionarlos, teniendo acceso sólo los ejecutivos ingresando con su usuario y contraseña. Por ejemplo, puede clasificar las solicitudes como atendidas, en espera, no interesados, etc. Además, puede ingresar comentarios para ese cliente, de tal forma que funciona similar a un software CRM sencillo. Esta funcionalidad genera valor directamente al Ejecutivo, ya que puede gestionar el arriendo de forma más eficiente y esto, a su vez, transmite beneficios al cliente final, ya que su propiedad se puede arrendar más rápido.

Finalmente, existe la herramienta de Prospección de clientes, donde los ejecutivos pueden encontrar dueños de propiedades (posibles clientes). Su funcionamiento se basa en la creación de un BOT que identifica las características de las propiedades, los valores de arriendo, teléfonos, ubicación, etc. Luego de identificarlos, utiliza un algoritmo para determinar si la publicación fue realizada por un corredor de propiedades o directamente por el propietario. Por tanto, tiene la capacidad de filtrar entre las 100.000 publicaciones del portal Yapo, creando una Base de datos de personas que están buscando arrendatario para su propiedad sin un intermediario, por lo que luego la empresa se puede contactar con ellos para ofrecerles el servicio de Arriendo. Cabe destacar que se pueden filtrar las publicaciones por comuna y precio, de tal forma que el ejecutivo tiene la posibilidad de elegir el sector que más le acomode para trabajar.

Se considera que esta herramienta es única y que puede marcar la diferencia frente a otras corredoras de propiedades, ya que la competencia no cuenta con esta posibilidad de prospectar clientes de forma eficiente, pues identificar a un propietario dentro de la gran cantidad de publicaciones existentes requiere de mucho tiempo.

Cabe destacar que esta funcionalidad no le genera valor directamente a los clientes, pero sí permite alcanzar a una mayor cantidad de personas que pueden beneficiarse de la propuesta de valor que entrega Invierte Propiedades en su servicio de Arriendo.

## 2.4. Servicios y Clientes

Considerando que los servicios fueron definidos en secciones anteriores, a continuación se enfoca el análisis en el Servicio de Arriendos. Los clientes en general son:

- Dueños de propiedades: Buscan arrendar su propiedad (solicitan servicio de Arriendo). Son denominados como Clientes. Pueden llegar a la empresa por recomendación, por búsqueda a través de Google o por búsqueda activa por parte de los Ejecutivos ya sea en terreno como prospectando a través de la plataforma.
- Arrendatarios: Les interesa una propiedad publicada en el portal y quieren arrendarla. Su llegada a la empresa se basa en que les interesa una propiedad publicada por Invierte Propiedades y se pone en contacto con el Ejecutivo a cargo ya sea por teléfono, correo o directamente por la plataforma.

Invierte Propiedades realizó una segmentación de sus clientes por beneficios buscados, pero no se consideran pertinentes para el estudio de la memoria debido a que está diseñada para capacitar a los ejecutivos y no para tomar decisiones de Marketing de la empresa. Además,

no permite conocer características particulares de estos en la Región Metropolitana (o en otras regiones). Por lo tanto, es necesario que se realice una segmentación de clientes que permita tener un conocimiento profundo de los clientes. Aún así, se puede tener acceso a lo anteriormente mencionado en el Anexo B.

En relación con lo expresado en las capacitaciones de Invierte Propiedades a sus Ejecutivos, se identifican los pasos que realiza la empresa para entregar el servicio a sus clientes como en la Figura 2.5, los cuales se detallan a continuación.



Figura 2.4: Servicio de Arriendo de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por la empresa

1. Primer contacto: El ejecutivo se comunica con el Cliente con el objetivo de concretar una visita en la propiedad. Dentro de este proceso se explican los detalles del servicio (lo que incluye, precio, etc) y se solicita información general de la propiedad (si está desocupada, en qué estado se encuentra, número de habitaciones, entre otros).
2. Visita a la propiedad: Se toman fotografías de la propiedad, se obtiene la información clave y se revisa el estado de la propiedad. En general, se conversa sobre el precio, el cual define el Cliente pero recibe la asesoría del Ejecutivo. En este punto el nivel de conocimiento del Ejecutivo sobre los valores de arriendo son bajos ya que el estudio de precios no siempre se realiza de manera previa a la visita.
3. Publicación: Utilizando la información anterior, se verifica el precio por comparación con los arriendos del sector. Esto se realiza manualmente revisando PortalInmobiliario.com, TocToc.com o bien en Tasando.cl que es una herramienta tecnológica que realiza tasaciones de forma gratuita, aunque sirve de manera referencial.
4. Coordinación de Visitas: El Ejecutivo se contacta con los interesados y coordina la visita a la propiedad. En esta reunión se consulta el número de habitantes, existencia

de mascota, se aclaran las dudas sobre las condiciones de arriendo y se negocia el precio final.

5. Evaluación de candidatos: Aquellos interesados que decidan arrendar la propiedad deben enviar la documentación necesaria para ser evaluados. La evaluación la realiza el Supervisor y, en términos generales, se pide que su Boletín Comercial no muestre deudas, que tenga un sueldo equivalente a 3 veces el valor del arriendo y que demuestre que los flujos se pueden proyectar a 1 año (que es la duración del contrato).
6. Confeccion de contrato: Luego de que el candidato pague la reserva, el supervisor utiliza la información de los arrendatarios para escribir el contrato de arriendo. En general, es una plantilla a la que se le realizan algunos cambios. Este proceso termina al enviarle por correo electrónico la copia tanto al arrendatario como el dueño para que lo puedan revisar antes de firmar.
7. Coordinar firma: Se asiste a la notaría con ambas partes (arrendatario y dueño) para firmar el contrato de arriendo por 1 año, renovable.
8. Entrega de la Propiedad: El ejecutivo coordina con los arrendatarios y la administración de condominio (en caso de ser departamento) para que se realice la mudanza. Además, se realiza un inventario (fotos detalladas de todos los espacios) para dejar registro de que la propiedad se está entregando en buen estado.
9. Cierre administrativo: Se envía la liquidación al dueño y a los arrendatarios, donde se descuentan las comisiones que cobra la empresa y se deposita la diferencia. Se encarga el área de Finanzas.

## 2.5. Propuesta de valor y Estrategia Actual

La propuesta de valor, según se detalla en el landing de la página [InviertePropiedades.com](http://InviertePropiedades.com) en su sección Arriendos es ofrecer 'un servicio de arriendo rápido y al mejor precio', Además, se indica que 'Encuentra al arrendatario ideal en poco tiempo', por lo que la prioridad de la empresa es que los clientes tengan buena rentabilidad tanto en el corto como largo plazo (un arrendatario bueno puede durar años).

Para evaluar si se está entregando la propuesta de valor, se realizaron entrevistas a clientes, de las cuales se desprende que, en general, el servicio es bueno ya que se arrienda dentro de un mes (que es lo que deben ofrecer los ejecutivos según las capacitaciones). Sin embargo, se muestran opiniones tendientes a lo negativo en cuanto a la parte de 'al mejor precio', ya que no es tan alto como los clientes esperaban, pues al ir pasando el tiempo los ejecutivos les solicitaban bajar el precio por falta de interesados. Esta información se puede contrastar con la visión de la empresa, ya que indican que algunos dueños tienen expectativas muy altas con respecto a sus propiedades (que tienen un valor más alto que el mercado). Junto a lo anterior, también puede existir esa insatisfacción por falta de conocimiento para poner un valor adecuado al momento de publicar o porque los ejecutivos no están gestionando las visitas o no tienen la capacidad de convencer a los interesados de finalmente arrendar. Además, han existido casos en que pasaron meses sin arrendar y con falta de comunicación, según señala uno de los entrevistados. En particular, se atribuye este problema al bajo rendimiento de un

ejecutivo, ya que al cambiarlo, se logró arrendar.

Por otro lado, con respecto a 'Encontrar al arrendatario ideal', uno de los entrevistados tuvo problemas con la elección de los arrendatarios, ya que Invierte Propiedades arrendó sus 2 departamentos y las personas no pagaron. Esto generó reclamos a la empresa y la pérdida de un cliente. Sin embargo, para los demás casos, se muestra conformidad con el método de elección de arrendatarios.

En relación con la estrategia de Marketing de la empresa, actualmente se basa principalmente en la capacidad de prospección de cada ejecutivo (con sus familiares, amigos, recomendaciones, en terreno, etc) ya que no existe una exigencia por parte de la empresa para cumplir con un número de nuevos clientes. Cabe destacar que los Ejecutivos tienen incentivos a buscar más clientes al tener una remuneración variable según rendimiento. Por otro lado, Invierte Propiedades tiene presencia en Google a nivel orgánico y también pagando por el servicio de Google Ads, los cuales llevan a los prospectos a un landing page donde pueden dejar sus datos para que los contacten. Estos leads son asignados por el supervisor a los ejecutivos según su criterio (no existe algo estandarizado) que puede ser por cercanía o rendimiento, por ejemplo. Además, la empresa existe en redes sociales, pero no invierte en ella ni tampoco publica contenido de manera constante.

Finalmente, se destaca que la ventaja que tiene la empresa por sobre sus competidores es la funcionalidad de prospección de clientes en su plataforma (a través del BOT), y que no está aprovechando porque no existe una estrategia asociada a utilizarla y tampoco ha podido formar un equipo capaz de abordarlo con éxito.

## **2.6. Análisis de la Cadena de Valor**

Como se menciona en secciones anteriores, se analiza el funcionamiento de Invierte Propiedades en base a observación y entrevistas, usando como marco conceptual la Cadena de Valor para Servicios, el cual reinterpreta el modelo inicial de Michael Porter (Alonso, 2008). Su esquema general se observa en la Figura 2.6.

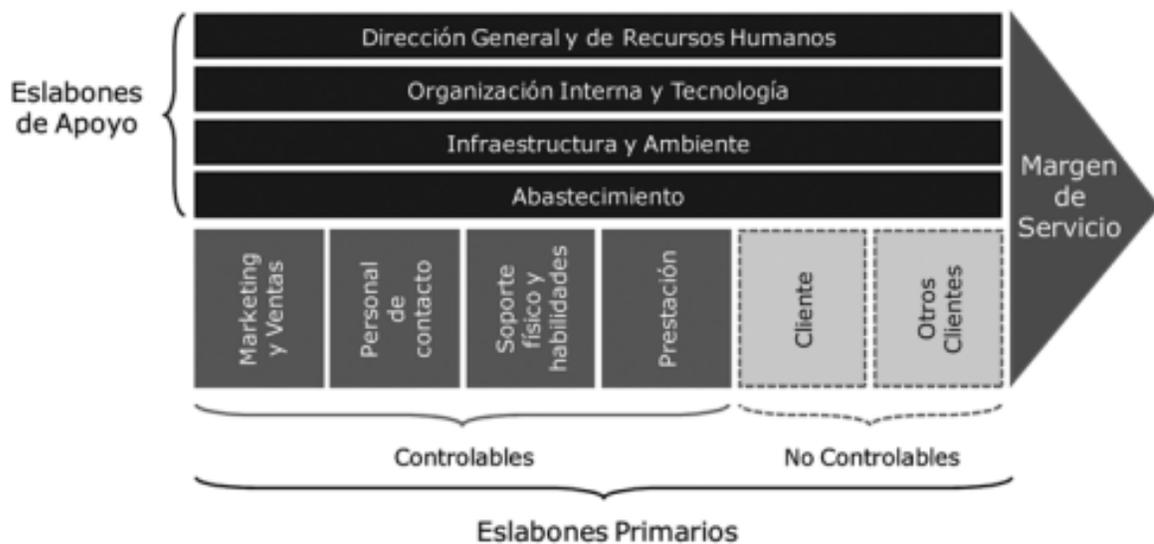


Figura 2.5: Modelo de Cadena de Valor. Fuente: Gustavo Alonso (2008).  
Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor

Se comienza con los Eslabones Primarios, a los cuales se dividen en Controlables y No Controlables. Comenzando por los Controlables:

- **Marketing y Ventas:** Como se menciona en la sección anterior, se basa en la prospección que realiza cada ejecutivo (familiares, cercanos, uso de la plataforma, etc) y a nivel empresa se utiliza Google Ads para atraer dueños de propiedades. No se está aprovechando la herramienta para prospeccionar clientes (BOT). Es clave que este punto se fortalezca y se aproveche la ventaja competitiva que puede suponer esta funcionalidad, pues el marketing es clave, ya que si no llegan clientes (dueños de propiedades), el servicio nunca se concreta y, por tanto, la empresa no funciona. No existe inversión en redes sociales. Se invierten alrededor de \$1.000.000 mensuales en portales, siendo un 80 % de este presupuesto fijo y el 20 % es variable y se utiliza para reposicionar publicaciones que llevan mucho tiempo.
- **Personal de Contacto:** Corresponde a los Ejecutivos de Arriendo, quienes interactúan con los clientes (dueños y arrendatarios) constantemente, por lo que su actitud, conocimientos y habilidades insiden directamente en la percepción de la calidad del servicio. En las capacitaciones no se menciona el nivel de importancia que deberían tener los Ejecutivos en cuanto a la atención al cliente, sino que se enfoca más en los rendimientos (velocidad de arriendo, número de arriendos cerrados, etc.). De igual forma, dentro del perfil de cargo desarrollado por Invierte Propiedades se indica que uno de los requisitos para contratar es que la persona se desenvuelva bien con sus clientes. Aún así, no existe un método para medir esta variable.
- **Soporte físico y habilidades:** Consiste en las tarjetas de presentación de cada Ejecutivo, los letreros de arriendo que se pueden colgar en las propiedades, avisos que se puedan poner en las conserjerías de los edificios así como las habilidades sociales que pueda tener cada ejecutivo para conseguir interesados en el mismo edificio (conversando con conserjes muchas veces se puede llegar a interesados, ya que los habitantes de los edificios a veces les preguntan por propiedades en arriendo).

