



Profesores guía: Miguel Castro Prado y Joseph Ramos Quinones  
Integrantes de la tesis: Susy Carol Arancibia  
Cristóbal Erazo Robledo

**“Generación de casos escritos que aborden conceptos clave en la formación de Ingenieros Comerciales de FEN”**



Periodo: Semestre de Otoño.

## Índice

• Introducción.....	3
• Tema y Motivación.....	4
• Hipótesis.....	5
• Objetivos.....	5
• Metodología.....	6
• Marco Teórico.....	7
• Proceso de Elaboración.....	10
• Ficha del caso Miconserje.....	11
• Caso mi conserje.....	13
• Objetivos del caso.....	14
• Una decisión de liderazgo.....	15
• Los comienzos de Gonzalo.....	15
• El caso de Miconserje.....	16
• El darse cuenta.....	17
• El momento crucial.....	18
• Emprendimiento en Chile.....	19
• Un servicio de última generación.....	20
• Impacto de la solución tecnológica.....	22
• Tecnologías de la información.....	23
• Mercado.....	24
• Una difícil decisión.....	26
• Anexos Miconserje.....	28
• Ficha del caso Puente Loncomilla.....	36
• El conflicto devastador de una empresa.....	37
• Jorge Erazo Ltda.....	38
• El problema en detalle.....	39
• Empresas en procesos de crisis.....	44
• ¿ Y ahora qué?.....	45
• Bibliografía.....	46
• Anexos Informe Dictuc.....	47

## **Introducción**

La enseñanza a través de la metodología de casos ha sido ampliamente usada en el aprendizaje del alumno de Ingeniería Comercial, tanto para administradores como economistas, "una de las herramientas mas usadas en las cátedras, es la resolución de casos de estudios, pues acerca al alumno, a los problemas reales de la empresa y por sobre todo a la solución de estos, Manuel Oliva profesor de la cátedra Dirección de empresas estratégicas".

Los factores que explican el mayor uso de esta metodología se basan en las necesidades de las empresas, las que generan nuevos requerimientos a los alumnos titulados, tales como:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Gestión del cambio
- Ética
- Cultura Básica Empresarial
- Identificación de problemas
- Creatividad
- Gestión de proyectos
- Auto aprendizaje

Nosotros creemos que el valor de este material docente es un aporte para la formación de profesionales de gran calidad. Sin embargo, la procedencia de la mayoría de estos casos corresponde a países tan distintos del nuestro, como USA, Inglaterra u otros y la autoría no es nuestra Universidad sino a otras instituciones internacionales como Harvard y Stamford entre muchas otras. Por lo tanto, creemos que vale la pena innovar, ya que los beneficios esperables de esta acción serian:

**-Acercar a los alumnos a casos de una realidad empresarial más cercana y coherente, por ser de origen nacional, que los conocidos casos de la Universidad De Harvard.**

**-Impulsar la creación de material docente original y de gran utilidad en FEN como en otras Universidades.**

**-Crear material docente que este acorde con el modelo de cátedras modernas, donde el alumno es el protagonista y el profesor se transforma en un moderador y guía del conocimiento.**

Así, la innovación es un elemento fundamental en el desarrollo académico, y nosotros estamos dispuestos a asumir esta tarea de generar material universitario propio.

## **TEMA Y MOTIVACION**

Partimos de que existe una disociación entre lo que necesita la sociedad empresarial y lo que forma la Universidad, claro ejemplo de lo anterior son las reformas hechas a la malla curricular de nuestra carrera a partir del año 2003, en donde se apunta a las necesidades de la empresa, vista esta última como el cliente externo (principal) que enfrenta la Universidad.

El estudio a través de la metodología de casos, nos da una perspectiva más clara y real de la materia, generando capacidad de análisis de problemas y toma de decisiones. Es por esto que dicha metodología es ampliamente usada en universidades tan importantes como Harvard y nuestra propia Universidad de Chile.

El método del caso según el profesor Ricardo Hernández Mogollón, de la Universidad de Extremadura, se basa más en las preguntas que en las respuestas, es un método activo, centrado en quien aprende y no en quien enseña. Es por este motivo que creemos firmemente que esta metodología es efectiva.