Actualmente no existe un soporte físico para todos los Ejecutivos, pues los que ingresan como Freelance no acceden a ningún beneficio hasta que son contratados (es decir, luego de 3 meses de prueba). Sin embargo, se debe tener en cuenta que aunque los ejecutivos no estén contratados, están entregando el servicio a nombre de Invierte Propiedades, por lo que deberían contar con todas herramientas para que la calidad de servicio percibida por los clientes sea independiente de quién lo atiende. De igual forma, la capacidad de encontrar arrendatarios en el mismo edificio no debería depender de las habilidades de cada ejecutivo, sino que debería ser parte del protocolo si es que se considera efectivo.

- **Prestación:** Se refiere a la entrega del servicio a nivel teórico, tal como fue definido en la Sección 2.4. Incluye la participación de Ejecutivos, Supervisor y Área de Finanzas, pero se basa en el valor que quiere generar la empresa y a quienes quiere beneficiar, en concordancia con su Misión y Visión. Teniendo en cuenta lo anterior, se resume como un Servicio de Arriendo rápido, integral y que le entregue una buena rentabilidad a los clientes, ya que en la medida en que los clientes se ven beneficiados, la empresa recibe sus comisiones.

Por otro lado, están los Eslabones Primarios No Controlables:

- **Cientes:** Se refiere principalmente al Cliente principal del servicio de arriendo, que es el dueño de la propiedad. Su comportamiento es clave en la entrega del servicio, ya que la mayoría de las decisiones las toma él/ella: decide el precio de arriendo, si se realizan reparaciones y las condiciones del arriendo (Por ej: sin mascotas). Cabe destacar que estas decisiones son determinantes para que el arriendo se concrete rápido, pues si una propiedad se encuentra en mal estado o tiene un precio muy elevado (sobre el mercado), es prácticamente imposible encontrarle arrendatario, según señalan desde Invierte Propiedades.

Así, los Ejecutivos se comportan como asesores, realizando recomendaciones. Por tanto, es importante que la relación entre el Cliente y el Ejecutivo asignado sea fluida y que este último le genere confianza para tener éxito en el cierre del arriendo.

- **Otros clientes:** Son quienes también inciden en la entrega del servicio y que funcionan como clientes en algún momento del servicio. En esta clasificación se considera al arrendatario pues es un cliente directo de Invierte Propiedades pero que existe sólo en la medida de que exista el propietario dispuesto a tomar el servicio, por lo que no se consideró en la anterior clasificación. Pese a esto, tiene una incidencia clave en la entrega del servicio, ya que su falta de cooperación puede generar problemática en el cierre de negocio. Por ejemplo, si no asisten a una visita, no entregan la documentación para que los evalúen, se retrasan en la llegada a notaría o no contestan el teléfono, terminan complicando el cierre del arriendo. Por otro lado, las administraciones de condominio también forman parte de esta clasificación ya que son quienes permiten la mudanza. El ejecutivo debe coordinar con ellos para poder usar ascensores y para movilizar las pertenencias de los arrendatarios dentro del edificio (sin que se considere una actividad sospechosa de robo).

Además, con respecto a los Eslabones de Apoyo:

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** Proviene principalmente del Gerente General, dado que la empresa es pequeña en cuanto a cantidad de trabajadores y el diseño

organizacional no cuenta con un área de Recursos Humanos. En este análisis, su tarea es que la Misión y Visión de la empresa, así como la preocupación por la calidad de servicio, se traspase directamente a cada trabajador de Invierte Propiedades. Se considera que el Gerente General tiene deseos de cumplir con esta labor, pero cuenta con demasiado trabajo por falta de delegación de responsabilidades, lo que no permite que la transmisión de la misión, visión y deseos se hagan efectivas constantemente. Por ejemplo, en algunas reuniones de toda la empresa se hablaba de calidad de Servicio, pero no en todas. En la capacitación (que realiza el Gerente) tampoco se presenta la Misión y Visión de la empresa como algo de suma importancia. Sin embargo, el trato que tiene el Gerente con todos sus trabajadores es muy amable, lo que inspira a los demás a mantener este clima, según señalan trabajadores al entrevistarlos.

- Organización interna y tecnología: Como se ha mencionado en la Sección 2.2, la empresa no tiene áreas definidas y existe una tendencia a la comunicación horizontal, por lo que las situaciones se resuelven de forma rápida, sin mucha burocracia, lo que facilita la entrega del Servicio. En general, los Ejecutivos tienen bastante libertad en cómo organizan sus horarios de trabajo y la forma en que lo ejecutan, lo cual puede ser cómodo para ellos, pero no necesariamente es lo mejor para la empresa porque la propuesta de valor no siempre se entrega correctamente.

Por otro lado, la plataforma facilita gran parte del proceso de publicación de la propiedad, pues un cambio en una publicación (por ejemplo, bajar el precio) también se actualiza de manera automática en los demás portales.

Finalmente, la persona que realiza la liquidación (indica el valor del arriendo y qué descuentos se realizan) y quien realiza el depósito no son la misma, lo que permite una revisión por parte de 2 trabajadores de la empresa, lo cual se considera importante ya que la mayoría del tiempo se están traspasando dineros desde los arrendatarios a los dueños, restando costos y comisiones. Un error dentro de estos procedimientos puede traer descuadres financieros que traen consecuencias en la operación y en las finanzas internas de la empresa.

- Infraestructura y ambiente: La empresa luego de la pandemia adoptó el teletrabajo, pues no es necesario un lugar físico para el desarrollo de la empresa. Todo se realiza y organiza a través de reuniones online. Sin embargo, hace unos meses se incorporó un espacio para trabajar presencialmente en la comuna de San Joaquín, prioritariamente para los cargos administrativos y aquellas personas que no tuvieran las mejores condiciones para trabajar en su hogar. Los ejecutivos de arriendo asisten a terreno para los servicios y tareas que lo requieran, por lo tanto mucha parte de la entrega del servicio se realiza particularmente en las propiedades que están en arriendo

En cuanto al ambiente laboral, se observa que existe confianza y comunicación vertical entre jefes y subordinados, siempre desde el respeto entre personas. También, se destaca la capacidad de innovación de la empresa, ya que, día a día buscan mejorar diversos aspectos de la empresa para entregar un mejor servicio.

- Abastecimiento: Se relaciona con cómo la empresa provee los recursos necesarios para la entrega de servicio. Lo que se considera más importante para efectos de este trabajo de memoria es la capacitación que entrega Invierte Propiedades a sus Ejecutivos de Arriendo, la cual tiene una duración de aproximadamente 2 semanas con varias sesiones, para

luego destinar 1 reunión a la semana para ir compartiendo nuevos aprendizajes. A nivel tecnológico, la plataforma se mantiene funcional el 99 % del tiempo y el Gerente informa cuando se actualizará (deshabilita por algunos minutos). Por otro lado, la empresa ofrece el espacio físico donde se puede realizar el trabajo administrativo sin ruidos y con buena conexión a internet.

Finalmente, el Margen de Servicio se relaciona con lo que recibe efectivamente el Cliente, que en este caso comienza a medirse cuando el propietario busca en internet un servicio de corretaje de propiedades o cuando se pone en contacto por primera vez con un ejecutivo de la empresa y termina cuando se firma un contrato de arriendo con una persona o familia gracias a la intermediación de Invierte Propiedades. Debe considerar variables como el precio al que se arrienda y cuánto demoró en arrendarse. Además, se considera la calidad de la asesoría en un nivel técnico o de experiencia (para determinar el precio, por ejemplo) y la comunicación a lo largo de los distintos procesos tanto por teléfono, correo electrónico y presencial. La suma de todo lo anterior es lo que se traduce en un cierto nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido.

En base a lo anterior, se puede concluir que la empresa cuenta con las herramientas tecnológicas y físicas (oficina) necesarias para la entrega del servicio y la generación de un ambiente cómodo para sus trabajadores, incluyendo como punto clave la cultura de la empresa asociada a la resolución de problemas de forma ágil y con bajo nivel de burocracia. Sin embargo, se observa desorganización y falta de lineamientos en la entrega de la propuesta de valor, ya que cada ejecutivo tiene demasiada libertad en la forma en que ofrece sus servicios, lo que se traduce en una diferencia entre el servicio que recibe cada cliente dependiendo de qué persona lo atiende. Esto último es clave dado que el segmento de Clientes (Propietarios) que atiende la empresa cuenta con muchas opciones de corredoras de propiedades, por lo que una mala gestión se puede traducir directamente en la pérdida de un cliente.

Finalmente, se destaca que existe poco desarrollo del Marketing de la empresa, considerando la importancia que tiene la captación de clientes en la entrega del servicio (sin propiedades, no se trabaja), lo cual debe ser un punto importante a abordar en la memoria.

# Capítulo 3

## Análisis de Mercado

En este capítulo se contrasta la información obtenida por fuente secundaria y las 60 entrevistas realizadas a Clientes (Anexo C) y No clientes, quienes cotizaron el servicio pero no lo tomaron (Anexo D). Cabe destacar que el análisis es exploratorio, por lo que la información puede estar sesgada, pero aún así permite generar insumos para definir el plan comercial.

Por otro lado, el mercado del Arriendo se enfrenta a los propietarios y a los arrendatarios como clientes. Sin embargo, el enfoque está los primeros ya que son los más complejos de captar y, como se señala en secciones anteriores, una vez captada una propiedad y publicada a un precio de mercado, es rápido conseguir un arrendatario.

### 3.1. Análisis de la Demanda

#### 3.1.1. Tipo de inmueble y arriendo

En relación con el perfil de la Demanda que se estudia en la memoria (dueños de propiedades), se debe tener en consideración que pueden tener distintos tipos de propiedades:

- Locales comerciales: tienden a arrendarse por más de 3 años. La evaluación de los candidatos requiere balances de la empresa o documentación para acreditar la renta. Invierte Propiedades ha cerrado menos de 10 arriendos de este tipo en toda su historia. Ha perdido algunos negocios asociados a este tipo de propiedades por falta de conocimientos y claridad en la entrega de la propuesta de valor, ya que en principio el servicio de la empresa no se diseñó para locales comerciales.
- Departamentos: tienden a arrendarse por 1 año, siendo renovable. También se pueden arrendar de manera diaria o mensual, generalmente amoblados.
- Casas: tienden a arrendarse por 1 año, renovable. Los arrendatarios de casas tienden a estar más tiempo (más de 3 años).

Cabe destacar que lo que más se busca en plataformas inmobiliarias son las casas, teniendo en segundo lugar los departamentos. En contraste con esto, el 70 % de las publicaciones corresponde a departamentos y el 30 % a casas (Yapo, 2021), lo que demuestra que existe una alta demanda por casas y una baja oferta a la vez, lo que hace que la velocidad de arriendo esperada sea más alta. En el caso contrario, se encuentran los departamentos donde hay una gran cantidad de publicaciones y las búsquedas son menores a los de las casas.

Por otro lado, se puede segmentar por la duración del arriendo:

- Diario o mensual: aplica para casas o departamentos. Se obtiene mayor rentabilidad pero requiere de participación activa en el arriendo. Invierte Propiedades no realiza este tipo de servicios, pero a través de la plataforma han llegado personas consultando por este tipo de arriendo.
- Anual: se firma contrato por un año, con la posibilidad de renovarse por el mismo plazo todas las veces que se desee, en la medida en que tanto propietarios como arrendatarios estén de acuerdo con las condiciones. En general al cumplirse el año, se actualiza el valor del arriendo según IPC.
- Contratos de más de un año: Se aplica al caso de locales comerciales. En general, su duración es mayor (contratos de mínimo 3 años). Invierte Propiedades actualmente no trabaja este tipo de contratos.

### **3.1.2. Beneficio buscado**

Para el servicio de arriendo el beneficio principal es que se encuentre un arrendatario y lo que buscan los clientes es maximizar su rentabilidad, lo cual se logra arrendando más rápido y a un precio alto.

En las entrevistas, los clientes indican que su preocupación es que se mantenga arrendado en el tiempo, por lo que el arrendatario debe demostrar capacidad financiera para pagar todos los meses. Además, existe la preocupación de que las personas se queden en sus propiedades por un largo tiempo sin pagar, teniendo que recurrir a juicios de arriendo (que tienen costos asociados).

Algunos clientes además del servicio de arriendo, se interesan en tomar el servicio de administración. Según señalan en las entrevistas, al menos 3 personas cotizaron con Invierte Propiedades y otras empresas a la vez, dándole prioridad a la empresa que ofrecía la administración con seguro de arriendo.

Al consultar respecto a qué buscan de una corredora de propiedades, se muestra gran interés en que la empresa cuente con experiencia en el mercado. En particular, si la empresa ha arrendado otras propiedades en el sector o el mismo edificio, tienden a generarle mayor confianza.

Existe un segmento de clientes que prefiere el servicio de arriendo con exclusividad, mientras que otro lo prefiere sin exclusividad, de tal forma que una propiedad la puede estar ofreciendo más de un Ejecutivo de Arriendo a la vez.

Respecto a la tecnología, según señalan los entrevistados, no tiene gran relevancia en este punto ya que lo que realmente necesitan es que se arriende, independiente de cómo se haga.

### **3.1.3. Perfil Socioeconómico**

En relación con el perfil del inversionista, se estudia el fenómeno de la 'inversionistificación', donde se analizan los valores de las propiedades de inversión y qué personas pueden acceder según su nivel socioeconómico. En particular, a partir del decil VIII se puede acceder a la

propiedad para inversión más económica de ese estudio o, dicho de otra forma, las personas que pertenecen al 20 % con mayor capacidad económica podría eventualmente acceder a una propiedad de inversión (Vergara-Perucich y Aguirre, 2019).

Complementando la información anterior con estudios de Grupos Socioeconómicos, los clientes de Invierte Propiedades (propietarios) pueden pertenecer a los grupos AB, C1a, C1b, C2 (en su conjunto representan el 20 % con mayores ingresos). Esto se traduce en que tienen un ingreso promedio del hogar de al menos \$1.360.000, donde hay una tendencia a ser un grupo con educación técnica o superior en su mayoría (Gfk Chile, 2019).

### **3.1.4. Conducta de Compra o Cotización**

Las personas que necesitan el servicio de Arriendo pueden llegar a una corredora de propiedades buscando a través de internet (Buscadores o Redes Sociales), consultando a sus personas cercanas o en las conserjerías de los edificios. Además, pueden intentar arrendar su propiedad personalmente, por lo que al publicar se abren a la posibilidad de que sean contactados por empresas que ofrecen el servicio de arriendo (Este segmento es el que corresponde a los prospectos generados por el BOT de Invierte Propiedades). Cabe destacar que existe preferencia a tomar un servicio de arriendo recomendado por algún cercano.

En base a lo obtenido en las entrevistas, se observa que aquellos cotizantes de internet (que rellenan el formulario de Invierte Propiedades para ser contactados) tienden a hacerlo con anticipación (más de 2 meses antes de que esté disponible) y generalmente están cotizando en varias empresas al mismo tiempo. Esto implica que el nivel de información sobre precios y prestaciones es alto, lo que incrementa el nivel de competencia. Además, la decisión la toman con tiempo, ya que no tienen la presión que significa tener su propiedad desocupada.

En general, las personas que ya tienen una corredora de propiedades prefieren no cambiarse, a pesar de que estén cotizando otros servicios. Indican que es prácticamente el mismo servicio por lo que no vale la pena cambiarse si ya ha tenido resultados con otra empresa o persona independiente.

Con esto, se concluye que el hecho de que estén cotizando no indica necesariamente una alta probabilidad de captar esa propiedad.

### **3.1.5. Disposición a pagar**

Los entrevistados, al ser la mayoría personas que cotizaron en varias empresas, indican que los precios ofrecidos por lo general corresponden a comisiones del 50 % + IVA. También existen casos donde les han ofrecido el servicio de corretaje (arriendo) gratuito en caso de que tomen el servicio de administración. Por lo tanto la disposición a pagar no sobrepasa el valor del 50 % + IVA.

Un punto que genera preocupación en los dueños de propiedades es si van a recibir suficiente dinero, ya que muchos de ellos compran con un crédito hipotecario, el cual deben pagar todos los meses. En este sentido, la velocidad del arriendo es un punto clave, así como el precio del arriendo. En este sentido, algunos de los entrevistados indican que no tomaron el servicio porque encontraron un arrendatario de forma independiente, lo que les permite recibir más dinero, porque no están pagando comisiones.

Cabe destacar que los propietarios pueden arrendar o vender sus propiedades sin necesidad de un corredor de propiedades. Incluso, los bosquejos de contratos de arriendo se encuentran en las notarías. En este sentido, mientras más fáciles sean los trámites, existirá una mayor tendencia a que las personas hagan sus gestiones personalmente, sin requerir de una corredora de propiedades. Además, no existen costos para los clientes por cambiarse de un proveedor de servicios de gestión inmobiliaria a otro. Por lo anterior, el cliente tiene un alto poder de negociación, lo que implica que la única forma de expandirse es diferenciarse y generando valor agregado a sus clientes.

### **3.1.6. Ubicación**

Considerando que la empresa tiene el BOT analizando las publicaciones de Yapó, se puede realizar un análisis de la ubicación de las propiedades que se publican en esta plataforma. En ella, existen más de 200 mil visitas diarias en la categoría de propiedades (Yapó, 2021).

En base a la misma fuente de información, se señala que las comunas que cuentan con mayor número de publicaciones de Casas son Colina, San José de Maipo, Talagante y Pirque, mientras que en los departamentos las comunas son Santiago, Las Condes, Providencia y Estación Central.

Además, es importante considerar que en la encuesta realizada por Yapó, el 52,9% de los encuestados indica que el factor más importante para elegir un lugar para arrendar es la ubicación, siendo otra variable el Precio con sólo el 5,7% de los encuestados.

A partir de esta información, se observa que el mercado con mayores posibilidades de atender como corredora de propiedades es el de departamentos en comunas del Sector Centro y Oriente de Santiago, ya que existe un mayor volumen de propiedades publicadas (disponibles), ya que son aquellas a las que se tiene acceso a través del BOT de prospección.

## **3.2. Análisis de la Oferta**

### **3.2.1. Mercado del Arriendo**

En relación con el mercado de las corredoras de propiedades, se considera que está en crecimiento, ya que el número de ventas en la Región Metropolitana según la Cámara Chilena de la Construcción (CChC, 2021) ronda las 2000 unidades por mes (el detalle se puede observar en la Figura 1.4), y estas mismas viviendas seguirán vendiéndose años después mediante corredoras de propiedades por lo que se espera que el mercado de arriendo, ventas de propiedades usadas y administración siempre vaya al alza.

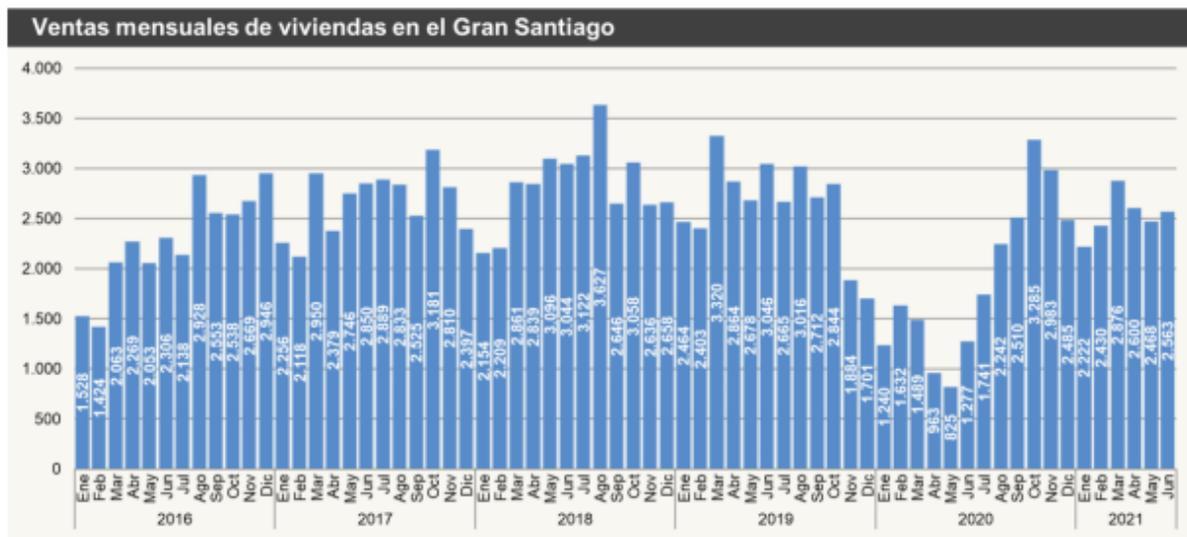


Figura 3.1: Ventas mensuales de viviendas en Santiago. Fuente: Informe Inmobiliario Gran Santiago CChC Junio 2021.

Cabe destacar que el mercado de la venta de propiedades nuevas (servicio de asesorías de inversión en Invierte Propiedades) se vio directamente afectado por la situación del país durante el año 2020 donde se refleja una facturación de \$0 y que se condice con el total de ventas evidenciado en la RM, donde algunos meses reflejaron cifras menores a las 1000 unidades vendidas (Figura 1.4).

Sin embargo, la tendencia es que cada vez existan más inversionistas interesados en invertir en casas o departamentos. Esto se puede observar en la Figura 1.6, donde al año 2018 el 36 % de las compras de vivienda fueron realizadas por inversionistas.

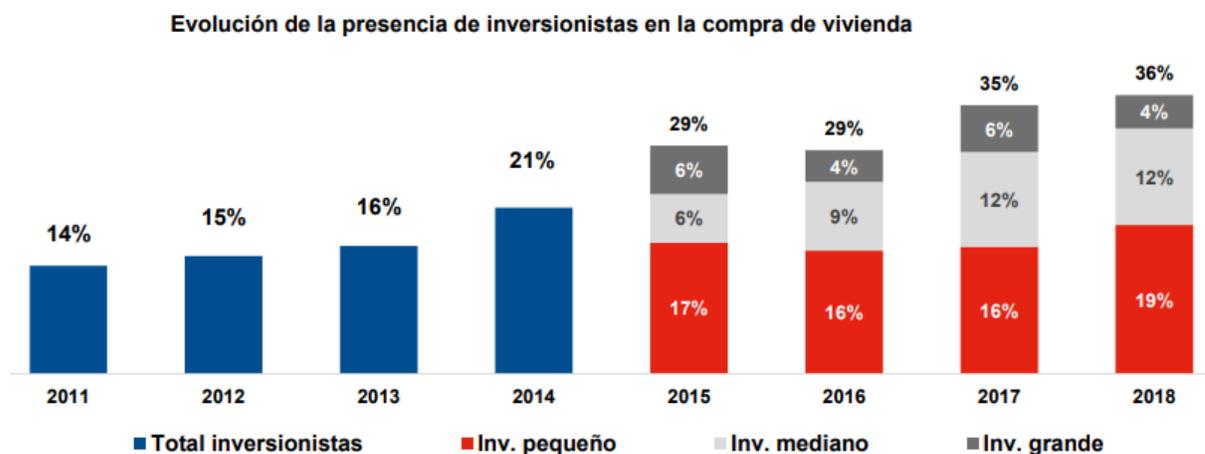


Figura 3.2: Presencia de Inversionistas en el Mercado Inmobiliario. Fuente: Gerencia de Estudios CChC.

Se espera que esta mayor presencia de inversionistas en el mercado tenga un efecto positivo en el mercado de arriendos y ventas de propiedades usadas, ya que su objetivo es realizar negocios con sus propiedades.

Además, se puede observar en la Figura 1.5 que los precios de las viviendas están en constante aumento, con una tasa de crecimiento anual de más de 5 % en promedio. De hecho, en el año 2019 se logró duplicar el valor de las viviendas con respecto al año 2004.

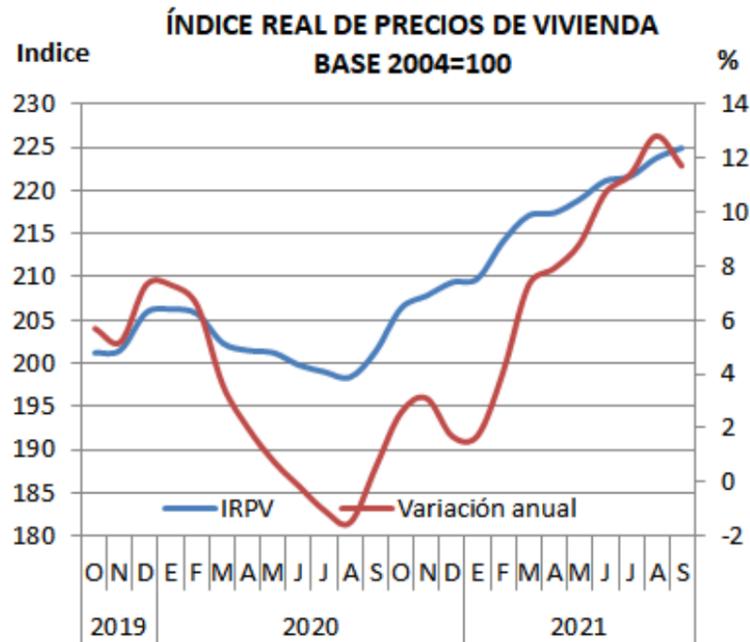


Figura 3.3: Índice real de precios de vivienda en la RM. Fuente: Centro de Información CChC.

Junto a lo anterior, el mercado de arriendos también se encuentra en ascenso ya que cada vez es más la proporción de personas que arrienda, alcanzando aproximadamente un 28 % en el año 2017, como se puede observar la Figura 1.7.