De lo anterior nace nuestra inquietud y deseo de generar este material docente, que apunte a nuestra realidad, la cual deberemos enfrentar de la mejor forma con las herramientas que nos entrega la Universidad.

## **HIPOTESIS**

**La metodología de aprendizaje a través de casos escritos, que muestren la realidad del mercado empresarial, genera mayor acercamiento y efectividad, a la hora de enseñar los conceptos teóricos vistos en la aulas, y a su vez crea una espléndida herramienta de apoyo al profesor a la hora de enseñar conceptos claves de la carrera de Ingeniería Comercial.**

## **OBJETIVOS**

- Uno de los principales objetivos es mostrar que la enseñanza a través de casos, genera mayor nivel de aprendizaje por parte del alumno, ya que lo acerca a realidad práctica que debe enfrentar la empresa y sus administradores a la hora de tomar decisiones.
- Desarrollar instrumentos, como casos de estudios, que capten la complejidad consustancial con la dirección de empresas.
- Generar material docente, para el estudio de conceptos relevantes como las decisiones estratégicas en la Administración de empresas.
- Generar material basado en nuestra realidad de país, pues en este escenario donde nos encontramos insertos y debemos mostrar nuestras habilidades adquiridas y desarrolladas en la carrera.
- Plantear la necesidad de cambio en la metodología de estudio, en donde esta vaya mas enfocada a nuestro principal cliente, las empresas o el emprendimiento de ellas, y sus necesidades frente al mercado nacional.

- Motivar a la creación de casos de estudios dentro de la facultad, como una metodología de enseñanza en aula, y así generar mayor personalidad investigadora hacia las empresas dentro del alumnado, de esta forma acercar previamente al alumno a las complejidades del mundo empresarial.

## **METODOLOGIA**

- Investigación acerca de la generación de casos escritos, tales como pasos a seguir o elementos fundamentales para su realización,
- **Nos basaremos en el método de casos creado por la Universidad de Harvard,** para la realización de casos, hemos decidido la utilización de esta metodología por ser la utilizada en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Evidenciar e investigar la existencia de casos reales en nuestro país, de empresas e instituciones que sean la inspiración para la base de nuestros casos.
- Creación de casos, para lo cual nos abocaremos a la búsqueda de información, a través de información de biblioteca (periódicos, informes, libros, etc.) e información de empresas y entrevistados.
- Generación de preguntas enfocadas al caso, que permitan al estudiante llegar a una solución óptima en base a la información presentada en el caso.

## **MARCO TEORICO**

Según, Yin (1981,1989), "los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencias".

El método del caso es la descripción de una situación concreta con finalidades pedagógicas para aprender o perfeccionarse en algún campo determinado en este caso la administración.

Hernández y Díaz (2005) describieron el método del caso así, "se basa más en las preguntas que en las respuestas, es un método activo no dogmático, centrado en quien aprende y no en quien enseña. Busca que los estudiantes desarrollen sus propios criterios, en definitiva se trata de formarlos más que de informarlos.

El método de casos, o también conocido por el método de Harvard, pues fue introducido en dicha Universidad por la escuela de medicina y derecho. La Harvard Business School lo utiliza desde el año 1910 como método de enseñanza siendo pioneros los cursos de política de empresas.

El método de casos se ha usado en la Escuela de Economía y Negocios desde los años 70, traído por el profesor **Elías** Ex Decano de la Facultad en los años 70. Lamentablemente, a pesar de tener esta herramienta desde hace años, solo se ha desarrollado en extenso en los últimos años.

Últimamente el método de casos se ha usado como medio de enseñanza, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, con el objetivo de formar profesionales capaces de encontrar, para cada problema particular, la solución experta de una situación real, en donde nacen los problemas.

Es por este motivo que el material existente para trabajo docente solo corresponde al extraído de universidades extranjera, de preferencia de la escuela de negocios de Harvard y a su vez el porque nace la necesidad de crear casos de estudios de corte nacional.

Según, Ricardo Hernández Mogollón, de la Universidad de Extremadura, "En el método de casos el profesor toma un rol diferente al clásico visto en las clases magistrales. En estas clases el profesor es

un facilitador de información, a diferencia del método de casos, en donde el profesor cumple la función de indicar los caminos que llevan a la información correcta que dará al alumno la solución al caso que tiene en sus manos, por tanto esta en el alumno, el trabajo de conseguir dicha información y en base a ella solucionar el problema que le ha llegado a sus manos en forma de caso”.