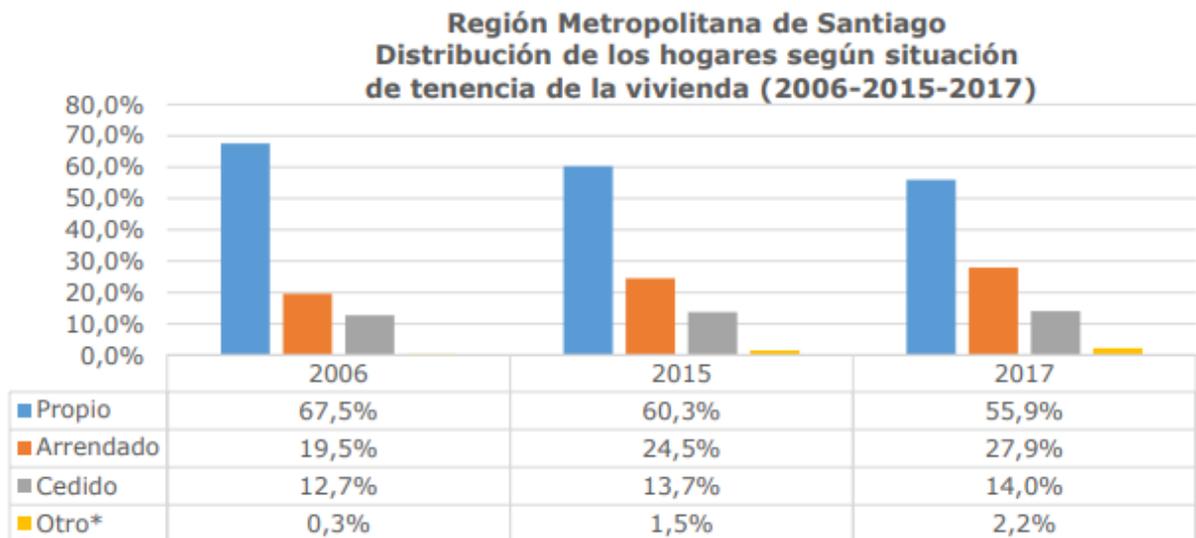


Figura 3.4: Distribución de hogares según tenencia de vivienda. Fuente: Seremi de Desarrollo Social RM, Encuesta Casen 2017, resultados Vivienda y Entorno

Además, el precio de los arriendos también está aumentando según el Informe Trimestral de Viviendas de la Región Metropolitana (Portal Inmobiliario, 2021), en el cual se señala que en promedio los precios de arriendo han aumentado en un 24% en casas y un 17% (valor nominal) en departamentos, comparando el cuarto trimestre de 2021 con el cuarto trimestre de 2020.

Esto tiene un efecto en las comisiones que recibe Invierte Propiedades, ya que se cobra un porcentaje del valor de la venta o arriendo, de tal forma que las comisiones netas han aumentado en el tiempo, lo cual es útil tanto para el servicio de compraventa, arriendo y administración.

### 3.2.2. Competencia

Se define a la Oferta como las Corredoras de propiedades que ofrecen el servicio de arriendo. Actualmente no existen limitaciones legales para ser corredor de propiedades, por lo que no existen barreras de entrada en este sentido.

A nivel de capitales, una corredora de propiedades no requiere una gran inversión para comenzar a funcionar. Los mayores costos se asocian a la capacitación y la publicidad. Sin embargo, los portales inmobiliarios permiten publicar de forma gratuita hasta una cierta cantidad de publicaciones, lo que facilita la entrada de competidores.

En relación al contacto con los posibles clientes tampoco supone una barrera de entrada, ya que, se puede llegar fácilmente a nuevos prospectos ya sea a través de avisos, referidos o llamadas directas asociadas a una publicación en un portal inmobiliario.

Cabe destacar que existen problemas de confianza con las corredoras de propiedades, lo cual es una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que, se deben enfrentar a los clientes sin contar con respaldos ni trayectoria para la confianza necesaria. El Gerente de Cuentas de Invierte Propiedades señala que 'Algunos clientes llegan a nosotros porque tuvieron una mala experiencia con un corredor, incluso siendo estafados.' En este sentido, mientras mayor es la experiencia y la visibilidad de la empresa, más posibilidades de éxito se tienen.

La rivalidad entre competidores no se asocia a los precios de las viviendas, dado que estos se determinan por el mercado y no por la organización que las gestione. Además, como el mercado inmobiliario se encuentra en constante crecimiento, la entrada de nuevos actores no genera una reacción demasiado grande en la competencia, por lo que se observa intensidad baja. Finalmente, todo se basa en calidad de servicio, velocidad de gestión y comisiones. Esto implica que, para expandirse, Invierte Propiedades debe contar con una ventaja competitiva definida.

En cuanto a las corredoras que actúan en el mercado y que son competencia de Invierte Propiedades, se debe tener en cuenta que existen más de 15.000 corredores de propiedades (La Tercera, 2019), lo cual incluye tanto a corredores independientes como integrantes de las empresas del mercado chileno.

Por tanto, la competencia es bastante alta, existe una oferta de corredores de propiedades independientes, quienes basan su propuesta de valor en el servicio personalizado.

A su vez, Asset Plan es una empresa consolidada (administra más de 16.000 departamentos) que señala en su web que encuentra arrendatario en un tiempo de 15 días (promedio), ofreciendo el precio de 50%+IVA que es el estándar del mercado.

También, existen empresas como Fuenzalida Propiedades que basan su posicionamiento en el mercado a través de un modelo de negocio de franquicia, al igual que Century 21. Además, esta empresa se centra en el mercado del sector Oriente de Santiago y las propiedades de lujo.

Finalmente, el caso de Houm es interesante ya que ingresa al mercado teniendo como principal propuesta de valor el arriendo con seguro. Esta empresa es la que presenta mayor competitividad a nivel de propuesta de valor, ya que además de arrendar la propiedad, ofrecen administrar con un seguro de arriendo. Además, incorporan la tecnología para firmar digitalmente los contratos de arriendo, ofrecen una Plataforma de seguimiento de pagos y dentro de su propuesta de valor garantizan arrendar en menos de 30 días.

### **3.3. Análisis FODA**

#### **3.3.1. Fortalezas**

Se considera que una de las fortalezas de la empresa es el conocimiento del negocio por llevar varios años en el mercado y por manejar gran parte de sus procedimientos documentados, lo que permite mantener el conocimiento y las habilidades generadas dentro de la empresa, independiente de la rotación de personal. Además, se automatizan varios procesos dentro del servicio, como lo es la publicación en los portales inmobiliarios, lo que facilita el trabajo de los Ejecutivos. Además, la empresa ofrece contratos de arriendo exigentes y que protegen al dueño y a su propiedad, lo cual hace más atractivo el servicio de cara a los clientes. Finalmente, se destaca el acceso a la base de datos de posibles clientes que logró crear la empresa a través de su BOT, la cual se actualiza diariamente, en la medida que varían las publicaciones en Yapo y las gestiones que realizan los Ejecutivos.

#### **3.3.2. Oportunidades**

Como se menciona en secciones anteriores, la oportunidad principal es que el mercado del arriendo está en crecimiento tanto en cantidad de personas que están arrendando como en los valores que se manejan, lo cual tiene incidencia directa en las comisiones que se pueden percibir.

#### **3.3.3. Debilidades**

La debilidad principal de la empresa es que trabaja con personal Freelance, lo que no asegura un buen nivel en la entrega del servicio ya que existe una fuga de trabajadores por falta de atención. Por otro lado, se identifica que existen problemas de comunicación entre el área de administraciones y la de arriendo: en el día a día funcionan como áreas distintas, pero trabajan en conjunto en algunos cierres de negocio, en los cuales se evidenció falta de comunicación. Por ejemplo: No se realizó la reparación que se había pactado o el precio que se conversó con el dueño no era el mismo que se conversó con el arrendatario lo que llevó a la firma de un contrato erróneo. Finalmente, se considera que la empresa no tiene un foco claro, lo que se traduce en la participación de todos los servicios sin objetivos claros y sin mostrar una diferenciación frente a la competencia.

### **3.3.4. Amenazas**

Como se menciona previamente, existe una alta competencia en el mercado del arriendo. En particular, existe un mercado atomizado de corredores de propiedades independientes, quienes dependen principalmente de un servicio personalizado, pero también existen algunos corredores que desprestigian la imagen de este oficio con malas prácticas o falta de experiencia.

Por otro lado, existen empresas consolidadas que dominan gran parte el mercado y que están incorporando propuestas de valor que son difíciles de superar (tiempos de arriendo de 15 días, arriendos con seguro, etc).

# Capítulo 4

## Estrategia Comercial y Marketing Mix

### 4.1. Estrategia y Objetivos Comerciales

Según lo conversado con el Gerente, la misión y visión de la empresa no estaban acorde al modelo de negocio actual, razón por la cual se plantean los cambios a continuación:

- Misión actual: Acelerar las gestiones en el mercado inmobiliario mediante el uso de tecnología, facilitando el cierre de negocios y proporcionando un servicio integral a todos nuestros clientes.
- Propuesta de Misión: Acelerar las gestiones en el mercado inmobiliario mediante el uso de tecnología, facilitando el cierre de negocios y proporcionando un servicio integral a todos nuestros clientes.

Y por otro lado:

- Visión actual: Ser líderes en inversión inmobiliaria, ofreciendo seguridad, transparencia y una oferta integral a nuestros clientes con un servicio de excelencia.
- Propuesta de visión: Ser proveedores de todos los servicios asociados a la gestión inmobiliaria chilena, ofreciendo seguridad, agilidad y un servicio de excelencia gracias al uso de tecnología.

Se debe destacar que la diferencia radica principalmente en el enfoque de la tecnología para la generación de valor, además de agregarse mayor especificidad a la visión (acotada al mercado chileno). Finalmente, se destaca que la empresa se enfoca en entregar un buen servicio, aspirando a entregar un servicio de excelencia. A partir de estos lineamientos estratégicos se trabaja en la estrategia comercial.

Con lo anterior, se propone que el objetivo de Invierte Propiedades sea mejorar la calidad de servicio y la velocidad de cierre de arriendos (rentabilidad de los clientes), ya que son las variables clave según lo visto en el desarrollo de la memoria. Además, se debe aprovechar la experiencia que tiene la empresa en arrendar propiedades de inversión (con tendencia a ser departamentos en sectores céntricos) y la posibilidad de filtrar por comunas que se tiene en la plataforma de prospección de clientes (BOT), de tal manera que la empresa se especialice en un cierto segmento de clientes y propiedades, con el objetivo de mejorar el rendimiento.

Para poner en práctica lo anterior, se propone cambiar el modelo de contratación de personal, eliminando la modalidad Freelance, de tal forma que los Ejecutivos de Arriendo

representen el nivel de servicio que la empresa quiere entregar y se eviten problemas de pérdida de reputación como se estaba teniendo con los ejecutivos no contratados.

La estrategia genérica estará enfocada en la calidad, ya que el precio del servicio de arriendo sigue siendo estándar en el mercado, por lo que se necesita una diferenciación en la entrega de la propuesta de valor.

## **4.2. Marketing STP**

### **4.2.1. Segmentación**

La segmentación se define considerando las variables planteadas en el Análisis de la Demanda. En particular, se decide trabajar en los clientes

La primera segmentación se basa en diferenciar a los dueños de propiedades que tienen propiedades residenciales (departamentos y casas), a diferencia de aquellos que tienen propiedades comerciales. Dentro del segmento de dueños de propiedades residenciales, existen personas que buscan arrendar de forma Anual o Diarios/Mensuales.

Dentro de los arriendos anuales, existen clientes que cotizan con anticipación (propiedad sigue ocupada) y otros clientes que tienen su propiedad con disponibilidad inmediata.

Además, los clientes pueden preferir servicio con exclusividad y servicio sin exclusividad.

Finalmente, se puede segmentar a los clientes por la ubicación de su propiedad, pudiendo separarse en comunas o conjuntos de comunas (por ejemplo, comunas del sector oriente de Santiago).

### **4.2.2. Focalización**

La segmentación y focalización de la empresa se representa en la Figura 4.1, donde se descartan los segmentos en rojo y se abordan aquellos en color celeste.

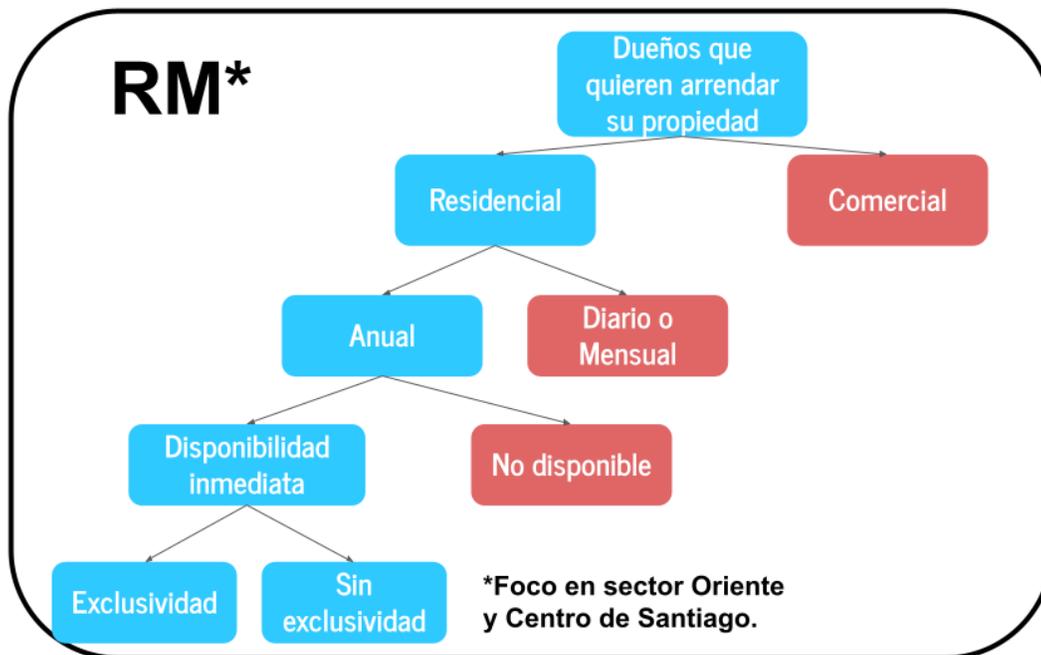


Figura 4.1: Segmentación y Focalización. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, Invierte Propiedades se debe enfocar en dueños de propiedades residenciales que quieran arrendar por 1 año de manera renovable, y que las tengan disponibles para arrendar ya sea con exclusividad o sin ella. Este segmento de clientes se puede encontrar a través del BOT de la plataforma.

La razón para descartar a los clientes con propiedades no disponibles o que cotizan con anticipación es que requieren de seguimiento, lo cual supone un gasto de recursos que no necesariamente se van a transformar en un cliente, ya que como se planteaba anteriormente, este segmento tiende a estar muy informado y con muchas opciones por evaluar. En resumen, se prefiere el segmento de negocios que se pueden concretar de forma ágil.

Se entiende que estos clientes están intentando arrendar por si mismos, ya sea porque no saben que existen los corredores, porque han tenido malas experiencias o porque se quieren ahorrar dinero.

Finalmente, se debe tener en consideración la ubicación de las propiedades, ya que en términos de la entrega del servicio, no importa donde viven los dueños. En particular, el servicio de arriendo siempre es el mismo, independiente del tamaño y valor de la propiedad. En este sentido, la prioridad de Invierte Propiedades debe ser captar propiedades con alto valor, siendo prioridad las comunas del sector oriente. En particular, Por otro lado, puede ser atractivo abordar las comunas cercanas al centro de santiago ya que si bien pueden tener valores más bajos a nivel individual, existe la posibilidad de tener beneficios por el volumen de propiedades, ya que en general comunas como por ejemplo Estación Central y Santiago tienden a ser sectores donde han comprado inversionistas y existe un alto volumen de departamentos en arriendo. De esta forma, si llega un interesado en arrendar, se le puede ofrecer más de una unidad de Invierte Propiedades, acelerando así los cierres de negocio.

### 4.3. Posicionamiento o Marketing Mix

### 4.3.1. Producto

Se define el producto como el Servicio de arriendo de propiedades. Satisface la necesidad de encontrar a una persona que habite un departamento o casa. El beneficio que recibe el propietario es que puede desligarse de la preocupación que requiere buscar un arrendatario (publicación, visitas y contratos) y va a concretarse en menos de mes, siempre y cuando se acepte la asesoría de precios. Esto es posible gracias a que Invierte propiedades tiene ventaja en el alcance de las propiedades ya que cuenta con la publicación automática en los demás portales inmobiliarios, con un posicionamiento privilegiado dentro de la plataforma ya que paga por el servicio.

Por otro lado, la evaluación de los candidatos se basa en parámetros objetivos (informe financiero de equifax y cotizaciones de afp), con el objetivo de maximizar la rentabilidad, manteniendo baja la probabilidad de que dejen de pagar. Además, dada la focalización de la empresa, tendrá mayor experiencia en el segmento de arrendatarios que acude a las propiedades que trabaje la empresa, por lo que podrán realizar un filtro más eficiente, así como también manejarán mejor los precios y tiempos de arriendos del sector. En la misma idea, se tendrá la posibilidad de ofrecer distintas propiedades a un mismo interesado, ya que el Ejecutivo siempre manejará un tipo de propiedades (ubicación y niveles de precio), siendo variable el número de habitaciones y baños.

En resumen, el servicio incluye lo que se observa en la Figura 4.2.



Figura 4.2: Servicio de Invierte Propiedades. Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que en términos generales el servicio es el mismo, con la diferencia que el Ejecutivo que entregará el Servicio será parte de la empresa siempre y tendrá acceso a la capacitación y respaldo de la empresa, de tal forma que la propuesta de valor se entregue siempre, independiente de la persona que atiende.

Junto a esto, al momento de visitar la propiedad el Ejecutivo llevará el análisis de precio (publicaciones de propiedades similares en el sector), de tal forma que al momento de reunirse con el cliente ya tenga una propuesta de publicación.

Además, la búsqueda de arrendatarios no sólo consiste en publicar en la plataforma, sino que incluye letreros en la casa o en el edificio de tal forma que la búsqueda también se realiza en terreno.

En resumen, Invierte Propiedades busca entregar un Servicio de calidad desde el comienzo, priorizando una primera visita efectiva: entregando toda la información del servicio al cliente, con fotografías de buena calidad y con la propiedad publicada en terreno (con letrero o aviso en diario mural de edificio).

El hecho de que la primera visita se realice con preparación previa permite que el precio de publicación sea el correcto desde un comienzo, permitiendo un alto alcance sin necesidad de pagar una comisión extra a los portales para subir las publicaciones.

Finalmente, dentro de la propuesta de valor se considerará el cierre ágil, ya que si llega un interesado en arrendar, se le ofrece más de una unidad de Invierte Propiedades gracias a la focalización en sectores como Estación Central y Santiago (con alto volumen de propiedades en arriendo disponibles).

#### **4.3.2. Precio**

Se decide mantener el Precio que el mercado tiene como estándar de 50 %+IVA tanto a propietario como arrendatario. Sin embargo, se hará una diferenciación para los clientes que toman el servicio con exclusividad, ya que podrán acceder a un valor de 25 %+IVA. Según el Gerente, la empresa no puede cobrar menos que eso porque estaría teniendo pérdidas.

Es importante destacar que actualmente los Ejecutivos tienen posibilidades de ofrecer descuentos pero se evalúan caso a caso, por lo que dependen de la capacidad de negociación de cada trabajador. En esta propuesta se indica que existirán 2 planes, lo que facilita el trabajo para el Ejecutivo y el entendimiento para el cliente.

#### **4.3.3. Plaza o Punto de Venta**

Invierte Propiedades entrega su servicio principalmente en terreno, por lo que la labor de los Ejecutivos debe estar enfocada en ello, generando presencia en los edificios de tal manera que se puedan conseguir nuevos clientes por recomendación. Complementando esto, se llegará a los clientes con llamadas directas, cuya información es obtenida con el BOT de la plataforma. La empresa seguirá posicionada en Google, pero no será la prioridad ya que no puede asegurar la llegada al segmento en el que se quiere focalizar. De igual forma, los clientes que lleguen desde Google serán atendidos con los estándares que se esperan de la empresa.

#### **4.3.4. Promoción**

Es importante destacar que la prioridad de Invierte Propiedades es la calidad de servicio, por lo que se espera que en el largo plazo una cantidad importante de clientes lleguen por recomendación. La segunda forma de promocionarse más importante es la venta directa que

consiste en los llamados que realizarán los ejecutivos a los prospectos generados por el BOT de la plataforma.

No se destinarán recursos al posicionamiento en redes sociales, pero sí a Google, ya que es la plataforma de búsqueda más importante.

Las técnicas de venta principales serán enfocadas en que los clientes arrienden su propiedad rápido y al mejor precio, sin tener que preocuparse en todo el proceso. Esto gracias a la automatización de las publicaciones y la presencia en los edificios. Además, se debe recalcar que el cliente no paga hasta que se arriende y que existen altos estándares para filtrar a los arrendatarios.

Además, los Ejecutivos se deben presentar como especialistas en el sector, ya que estarán enfocados en ciertas comunas y en el largo plazo esa experiencia se puede presentar como un valor adicional para los clientes. En cuanto a las objeciones de baja confianza, se debe aludir al respaldo que tiene la empresa Invierte Propiedades y el cuidado de su marca.

Finalmente, es importante tener presencia en los edificios (tarjetas de presentación, avisos, solicitar recomendaciones, etc.), de tal forma que los habitantes de ese edificio arrienden otra unidad (para el caso en que buscan un lugar más grande sin cambiar ubicación) o que busquen llevar a sus conocidos al mismo edificio.

## 4.4. Fidelización

Es importante tener en cuenta que luego de la primera visita y publicación de la propiedad, pasarán días en que se estarán agendando visitas o incluso puede suceder que no lleguen interesados, por lo que se propone mantener contacto con el cliente mientras la propiedad no se arriende para equilibrar las expectativas de los clientes.

Finalmente, cuando se concrete el arriendo, se propone enviar por correo una Encuesta de satisfacción al dueño y al arrendatario consultando sobre su percepción con la calidad del servicio (del 1 al 10).

## 4.5. Experiencia de Cliente

Considerando que el servicio y su propuesta de valor se encuentra definido, es importante tener en cuenta el factor de la percepción de los clientes sobre su calidad. Para abordar este punto se encontraron modelos teóricos que han estudiado la temática, los cuales señalan existen modelos teóricos que se refieren a la relación que indica que el nivel de satisfacción depende de las expectativas que se generan los clientes respecto al servicio y la calidad percibida en la realidad, (Contreras, 2011).

En particular, se estudia la brecha entre la experiencia del servicio y sus expectativas (Nivel de Satisfacción = Servicio Entregado - Expectativas) , por lo que en la medida en que las expectativas sean muy altas puede existir un grado de insatisfacción a pesar de que la experiencia no sea mala. Como fue mencionado en la sección de Problema/Oportunidad, cuando Invierte Propiedades tuvo a una ejecutiva dedicada sólo a captar propiedades de manera telefónica generaba altas expectativas que luego los Ejecutivos de Arriendo no podían cumplir. Por ejemplo, si un Ejecutivo en la primera llamada al cliente indica que va a arrendar la propiedad en una semana, esta persona se generará expectativas altas sobre el servicio de tal forma que si no se cumple ese plazo, el cliente se encontrará insatisfecho. En el caso

contrario, si el plazo prometido es de 1 mes y efectivamente se arrienda en 1 semana, el cliente se sentirá más satisfecho ya que sus expectativas eran más bajas.

En base a lo anterior, Invierte Propiedades debe hacerse cargo del manejo de expectativas durante todos los pasos de entrega del servicio. En particular, los Ejecutivos deben indicar tiempos de arriendo aterrizados a la realidad de la empresa (actualmente demora 1 mes) así como asesorar a los clientes para que mantengan precios cercanos al mercado, mostrándole publicaciones de otras propiedades en el sector, de tal forma que no se generen expectativas altas sobre el arriendo de su propiedad.

En relación con la experiencia del servicio, la empresa debe preocuparse por mantener una velocidad de arriendo menor a 1 mes (o lo que se estime a partir de la implementación del plan comercial), a precios de mercado y que durante todo el proceso el cliente se mantenga informado de la situación de su propiedad, siendo prioritaria la comunicación vía correo electrónico para mantener respaldo de los procesos que tiene cada Ejecutivo con sus clientes, facilitándole así su trabajo.

## 4.6. Métricas

Para controlar el éxito del plan comercial es importante generar métricas e indicadores adecuados al servicio de Invierte Propiedades. Tomando en consideración la metodología aprendida en la carrera de Ingeniería Civil Industrial (Mellado, 2020), se deben realizar mediciones que sean útiles para decisiones tácticas y operacionales.

Para las decisiones tácticas, que deberían estar a cargo del Gerente General según el diseño Organizacional actual, se propone lo siguiente:

- Número de arriendos concretados. Es importante dado que mide cuántas personas están siendo beneficiadas por el servicio de la empresa, independiente del valor que tenga la propiedad.
- Promedio de comisiones:  $\text{Suma de comisiones} / \text{Total de ventas}$ . Permite medir el rendimiento general del equipo de Ejecutivos.
- Tiempo promedio de arriendo. Se espera sea menor a 30 días.

De igual forma, para la medición a nivel operacional (Ejecutivos y Supervisor) se debe tener en cuenta:

- Cantidad de Llamadas: Para medir el nivel de esfuerzo en la prospección de clientes.
- Efectividad en la captación:  $\text{Cantidad de propiedades publicadas} / \text{Cantidad de Llamadas}$ .
- Tiempo sin cambiar precio: En caso de que una publicación no tenga interesados, se debe conversar con el cliente para bajar el precio. Se estima que la evaluación se debe realizar cada 7 días.
- Tiempo de cierre de arriendo: El número de días que transcurren entre la captación del cliente hasta la firma del contrato.

- Días desde la publicación: Medición en tiempo real, para saber cuánto tiempo lleva la propiedad desocupada. Se espera que siempre sea menor a 30 días.
- Número de visitas concretadas: Para medir la presencia en terreno del ejecutivo.
- Número de visitas en la web: Para medir la efectividad del aviso.
- Número de propiedades disponibles: Tiene por objetivo conocer la cartera de clientes que tiene la empresa y cada ejecutivo. Corresponden a clientes que están siendo atendidos, por lo que deben ser prioridad.

Cabe destacar que se recomienda que las métricas sean medidas a nivel de Equipo de Ejecutivos así como a nivel individual, de tal forma que permita medirse el éxito del supervisor y de cada trabajador en particular. Además, los tiempos en general se deben medir en días y los valores en pesos chilenos.