Esto cambia completamente el panorama tradicional convirtiendo al estudiante en investigador de primera línea, y por tanto genera mayor conocimiento y motivación en el aprendizaje.

A continuación se presenta una tabla diferenciadora de los roles que toma el alumno y el profesor ante el método de cátedra tradicional y el método de casos

	<b>Clase Magistral</b>	<b>Case Method</b>
<b><u>profesor</u></b>	Maestro Experto	Facilitador Explorador
<b><u>estudiante</u></b>	Escucha Pasivo Absorve	Participante Explorador

Fuente: Leenders & Erskine. Ivey Business School. 1999

Los fines que persigue el método de casos son:

- enseñanza
- aprendizaje
- formación
- evaluación
- selección de personal
- investigación
- planificación

En nuestra tesis nos avocaremos, a los tres primeros puntos, la enseñanza a través de la metodología de casos, el aprendizaje a través de los casos, pero por sobre todo a la creación de estos.



## Elementos Esenciales que debe tener un caso

Según, Ricardo Hernández Mogollón y Juan Carlos Díaz Casero, de la Universidad de Extremadura, los cinco elementos esenciales que ha de tener un caso para ser considerado como tal y poderse emplear en el Método del caso son:

1. Situación Real.
2. Basado en Investigación de Campo.
3. Involucra una decisión
4. Documento de autorización de uso.

Situación real: el caso debe ser lo más pegado a la realidad posible, para esto el investigador deberá dar datos verificables por terceros.

Basado en investigación de campo: el investigador deberá para este caso realizar investigaciones, a través de periódicos, entrevistas con el o los involucrados en el caso y ocupación de datos referentes al mercado objetivo que se esta investigando.

Involucra una decisión: una de los principales objetivos del método de caso, poner al alumno en una posición real, con datos reales, en donde se deba tomar una decisión crucial para la empresa, de esta forma generar discusión y un mayor acercamiento al mundo laboral.

Documento de autorización de uso: el usar una situación real en cada caso, implica tener acceso a información real, por tanto las autorizaciones respectivas para hacer uso de dicha información el los casos, es fundamental para evitar problemas con la empresa.

## **Proceso de Elaboración**

Según, la ficha metodológica coordinada por la Universidad Politécnica de Valencia generada en mayo de 2006, el proceso de elaboración se separa en tres partes:

1. Precisar la finalidad que se persigue, *los objetivos*, antes de la realización de un caso, se debe tener claro el objetivo que persigue cada caso en particular, para esto el investigador debe dejar claro de antemano que es lo que busca enseñar al estudiante el caso realizado y próximo a desarrollar por el alumno.
2. Recogida de datos y de la información, la tarea del consiste en dar, tanto al profesor como a los estudiantes un documento que describe situaciones reales utilizando diferentes fuentes informativas, tales como; información de biblioteca (periódicos, revistas especializadas, libros de referencias); las empresas, proporcionan informes financieros y económicos, así como la definición de visión y misión; internet, la web de la empresa en estudio, otras web que puedan aportar datos sobre el contexto, puede ser muy útiles; las entrevistas, si bien el trabajo de recolección es importante, las entrevistas son indispensables, para esto es recomendable preparar antes la entrevista y conocer la historia profesional del entrevistado.
3. preparar el material y redactar el caso, considerar que:
  - el material que se entrega al alumno puede ser más o menos extenso y adoptar diversas formas según las finalidades perseguidas y la modalidad adoptada: puede incluir el relato de una situación y documentación diversa (gráficos, tablas explicativas, etc.)
  - la situación presentada tiene que ser real, lógica y entendible.
  - Es conveniente centrarse en una sola cuestión o problema y presentar una sola situación.
  - Se han de presentar los diversos componentes:

- ✓ Los hechos claves y centrales para la comprensión del caso (en coherencia con la modalidad escogida), tales como: la generación del problema a discutir, y la raíz de este.
  - ✓ Los personajes, para esto es importante conocer la historia del personaje principal, el como ha llegado a su posición actual (carrera profesional), motivaciones internas si la solución del caso lo amerita y las alternativas que ha tenido en su carrera profesional, para dar un mejor marco al problema que se presenta en el caso.
  - ✓ El contexto, el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa es fundamental, al momento de tomar la decisión, pues nos indica las proyecciones, por tanto nos da pistas de cual debiera ser la solución al problema planteado, además explica conductas anteriores relacionadas en la historia del personaje principal y la empresa. También es necesario e ideal comentar con respecto a la industria de la empresa, y su trayectoria en los últimos años, para lo anterior los gráficos son de gran ayuda.
- La redacción tiene que ser fluida clara, con estilo periodístico-narrativo; presentado en pasado; contemplando el punto de vista de los lectores, es decir adaptado a los conocimientos, intereses y habilidades cognitivas del alumnado; sin anotaciones tendenciosas del autor.
3. Elaborar las preguntas es un aspecto clave, ¿qué está pasando?, ¿cuál es el problema?, ¿por qué se plantea? Intereses de protagonistas? ¿acciones a emprender? Es decir, preparar preguntas que, por su formulación, obligan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los problemas que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen y nunca solicitando una respuesta específica basada en recordar información.

## **Ficha del caso**

- Nombre del caso: ***Miconserje: Una idea genial.***
- Dueño de la empresa/empresario: Gonzalo Cortez.
- Tema: Emprendimiento en Chile.
- Periodo de generación del caso: Marzo-Junio; 2008.
- Web: [www.miconjerse.cl](http://www.miconjerse.cl)
- Autorización de Uso: Otorgada por Gonzalo Cortez para fines académicos.
- Escritores del caso: Susy Arancibia y Cristóbal Erazo.
- Descripción de la empresa: Miconserje.cl es un "Application Service Provider (ASP)", herramienta tecnológica 100% Internet, que permite controlar y mejorar la gestión administrativa de comunidades de edificios y condominios.
- Método de recopilación de información: Desde página web, entrevistas al dueño, foros y charlas en la universidad de Chile, en el ramo de creación de nuevas empresas e información entregada por la empresa.



**Case Study**  
**Miconserje:**  
**Una Idea Genial.**



**Objetivos del caso:**

**1- ) Comprender la experiencia del emprendimiento a través de la historia de un empresario y el desarrollo de una nueva empresa.**

**2- ) Involucrar al alumno en el proceso de toma de decisiones en un caso real para su posterior análisis.**

**3-) Reconocer las ventajas y desventajas del emprendimiento en Chile.**

**4 ) Reconocer las ventajas competitivas de esta nueva empresa a través de su servicio por Internet.**

## **Una de decisión de Liderazgo: Miconserje.cl**

- Gonzalo Cortez, gerente general de la empresa de servicios Miconserje.cl, se encuentra sentado en su oficina pensando en la próxima reunión con el directorio, en la importante decisión de crecimiento que debe tomar: en la actualidad están viendo muy seriamente la posibilidad de internacionalizarse, para esto esta en proceso de estudio países como México, Colombia, Perú y Ecuador donde se están haciendo estudios referentes a los cambios que se le deben hacer al programa de administración de gastos comunes. El costo por departamento de la internacionalización costara 1 millón de dólares aproximadamente. Para esto se está creando el programa "miconserje 2.0" que traerá cambios en la moneda e idioma. Sin embargo es muy poco el conocimiento que se tiene del mercado extranjero, los potenciales consumidores no conocen este tipo de servicios online, creando una altísima posibilidad de fracaso en la internacionalización.

## **Los comienzos de Gonzalo**

En el año 98, Gonzalo Cortez si titula de Economía Agraria de la Universidad Católica. Son tiempo difíciles de alto desempleo por la crisis asiática que estaba afectando a nuestro país. Esto representa un muy difícil comienzo laboral para Gonzalo que busca empleo en el mercado formal durante un año sin éxito. Sin embargo, esta crisis fue un ambiente favorable para el desarrollo de nuevas empresas, por lo cual con un amigo de la universidad comenzó una sociedad limitada, de una empresa llamada *Brainstorm Consulting* (empresa madre de miconserje), con cuatro socios gracias al apoyo de la incubadora Accessnova de la Universidad de Chile y FONTEC. Era la época del Boom de las punto.com, paralelamente a esto Gonzalo tenía otra empresa de Ecoturismo online a nivel Sudamericano llamada *Ecoexpedition.com*. A comienzos del año 99 fueron a Panamá para insertar el tema de Ecoexpedition, y surge la idea de mi conserje, a causa de una conversación con un arquitecto sobre los gastos comunes en los edificios. Gonzalo se dio cuenta que el sistema de gastos comunes era

igual de ineficiente, rupestre y poco transparente en ese país, en Chile y en todos los países del mundo. Fue ahí cuando el unió la idea de la eficiencia que ofrece internet y los gastos comunes de los edificios, como una concepto innovador para una nueva empresa.