## 4.7. Gestión de Personas

Los Ejecutivos son quienes entregan el servicio de Invierte Propiedades, por lo que sus habilidades y conocimientos deben estar dentro del estándar planteado en este plan comercial. En la realidad actual, tanto Gerente como Supervisor indican que se observan diferencias a nivel de capacitación y resultados entre los Ejecutivos, por lo que se les recomienda mejorar las capacitaciones a nivel general, enfocándose en la calidad de servicio. Además, se deben crear herramientas específicas para mejorar la entrega del servicio. Una de ellas puede ser un script para captar clientes, para que el primer llamado sea más efectivo y la imagen que los posibles clientes tengan de Invierte Propiedades sea de profesionalismo.

En vista de que se busca aumentar el nivel de calidad de servicio de los Ejecutivos, una posibilidad es filtrar con mayor rigurosidad a las personas que entran a las capacitaciones de Invierte Propiedades, de tal manera que sólo comiencen el proceso quienes realmente estén interesados o que tengan conocimientos previos. Esto aceleraría más el proceso de capacitación y se podrían encontrar resultados (cierres de arriendo) más rápido. Además, se evitarían los problemas que surgen al tener que reasignar propiedades, pues falla comunicación con el cliente, con los interesados y se retrasa el proceso de arriendo en general.

Otra posibilidad es cambiar el esquema de reclutamiento, donde se elimine la posibilidad de ser un trabajador Freelance o independiente y se contrate directamente a los trabajadores para que se dediquen en su totalidad a concretar negocios y aprender durante las primeras semanas. El objetivo es que el Ejecutivo represente la calidad de Servicio que espera entregar Invierte Propiedades. Por lo tanto, se debe entregar capacitación adaptada al Plan Comercial, dando énfasis en entregar herramientas para que las publicaciones tengan fotografías de buena calidad, con información completa en la descripción de las publicaciones y con un análisis de precio acertado y un buen manejo a nivel comunicacional con los propietarios y arrendatarios. Junto a esto, se deben entregar herramientas de organización del trabajo del corredor en base a la experiencia que ha obtenido la empresa durante su funcionamiento, de tal forma que el rendimiento por ejecutivo se pueda elevar.

Finalmente, se propone generar una metodología que facilite la detección de trabajadores que quisieran desistir, para ofrecerles algún incentivo o para entregarles mayor atención en el

proceso de aprendizaje, de tal manera que se mantenga la motivación. Dado esto, se plantea la implementación de un modelo visto en el curso de Comportamiento Organizacional de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile (Conde, 2020). Dentro del curso se denomina 'Re-Reclutamiento' y es adaptado a la realidad de Invierte Propiedades. La propuesta se detalla en el Anexo E, pero se resume en 3 pilares que deben ser evaluados por cada trabajador:

- Impacto en la empresa. Asociado al valor que genera (no sólo a nivel económico) y qué pasaría si el Ejecutivo renuncia.
- Intereses, Necesidades y Expectativas
- Acciones a realizar.

Por lo tanto, para cada integrante del equipo se debe determinar: su importancia dentro de la empresa, cuales son sus intereses, necesidades y expectativas y, finalmente, generar acciones a nivel de supervisor o gerencia para poder satisfacer estas necesidades de cada trabajador.

Las acciones que más se esperan realizar son las capacitaciones individuales (supervisión de llamadas o salidas a terreno), las conversaciones para incitar a seguir intentando y generar incentivos económicos extra (Por ejemplo, un bono por cerrar un arriendo en menos de 7 días).

## 4.8. Evaluación Económica

Para evaluar el éxito de la estrategia, se aborda principalmente la diferencia de costo que significa un Ejecutivo Freelance con respecto al costo de un Ejecutivo contratado.

Para facilitar los cálculos, se utiliza un arriendo de \$ 500.000 como referencia, por lo que la facturación correspondería a \$500.000 neto (50 % a cada parte, sin considerar IVA en los cálculos) Además, existe diferencia entre el pago de comisiones: Freelance reciben un 30 % de la facturación, mientras que el contratado recibe el 15 %, pero recibe además un sueldo bruto de \$400.000 independiente de si cierra negocios.

La empresa, a su vez, indica que cada ejecutivo debería poder concretar 5 arriendos al mes trabajando a tiempo completo, de manera regular.

<b>N arriendos</b>	<b>Facturación</b>	<b>Costo Freelance</b>	<b>Costo Contratado</b>
1	\$ 500,000	\$ 150,000	\$ 475,000
2	\$ 1,000,000	\$ 300,000	\$ 550,000
3	\$ 1,500,000	\$ 450,000	\$ 625,000
4	\$ 2,000,000	\$ 600,000	\$ 700,000
5	\$ 2,500,000.	\$ 750,000	\$ 775,000
6	\$ 3,000,000	\$ 900,000	\$ 850,000
7	\$ 3,500,000.	\$ 1,050,000	\$ 925,000
8	\$ 4,000,000	\$ 1,200,000	\$ 1,000,000
9	\$ 4,500,000	\$ 1,350,000	\$ 1,075,000
10	\$ 5,000,000	\$ 1,500,000	\$ 1,150,000

Tabla 4.1: Análisis de costos, diferenciado por tipo de empleado. Fuente: Elaboración propia basada en los datos entregados por la empresa.

Considerando los datos de la Tabla 4.1, Con 5 arriendos, el costo para la empresa es prácticamente idéntico para el ejecutivo Freelance y el contratado. Sin embargo, la calidad de servicio y el trabajo de supervisión es más controlable cuando las personas son contratadas, ya que se les puede exigir exclusividad en sus labores.

Por otro lado, en la medida que se cierran más negocios, para la empresa es cada vez más conveniente tener personas contratadas ya que el sueldo en proporción a la factura es cada vez menor.

Por tanto, se concluye que contratar ejecutivos es más conveniente a nivel de márgenes.

# Capítulo 5

## Conclusiones

Invierte Propiedades es una empresa que no cuenta con una planificación comercial expresa. Esto, en conjunto con la oportunidad de explotar su recurso clave (prospección del BOT) y la motivación de crecer como empresa hacen que este trabajo tome relevancia y pueda ser aplicable.

El análisis interno permitió comprender en profundidad el funcionamiento de la empresa, identificando los puntos fuertes para explotarlos en la estrategia comercial, así como suplir aquellas debilidades que en la práctica se observan como operacionales, pero que provienen de una falta de planificación y focalización del trabajo.

A su vez, el Análisis de Mercado permitió comprender los intereses y preocupaciones de los clientes, que son clave para la definición de la propuesta de valor. Algunos de los hallazgos más interesantes se asocian a que los clientes tienen un enfoque en el resultado, buscando arrendar rápido y a precios altos, para maximizar su rentabilidad. Además, el precio de publicación inicial tiene un impacto importante en la efectividad de las publicaciones, por lo que los clientes requieren de una asesoría de precios bien respaldada. Complementando, el análisis de mercado facilita la comprensión de los distintos segmentos que existen en el mercado de los arriendos, identificando claramente al cual Invierte Propiedades puede entregar más valor.

En base a la investigación y definiciones realizadas, la focalización surge inmediatamente, ya que Invierte Propiedades desarrolló una herramienta para prospectar clientes que permite aislar a ese segmento y puede dedicarse plenamente a atenderlo.

Es importante destacar que la preocupación por la calidad de servicio y la capacitación de los Ejecutivos también concuerda con el análisis interno y de mercado, ya que la situación actual (de ejecutivos Freelance) genera un estrés en los Ejecutivos y en los clientes ya que no se concreta el negocio por falta de herramientas y respaldo de la empresa.

En este mercado la confianza es clave, por lo que es importante velar por la calidad de servicio y un buen nivel de capacitación de los Ejecutivos. Por tanto, se decide generar un equipo contratado, de tal forma que se mejore el control en la entrega del servicio, lo que permitiría mejorar resultados. Además, al contratar ejecutivos, se tiene mayor control y es más conveniente a nivel de costos para la empresa, siempre que los resultados se mantengan sobre los 5 arriendos al mes por cada ejecutivo.

Se debe tener en cuenta que la metodología aplicada fue principalmente a nivel explo-

ratorio, sin poder atribuir causalidad a lo que los entrevistados transmitieron, pero aún así se considera suficiente para que se pueda aplicar en la realidad de Invierte Propiedades, ya que actualmente no cuenta con ninguna estrategia y está generando mala reputación en el mercado.

Finalmente, se destaca que la estrategia comercial sólo aplica a la empresa Invierte Propiedades, ya que fue diseñada considerando tanto los factores del mercado como las fortalezas y debilidades de la propia compañía.

# Bibliografía

Área de Estudios e Inversiones, Seremi de Desarrollo Social RM (2019). Encuesta Casen 2017: resultados Vivienda y Entorno. Recuperado de: [http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/DOCUMENTO\\_VIVIENDA\\_Y\\_ENTORNO\\_RMS\\_CASEN\\_2017.pdf](http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/DOCUMENTO_VIVIENDA_Y_ENTORNO_RMS_CASEN_2017.pdf)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2022). Ley de Arriendo (explicación LeyFácil). Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ley-de-arriendo>

Cámara de Diputadas y Diputados (2022). Proyecto de Ley: Crea el Registro Nacional de Corredores de Propiedades y regula el ejercicio de dicha actividad. Recuperado de: <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=10813&prmBoletin=10391-03>

Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product (Chapter 4, pp. 69-83). Springer, Cham, Switzerland.

Conde, Sebastián (2020). Profesor Universidad de Chile, Primavera 2020, Apuntes Cátedra Comportamiento Organizacional.

Diez, Christian (2019). Profesor Universidad de Chile, Primavera 2019, Apuntes Cátedra Marketing I.

Gerencia de Estudios Cámara Chilena de la Construcción (2021). Informe Inmobiliario Gran Santiago Junio 2021. Recuperado de: <https://cchc.cl/centro-de-informacion/estudios/informes-inmobiliarios>

Gerencia de Estudios Cámara Chilena de la Construcción (2018). Factores que afecta el precio de la vivienda. Recuperado de: [https://cchc.cl/uploads/evento/archivos/J\\_HURTADO\\_FACTORES\\_DETRAS\\_DE\\_PRECIOS\\_DE\\_VIVIENDA.pdf](https://cchc.cl/uploads/evento/archivos/J_HURTADO_FACTORES_DETRAS_DE_PRECIOS_DE_VIVIENDA.pdf)

Gfk Chile (2019). Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile. Recuperado de [https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK\\_GSE\\_190502\\_FINAL.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf)

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R (2016). Administración estratégica. 7ma edición.

Indicadores Cámara Chilena de la Construcción (2021). Índice Real de Precios de Vivienda. Recuperado de: <https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/indice-real-de-precios-de-vivienda>

Invierte Propiedades (2022). Documentación en Confluence de la empresa.

José-Francisco Vergara-Perucich y Carlos Aguirre Nuñez (2019). Inversionistificación en América Latina: problematización del mercado de arriendo para el caso chileno.

La Tercera (2019). Gremios discrepan por proyecto que busca regular a corredores de propiedades. Recuperado de: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/gremios-discrepan-proyecto-busca-regular-corredores-propiedades/799703/>

Mellado, Braulio (2020). Ayudante Universidad de Chile, Primavera 2020. Apuntes Auxiliar 'Diseño de Procesos de Negocios'.

Mora Contreras, Cesar Enrique (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Revista Brasileira de Marketing, 10(2),146-162. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525008>

Portal Inmobiliario (2021). Informe Trimestral de viviendas de la Región Metropolitana 4T 2021. Recuperado de: <https://public.flourish.studio/story/1099475/>

Yapo.cl (2021) Radiografía del sector inmobiliario 1T 2021. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/static//2021/04/YP-Radiografi%CC%81a-INMO-Q1-2021-VF.pdf>

# Anexos

## Anexo A. Registro de Marca

Registro de marca Acceso a la Ley 19039 de propiedad industrial Las clases mencionadas en el informe son las siguientes: Clase 35: Consultoría profesional sobre negocios comerciales; Facilitación de información sobre negocios comerciales e información comercial vía una red informática mundial; Información y asesoramiento a los consumidores sobre la selección de productos y artículos a la venta; Información y asesoramiento comerciales al consumidor; Publicidad y consultoría en gestión de negocios; Servicios de agencias de información comercial. Clase 36: Administración de activos financieros; Bienes inmuebles (evaluación (tasación) de); Corretaje de bienes inmuebles; Servicios de agencias inmobiliarias.

## Anexo B. Segmentación de Clientes según Invierte Propiedades

Se considera una segmentación general con el objetivo de Capacitar a los ejecutivos, pero no para la toma de decisiones de Marketing.

- Cliente 'Encontrar arrendatario para 1 o más propiedades (hasta 5)': Persona de entre 25 y 60 años que posee de 1 a 5 propiedades para arrendar. Tiende a estar preocupado por lo que pasa con sus propiedades por lo que la rentabilidad no le basta. Se interesa por las personas que van a estar en su propiedad, podrían pedir por ejemplo que no pueden ser estudiantes. Además, podría estar atento al pago mensual de los gastos comunes por lo que recibir la información es clave para su tranquilidad.
- Cliente 'Encontrar arrendatarios para más de 5 propiedades': Persona de entre 40 y 60 años con más de 5 propiedades para arriendo. Le preocupa que se arrienden rápido y al mayor precio posible. Como tiene experiencia, le interesa que los contratos sean exigentes y que garanticen que la propiedad se mantendrá en buen estado para no tener que estar perdiendo tiempo en arreglos. No le importa mucho quién va a estar en su propiedad, mientras le cumpla con los pagos por lo que la evaluación económica es lo más importante.
- Cliente 'Desligarse de la responsabilidad para 1 o más propiedades (hasta 5)': Persona de entre 30 y 60 años (muchas veces hijo de propietarios) que tiene una propiedad para arrendar y no quiere lidiar con los posibles problemas que puedan surgir ni tampoco realizar la cobranza. El mayor problema que tienen es que no conocen cómo funciona el mundo de los arriendos y por eso buscan ayuda. Puede ser que hayan intentado administrar personalmente las propiedades y no les haya gustado la responsabilidad.

- Cliente 'Desligarse de la responsabilidad para más de 5 propiedades': Persona de entre 40 y 60 años (muchas veces hijo de propietario) que tiene muchas propiedades. Normalmente cuentan con poco tiempo, por lo que delegan la administración de la propiedad. Como cuentan con varias unidades y son personas que se enfocan en la rentabilidad, en general buscan conseguir descuentos por los servicios. Quiere desligarse completamente de los problemas que podrían traer las propiedades, sólo le interesa que le depositen a tiempo y que no existan gastos de mantención.
- Cliente 'Arrendar una propiedad donde vivir': Persona de entre 20 y 55 años. Busca una propiedad que esté en arriendo a buen precio. La ubicación es muy importante para ellos: generalmente buscan que tenga acceso a locomoción y cercano al lugar donde trabajan. Generalmente buscan algo de un precio elevado al que no pueden calificar por el nivel de ingresos. Intentan demorar menos de un mes en encontrar un nuevo hogar. Es un segmento bastante grande.
- Cliente 'Arrendar una propiedad para un negocio': Empresa consolidada o persona que está iniciando un negocio y busca un local comercial u oficina. Le interesa que el costo sea el más bajo posible. Lo más importante para este cliente es la factibilidad de realizar su negocio en la propiedad (principalmente la obtención de permisos). Generalmente se toman bastante tiempo para tomar las decisiones ya que los contratos de negocios suelen ser de varios años.
- Cliente 'Comprar una propiedad para vivir': Persona de entre 25 y 50 años que busca un lugar para vivir. Puede o no tener familia, pero su foco está en la ubicación de la propiedad, los servicios con los que cuenta, el acceso a locomoción y la proyección que tiene el lugar. En general buscan comprar una casa que no necesite arreglos para poder ir a vivir lo antes posible.
- Cliente 'Comprar primera propiedad de inversión': Persona de entre 25 y 60 años que busca invertir porque quiere aumentar su patrimonio. Lo ve como una oportunidad para aumentar su jubilación en el futuro. No conoce cuál es el proceso para invertir por lo que necesita asesoría constante. Se preocupa mucho de dónde estará ubicada la propiedad y sus características. Generalmente no tiene gran cantidad de dinero para pie, por lo que prefiere comprar proyectos con entrega futura.
- Cliente 'Seguir invirtiendo en propiedades': Persona de entre 30 y 60 años que ya tiene experiencia invirtiendo en propiedades. Probablemente ha tenido éxito en su anterior inversión y por eso quiere seguir en el mundo. Tiene conocimientos de cómo funciona el proceso y no le importan mucho las características de la propiedad. Su interés está más enfocado en que la rentabilidad sea alta. Puede cuestionar más lo que se le ofrece. Es una persona de altos ingresos que busca aumentar sus ingresos pasivos para alcanzar la libertad financiera o asegurar el futuro económico de su familia.
- Cliente 'Vender una propiedad': Persona de entre 35 y 60 años que puede o no ser inversionista. Lo que busca es vender lo más rápido posible y al mayor precio que se pueda. Por lo general necesitan ayuda para ponerle un valor adecuado al mercado, por lo que la información para ellos es muy importante.
- Cliente 'Comprar un terreno para construir': Persona de entre 40-60 años representante de una empresa generalmente inmobiliaria que busca espacios grandes para construir.

Le interesa conocer toda la información respecto a regulaciones del sector para calcular, por ejemplo, cuántos departamentos se pueden construir. Su interés está en obtener un precio bajo.

## Anexo C. Entrevistas Clientes

Se realizan 19 entrevistas a personas que fueron clientes del servicio de arriendo y algunos continúan siendo clientes del servicio de administración. Las preguntas fueron abiertas ya que se buscaba que cada persona pudiera comentar sobre su experiencia. Las preguntas base fueron:

¿Por qué cotizaron con Invierte Propiedades? ¿Cotizaron en otros lados? ¿Qué precios observó en el mercado? ¿Qué es lo más importante al momento de cotizar servicios? ¿Por qué tiene una corredora de propiedades? ¿Por qué mantiene corredora de propiedades? ¿Qué tan importante es el precio? ¿Qué calidad de servicio considera que ha recibido? ¿Qué es lo importante para usted cuando delega el arriendo de la propiedad? ¿Hay algo que podamos hacer para mejorar el servicio? ¿Cómo evalúa el valor del servicio de arriendo en comparación con el costo?

- Miguel Sepulveda (9 propiedades): Cliente preocupado porque no se actualiza el contrato de su propiedad más antigua (no se hace el contrato de arriendo con el valor actualizado). Indica que se prometió algo y demoró meses en realizarse. Cuando se arrendaron nuevamente sus propiedades fue a un precio mucho más bajo lo cual le molestó porque tuvo que pagar los dividendos por sí mismo.
- Daniela Piderit (1 propiedad): Busca servicio de arriendo sin exclusividad, lo que le interesa es que sea rápido. Finalmente lo arrendó otro corredor. Le gusta administrar ella misma.
- Boris Mosso (3 propiedades): Cotizó el servicio aproximadamente 1 año antes de que le entregaran sus departamentos (se atrasaron por pandemia). Se decidió por IP porque le generó confianza el seguimiento que realizó el captador (llamada cada 2-3 meses). Tuvo problemas para arrendar sus departamentos porque los puso sobre el valor de mercado (justifica en base a cortinas roller, malla de seguridad, plafones, etc). Terminó arrendando a un precio más bajo y se demoró en arrendar porque demoró en bajar el precio. Tuvo que pedir cambio de ejecutivo porque consideraba que no estaba haciendo su trabajo.
- Pia Jimenez (1 propiedad): Tuvo problemas con la empresa porque indica que 'Me dicen una cosa y después me dicen otra.'. Esto ocurrió mientras se desocupaba el departamento, se reparaba y se arrendaba nuevamente. Prefiere trabajar todo más formal por correo para evitar malos entendidos. En particular tuvo problemas con algunos gastos de reparaciones que no tenían contemplado, además que la cotización del aseo no fue enviada. Su preocupación es que se irá fuera de Chile y necesita que su departamento quede en buenas manos.
- Jazlim Padilla (1 propiedad): Alega incumplimiento de contrato. Alega que la empresa metió gente que no podía salir a trabajar porque no tenían los papeles (extranjeros). Considera que tuvieron malos parámetros para elegir y ella había tomado el servicio

justamente para evitar que ocurriera esto. Sintió que no hubo gestión de parte de la empresa para solucionar el tema y pasaron los meses con problemas en los pagos, y se generó una deuda de luz por parte de los arrendatarios y se fueron sin pagar.

- Eduardo Catalán (1 propiedad): Sintió angustia. El no andaba buscando corredora y la empresa lo contactó. La ejecutiva Nicole lo convencio pero una vez que firmó no se cerró el negocio. Siente que se perdió la credibilidad de la empresa porque le elevaron mucho las expectativas al principio y no tenían buen servicio de postventa. Hubo un problema de comunicación porque se le quería bajar el valor de su arriendo (le dicen 'ofertón'). Le molestó que la publicación de la propiedad fue sólo con las fotos que mandó él y la corredora no fuera a sacar las fotos por si misma. Además indica que le faltó más comunicación, que nadie le dijo nada sobre si se arrendaba o no su depto, que creía que nadie visitaba y no se hacía nada al respecto.
- Ricardo Bujes (27 propiedades): Indica que no ha tenido ningún problema con el servicio. Se lleva muy bien con la corredora ya que 'es muy ejecutiva'. Esta contento con el servicio, destaca que a veces llama el fin de semana y contesta super bien.
- Alejandra Bravo (1 propiedad): Primera vez que toma un servicio así, pero le ha funcionado perfecto. No ha tomado el servicio con otras corredoras. Dice que no ha sido libre de preocupaciones pero todo lo que ha ocurrido lo ha solucionado la empresa. La empresa le arrendó 1 vez y fue rápido por lo que está contenta.
- Adriana Garcia (1 propiedad): Ningún problema. Las cosas se han desarrollado como se acordó. La propiedad que tiene está en arriendo transitoriamente. La idea es vender. Prioridad es vender. El que arrienda, va a comprar. Ese interesado lo encontró la empresa por lo que está contenta.
- Alvaro Sepunar (1 propiedad): Dejó el servicio de IP por problemas de comunicación durante todo el tiempo, no entendía los correos y sintió que le faltó que lo llamaran más seguido. Esta contento porque arrendara luego su departamento de manera particular (sin empresa).
- Barbara Villouta (1 propiedad): Comenzó a administrar su propiedad por si misma, pero el arrendatario lo encontró Invierte Propiedades. Está hace más de 2 años así que está contenta con eso. Dice que se contactara con la empresa si se le desocupa.
- Carlos Ruiz (1 propiedad): Le ha faltado una llamada una vez al mes. No tiene mucha idea de como esta su departamento. Para que se ponga al día, las proyecciones, etc. No tiene la última firma contrato.
- Claire Ledgard (1 propiedad): Su meta es no tener que preocuparse mucho. Se ha cumplido. Al principio fue un poco más complicado. Compró un depto con IP y el proceso no le gustó por parte de la inmobiliaria. Luego tomó la adm con IP y no tuvo grandes problemas. Se complicó algunas veces entender que pasaba con las garantías (cuando se devuelven, si es que se devuelven). El proceso de arriendo fue poco claro.
- Fabian Jofré (1 propiedad): No ha tenido mayor problema. Al comienzo tuvo con problemas con la información. Solicitudes se respondían un poco tarde. Ahora está funcionando bien. Todo está resumido a que se pague.

- Gabriela Cruz (1 propiedad): Está contenta con su arrendatario y con el servicio de Invierte Propiedades (arriendo y administración). Le han notificado las cosas que hay que resolver/decidir. Se le envía la información todos los meses. Sus arrendatarios pagan.
- Javiera Marín (1 propiedad): El primer año no estuvo conforme porque quería arrendar la propiedad con un corredor para sacarse el problema (no estar pendiente). Su misión es despreocuparse. Tenía que estar constantemente de la empresa preguntando. Discutió con Marisol al principio, pero ahora ya se afiataron más. Lo importante es que la empresa este pendiente. Agradece mucho la llamada. Información es reactiva. Un propietario quiere saber que la plata va a llegar cuando corresponde, no quiere cuentas impagas, saber como esta la casa. Creía que sólo era Marisol (Jefa de administraciones) la que estaba en la empresa.
- Jimena Aliaga (1 propiedad): Servicio muy bien. El corredor de primera instancia muy bueno (agradable). Muy buena arrendataria, considera que la elección de la empresa estuvo buena.
- Maria Ines (1 propiedad): Le ocurrió un par de veces en que la empresa se atrasó en su pago y tuvo que estar presionando. Le dieron una fecha y no se cumplió. Eso le generó molestias, pero al menos siempre tuvo respuesta.
- Christopher Johnson (2 propiedades): No le gustó el servicio porque al momento de cotizar cortinas, plafones, etc las cotizaciones no eran claras así como tampoco se dejaba claro el producto que se estaba ofreciendo. Hizo la comparación entre 2 empresas (IP y otra) e indica que fue mucho más desordenado. Además sus 2 departamentos tuvieron problemas con los arrendatarios, que se fueron sin pagar y con deuda en ggcc. Cree que la elección fue mala por parte de la empresa y luego no respondieron como corresponde.

## Anexo D. Entrevistas No Clientes

Se realizan 41 entrevistas a personas que cotizaron el servicio pero no lo tomaron. Las preguntas fueron abiertas ya que se buscaba que cada persona pudiera comentar sobre el servicio y la competencia. Las preguntas base fueron:

¿Por qué cotizaron con Invierte Propiedades? ¿Por qué no solicitaron el servicio? ¿Cotizaron en otros lados? ¿Qué precios observó en el mercado? ¿Que es lo más importante al momento de cotizar servicios? ¿Por qué tiene una corredora de propiedades? ¿Por qué mantiene corredora de propiedades? ¿Con cuanta anticipación cotiza servicios? ¿Qué tan importante es el precio?

A continuación se muestran las respuestas más importantes indicada por cada persona:

- Rodrigo Carvallo: Estuvo interesado en el servicio ya que tenía una oficina desocupada (comerciales). Tenía a un corredor y quiso tomar el servicio de arriendo pero Invierte Propiedades nunca concretó (probablemente porque le interesaba más la exclusividad).
- Roberto Cabrera: Cotizó en varias corredoras pero se decidió por una amiga y fue con exclusividad.
- Sergio Huerta: La empresa lo llamó alguna vez para ofrecerle servicio pero no tenía propiedades disponibles para arrendar (Fue llamado por BD comprada).