### **El caso de Miconserje**

Gonzalo Cortez partió con el apoyo de *Accessnova*, la incubadora de negocios de la Universidad de Chile. Miconserje podría beneficiar a los más de 4 millones de chilenos que viven en comunidad en nuestro país, enfrentados con frecuencia a conflictos de convivencia, permitiéndoles contar con proveedores seguros y descuentos convenientes. Por otro lado, en ese tiempo (2000), no existía el apoyo de capital semilla de CORFO lo que dificultó los comienzos de Miconserje. Sin embargo, luego de seis años de experiencia en nuestro país ha logrado una rápida penetración en el mercado de las comunidades de edificios y condominios. Las comunidades en Chile ascienden actualmente a 21 mil, de las cuales 600 ya están adheridas a este sistema, correspondiente a 40.000 departamentos. No obstante, en un plazo de 5 años esta solución tecnológica espera capturar el 15% del mercado, lo que significaría adherir 3.300 comunidades hacia el 2013 en su portafolio de negocios.

Actualmente, la consolidación del sitio ha significado invertir en tecnología lo que fue posible gracias a los apoyos obtenidos en las distintas etapas del proyecto, concretando una inversión total de US\$ 800 mil por este concepto.

### **El darse cuenta**

A comienzos del año 2000 Gonzalo se encuentra en una etapa de entrevistas para un gran trabajo en el Banco Central. Dicho puesto aseguraría estabilidad a él y toda su familia. La empresa de mi conserje, que se encontraba en plena etapa de incubación, no estaba produciendo renta para Gonzalo. Sin embargo, al final de la entrevista él se da



cuenta que si le dan el trabajo tendrá que dejar su proyecto de emprendimiento por el cual tanto había luchado. Por lo que en la entrevista con el Psicólogo él decide autosabotearse respondiendo una pregunta de manera completamente irracional: Gonzalo entiende que su proyecto es más importante que la estabilidad y seguridad de un trabajo en el mercado formal. Desde ese momento, entiende el emprendimiento de una forma diferente, porque si en un comienzo su emprendimiento fue debido a que no encontraba trabajo, en ese momento se debía a su autorrealización personal.

### **Los golpes de la vida**

A comienzos del año 2000 la empresa de Miconserje comienza a significar un sinfín de problemas. Primero son las deudas de la empresa y los gastos que tenía que incurrir para echarla a andar; esto significa que el personalmente saca de su bolsillo dinero (que no tienen ya que se endeuda con sus tarjetas de crédito). Luego lo laboral traspasa la línea de la empresa y comienzan los problemas con su esposa e hijos por las dificultades económicas que implica el emprendimiento, y no tener renta para sustentar dignamente a su familia. Producto de esto, el decidió trabajar en Unimark, a muy bajo sueldo, teniendo cierta estabilización económica. Esta experiencia fue completamente desmotivante, ya que el ambiente laboral no le agradaba, deja de lado sus sueños, se separa de su esposa y trabaja con una torre de stress sobre sus hombros.

Paralelamente los socios de Gonzalo en Miconserje crean empresa idéntica externamente, pero no se van de miconserje, sino que se quedan dentro del directorio mientras están creando una competencia. Este fue un golpe a la confianza de Gonzalo en sus socios y un problema que tendría que sobrellevar varios años dentro de la empresa. El pensaba en ese momento dejar la empresa, pero sus ganas de verla crecer lo mantuvieron resistiendo los golpes de la vida. Finalmente, no aguanta más el trabajo en Unimark y lo deja en octubre del 2001 para volver abocarse completamente a Miconserje.