- Jorge Barahona: Tiene una corredora hace años y no le interesa cambiarse ya que le ha funcionado bien.
- Patricio Pinto: Indica que ha tenido muy mala experiencia con corredores (poca seriedad, intentos de estafa) por lo que ve los arriendos de manera particular.
- Jorge Medina: Tiene corredora hace años y está feliz con ella. Es una persona independiente.
- Thomas Brahm: Cotizó a través de la página. Lo atendió un captador y la administradora. Recibió herencia y comenzó a cotizar los servicios de arriendo, venta y administración ya que no sabía que hacer. No tenía apuro ya que no habían costos asociados a tener las propiedades. Estuvo meses con las propiedades desocupadas y finalmente no tomó el servicio. No tomó a ninguna empresa.
- Carlos Montoya: Cotizó con Invierte Propiedades, negoció el precio un par de meses mientras salían sus 30 propiedades. Cotizó con Houm quienes le ofrecían seguro y a un precio más bajo, por lo que se decidió por ellos. Su enfoque era de largo plazo por lo que el servicio de Arriendo no era lo más importante.
- Ignacio Solar: Cotizó con Invierte Propiedades, decide por Houm por seguro. Lo importante es recibir los pagos todos los meses.
- Juan Dellepiane: Tiene una corredora hace años. Le ha ido bien con sus propiedades, le están pagando el arriendo. Hasta el momento todo perfecto. Le cobran 25 % cuando arrienda. Por adm el 7%. Indica que podría pagar hasta un 10 % mientras hubiera confianza.
- Cristian Llanos: Compró deptos con empresa relativamente nueva (no da nombre), se demora mucho en arrendar su corredor. Se bajó el canon de arriendo, y se logró arrendar. Cotizó con Invierte Propiedades porque se iba a desocupar su propiedad pero finalmente los arrendatarios decidieron quedarse y por eso no tomó el servicio.
- Harol Gutierrez: Llegó a la empresa para cotizar el arriendo de una parcela en Colina. Demoró el proceso y finalmente arrendó de manera independiente a un conocido.
- James Isla: Cotizó y finalmente decide arrendarlo por sí mismo, ya que su condición para tomar el servicio era que la empresa le gestionara las reparaciones (el depto no estaba llegar y arrendar).
- Claudio Campos: Cotizó en varias corredoras, pero finalmente decide hacerse cargo él mismo, ya que no ha tenido grandes problemas en el tiempo.
- Eliana Restrepo: Cotiza 6 meses antes de que le entreguen su depto studio en el centro. La inmobiliaria que le vendió le dijo que se arrendaba a un 20 % más caro que lo que Invierte Propiedades calcula. Venía con expectativas altas de rentabilidad. Decide verla ella misma para poder recibir un poco más de dinero y alcanzar a pagar sus dividendos.
- Francisco Riquelme: Cotizó porque estaba teniendo algunos problemas con su corredor. En términos generales está contento, por lo que prefiere no cambiarse al final.

- Juan Pablo Mella: Cotizó el servicio porque no estaba contento con la empresa Tricapital. Sin embargo, al pasar las semanas se dio cuenta de que fueron ágiles cuando se le fue un arrendatario, ya que consiguieron otro. Esta contento y no tiene ganas de cambiarse.
- Roberto Espinoza: Solicitó servicio de Arriendo preguntando directamente si tenía interesados en arrendar depto santiago 1d1b. La empresa no funciona de esa forma, así que decidió no tomar el servicio y arrendarlo por sí mismo.
- Sebastián Klodda: Cotizó con Invierte Propiedades para que manejaran sus deptos en modalidad mensual, diaria, etc. Para obtener más rentabilidad. No le sirve la modalidad anual, por lo que sigue viendo por sí mismo los arriendos.
- Evelyn Cortes: Cotiza servicio mientras vive en el depto (Aprox 2 meses de anticipación). También buscaba administración y le interesa el servicio con seguro. Cotizó en Houm y tomó el servicio.
- Carlos Diaz: Cotizó con Invierte Propiedades en plena pandemia. Le daba pánico que se tomaran su departamento, por lo que buscó una empresa con seguro (Houm) y que ellos arrendaran.
- Luis Abarca: Cotiza al momento de recibir el depto (unos días después). Compró con inmobiliaria y le dijeron que se arrendaría más caro de lo que realmente se podía arrendar actualmente. Consulta por precios y dado que debe cubrir dividendos prefiere hacerlo por sí mismo.
- Daniel Garcia: Antes arrendaba en booking modalidad mensual. Cotizo con Invierte Propiedades porque quiere arrendarlo en largo plazo. Esta amoblado en perfectas condiciones, tiene aire acondicionado. Pide ayuda con valor de arriendo. Le preocupa arrendar y que le roben las cosas. Finalmente decide contratar a otra empresa (no dice cual) porque fue recomendada por un familiar.
- Antonia Kunstmann: En algún minuto dijo que tomaría el servicio pero se arrepintió. Dijo que no estaba dentro de sus planes tomar un servicio con exclusividad y la empresa estaba interesada en la parte con exclusividad. Finalmente arrendó a una amiga.
- Alexis Barria: Decidieron por una empresa que esta dando el seguro (Houm al parecer). Prefiere el seguro aunque se demore un poco más en arrendar.
- Alvaro Arellano: Cotizó porque tenía problemas con el arrendatario (pagaba a destiempo). Consultó si la empresa se podía hacer cargo de sacar al arrendatario, pero finalmente el arrendatario se puso al día y no tuvo necesidad de contratar a una empresa.
- Gonzalo Atán: Cotizó con otra corredora a ver si le salía más barato pero finalmente decide y sigue con su corredora, ya que no había gran diferencia de precio (no indica cuánto le cobraban en la otra empresa pero Invierte Propiedades le ofrecía el 6%+IVA)
- Francisco Christ: Cotiza servicios porque se va a Argentina. Realiza consulta en cómo se seleccionan a los arrendatarios ya que en Argentina tuvo problemas. Le preocupaba que se tomaran sus propiedades mientras estaba allá. Indica que cotizó con capitalizarme, reistock, fuenzalida y terminó eligiendo asset plan porque era una empresa con más experiencia.

- Juan Palazuelos: Estaba cotizando para ver qué haría con su casa, pero al estar jubilado decidió que él vería la administración para recibir un poco más pero principalmente porque sería lo único de lo que se tendría que encargar y quería mantenerse activo.
- Carlos Diaz: Se contactó con IP para cotizar. También cotizó con otras empresas pero finalmente lo arrendó a un conocido y por ende ya no necesitaba los servicios.
- Rodrigo Martínez: Cotizó los servicios pero no los tomó. La razón es que estaba pagando dividendos muy altos, y el arriendo no le alcanzaba para cubrirlos y mucho menos para tomar el servicio de una empresa.
- Enrique Poblete: Cotizó servicios de arriendo. Quería tener el seguro de arriendo por lo que contrató a Fuenzalida propiedades.
- Agustín Escobar: Estaba cotizando porque quería comprar un departamento pero finalmente no compró. Contratado por honorarios y el banco no le dio el crédito.
- Jorge Henríquez: Tiene locales comerciales (no regularizados). Finalmente decide buscar otra corredora. Indica que el proceso fue muy lento y poco claro en qué papeles necesitaban los arrendatarios para arrendar los locales. Notó que la empresa no tenía experiencia en locales comerciales.
- Claudia Alfaro: Cotizó con varias empresas por unos departamentos que estaban en juicio de arriendo. Comentó que una empresa le ofreció hacer el juicio de arriendo gratuitamente, por lo que se decidió por ellos.
- Ricardo Flores: Cotizó porque se suponía que sus arrendatarios se irían de su casa, pero finalmente se quedaron 1 año más. Indica que si siguieran ahí por siempre, no necesitaría nunca el servicio.
- César Rivera: Cotizó alguna vez con IP, pero decidió con Fuenzalida Propiedades por la trayectoria y no ha tenido grandes problemas. No tiene pensado cambiarse.
- Felipe Acencio: Alguna vez cotizó con IP y otras corredoras. Ahora lo atiende Asset Plan, ha tenido buena experiencia. Le cobran el 7% y no se quiere cambiar.
- Álvaro Osorio: Estuvo cotizando corredoras, pero se decidió por otro corredor que ya tenía 3 departamentos en el mismo edificio. Le gustó más el precio (6% el otro corredor e Invierte propiedades le ofrecía 8%) y que tuviera presencia en el edificio (Experiencia).
- Tristán Molina: Cotizó servicio de venta para la casa de sus padres (cerca de los 80 años), pero no concretó el servicio porque no hubo necesidad. Vendieron la casa en muy poco tiempo, sin ayuda de corredores.
- Oscar Abarca: Cotizó pero decidió verlo directamente a él. Tiene propiedad arrendada y no ha tenido ningún problema. La empresa le ofreció el 6%+IVA.

## Anexo E. Re Reclutamiento

Este Anexo corresponde a un resumen del modelo visto en el Curso de Comportamiento Organizacional y que se adapta a la realidad de Invierte Propiedades.

En el curso plantean un caso, donde hay una empresa que tenía problemas de fuga de talento y una de las situaciones más recurrentes es que se enteraban de que se irían en el momento en que ya habían presentado la renuncia. Así, prácticamente todas las renuncias eran lamentadas.

Dado esto, requerían de un mecanismo para generar mayor confianza con los trabajadores y así evitar que las personas se fueran, al menos, que logaran contarles antes de que se vayan y así adaptarse a la situación con anticipación. A este mecanismo se le llama re-reclutamiento.

El re-reclutamiento se basa en 3 pasos principales: determinar la importancia del trabajador en el equipo, conocer sus intereses, expectativas y necesidades y, finalmente, realizar acciones enfocadas en satisfacer estos intereses. La clave de este sistema es que se implementó desde el primer día de contratación, por lo que cada trabajador del equipo nuevo (200 empleados) vivió ese proceso de ser 're-reclutado'.

En la práctica, este método consiste en hacer reuniones cada 2 semanas (al principio duraban 45 min cada una, después fue disminuyendo el tiempo) en las cuales primero se debía medir cuál sería el impacto de la renuncia. Luego, el supervisor buscaba identificar los intereses de cada trabajador. Esto se lograba a través de preguntas como por ejemplo '¿Cuáles son las tres cosas de su trabajo que más le gustan?' o '¿Qué cargo aspira a tener antes de jubilar?'

Con las respuestas, el supervisor llenaba una planilla por cada trabajador y generaba una acción que haría él frente a estos intereses y necesidades de cada uno de sus supervisados.

Gracias a la ejecución del conjunto de acciones, la estrategia de re-reclutamiento tuvo éxito y después de 12 meses no había existido rotación en el equipo. Por otro lado, los equipos que no ocuparon esta estrategia contaron con al menos 15 % de rotación, a pesar de que trabajan con un perfil de trabajadores muy similar. Esto hacía pensar que la única diferencia entre ellos fue la estrategia de re-reclutamiento.

Cabe destacar que es imposible que se queden todos los trabajadores por siempre, pero la situación es muy distinta gracias a esta estrategia: por ejemplo, una trabajadora tiene una mejor oferta laboral en otro lado, pero antes de tomar la decisión conversa con su supervisora y, finalmente, se va con tristeza por el gran ambiente laboral que dejaba atrás.

Proceso para crear confianza que nos permita reaccionar antes de que la persona presente la renuncia El objetivo del re-reclutamiento es recrear todos los días la emoción y el compromiso que el empleado siente en su primer día de trabajo. Va a ser parte integral de nuestra cultura de trabajo. Todas las personas participaban en el proceso; la meta era cero rotación lamentada, por lo tanto cada uno era clave. Se divide en 3 pilares fundamentales: 1- Importancia del integrante: Primero, hay que saber cuán importante es cada integrante del equipo para el éxito de todos.

2- La persona: debemos conocer los intereses, necesidades y expectativas de cada persona.

3- Tercero, tenemos que transformar dichos intereses, necesidades y expectativas en acciones diseñadas para satisfacerlas, aumentando de paso el entusiasmo y compromiso de la persona. – Por ejemplo, la persona puede sentirse insegura con respecto a su trabajo. La acción sería asignarle un mentor.

Otra persona podría no tener los conocimientos para hacer bien su trabajo. La acción sería

inscribirlo en un curso. Otro querría un aumento de sueldo. La respuesta sería describir el sistema de compensaciones, aclarando que las acciones salariales son anuales. Por lo tanto, la acción puede ser decir que no, pero con una explicación.

Metodología: Cada dos semanas, cada supervisor se reunía individualmente con cada integrante de su equipo. Duración aproximada de las reuniones: 45 minutos cada una. Los supervisores ocupaban las reuniones para identificar los intereses individuales. Al final de cada ciclo de reuniones, cada supervisor enviaba una planilla a su gerente con los intereses identificados y la acción comprometida. A su vez, los gerentes se reunían con cada supervisor cada dos semanas y completaban la planilla para su envío a Sally, quien consolidaba todos los compromisos.

Preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas de su trabajo que más le gustan?
- ¿Cuáles son los tres aspectos que más lo desmotivan de su trabajo?
- ¿Qué cambiaría en su trabajo?
- ¿Qué le preocupa acerca de su trabajo?
- ¿Cómo está su balance vida / trabajo? ¿Qué haría para mejorarlo?
- ¿Qué cambiaría en el ambiente laboral? ¿Tiene los recursos que necesita?
- ¿Tiene la autoridad que requiere para tomar decisiones?
- ¿Está cómodo conmigo como su supervisor?
- ¿Qué cargo aspira a tener antes de jubilar?
- ¿Qué necesita ahora para avanzar en su carrera?
- ¿Se están cumpliendo sus expectativas de desarrollo profesional?