## **El momento Crucial**

A finales del 2001 y al aparecer capital semilla de CORFO, Gonzalo postula y logra ganárselo, esto significa una gran motivación y puede enfocarse más en el crecimiento de su empresa al tener una renta más estable. En ese periodo a Gonzalo lo llaman del Instituto Nacional para una reunión de ex alumnos y el gustoso se vuelve a reunir con sus antiguos compañeros. Luego de terminada la reunión un compañero de colegio llamado Marcelo Hernández se pone a dialogar con Gonzalo de su proyecto y el se muestra interesado, ya que el trabaja en el sector inmobiliario; quedan de reunirse en Marzo, pero Gonzalo no tiene muchas expectativas. Al llegar el momento de la reunión, Gonzalo no se esperaba que Marcelo le interesara tanto el proyecto y mucho menos que le ofreciera ser su socio permanente y director del proyecto, esto represento el apoyo de una persona de gran poder adquisitivo, contactos, una tremenda oficina para trabajar, experiencia en el sector inmobiliario y un cambio exponencial para el futuro de Miconserje. Luego todo comenzó a cambiar, la empresa comenzó a despegar, la vida le empezaba a sonreír a Gonzalo, y además el tiempo se encargó que los socios que tenían otra empresa competidora a Miconserje se fueran del mercado.

La empresa comenzó a posicionarse en el mercado y salir en prensa como un proyecto innovador. Y referente a su vida personal, su esposa volvió a creer en él y volvieron a estar juntos, su vida familiar mejoró y comenzó el éxito de la empresa.

## **Emprendimiento en Chile**

Emprender en Chile cada día parece más difícil. Pero el hecho de tener una idea, llevarla a papel, conseguir la inyección monetaria y lanzar, finalmente, una empresa, es uno de los motores de la economía. Poco se dice acerca de las posibilidades reales y talentos que tiene cada persona para pensar en formar su propio negocio, a la salida de la Universidad. Parte de esta tendencia se explica porque las Universidades realizan escasas acciones para incentivar a sus alumnos a pensar en crear nuevas empresas. En este contexto, el emprendimiento de Gonzalo Cortez se encuentra en un ambiente bastante hostil, sin

embargo en Chile se han comenzado a generar iniciativas que buscan impulsar el emprendimiento. Un factor que ha influido favorablemente en este sentido es la creación de incubadoras de negocios, mecanismo eficiente y potenciador que contribuye a la creación de nuevas empresas, proporcionándoles soporte y asesoría en la etapa inicial de gestación. Las incubadoras en Chile son aproximadamente 10 y principalmente Universitarias. La actividad de estas organizaciones en países como Brasil, EE.UU y Taiwán, ha sido responsable de la creación de nuevas empresas y de la generación de nuevo empleo.

### **Un servicio de última generación: Mi Conserje**

Miconserje.cl es un "Application Service Provider (ASP)", herramienta tecnológica 100% Internet, que permite controlar y mejorar la gestión administrativa de comunidades de edificios y condominios.

El objetivo de Miconserje.cl es generar un uso transparente y seguro de los recursos de comunidades, facilitar actividades del administrador y comité de Administración y optimizar la comunicación con copropietarios.

Miconserje.cl permite usar de manera eficiente los recursos de la comunidad, con total seguridad y transparencia. El administrador puede realizar toda la gestión administrativa en Miconserje.cl, mientras la comunidad observa en tiempo real la gestión, profesionalizándose la relación con copropietarios y comités.

Todos los residentes de una copropiedad dispondrán de información sobre ingresos y gastos, con la certeza de que el cálculo de sus gastos comunes es justo, exacto y ajustado a la legalidad vigente. A través de esta solución, la comunidad puede disponer en tiempo real de toda la información administrativa, independiente del administrador de turno. Además, permite supervisar los fondos de reserva, navegar amigablemente por el detalle de los gastos comunes, revisar actas de asambleas, antecedentes del personal y generar una comunicación fluida entre copropietarios, administrador y comité.

Como complemento Miconserje cuenta con un catalogo de servicios con empresas y personas que dan servicios a las comunidades que están en el sistema

El acceso a Miconserje.cl es con claves individuales para cada copropietario, residente y administrador.

### **Objetivos del proyecto en relación al problema que se trata de resolver.**

En Chile existen 18.000 comunidades, donde viven 4 millones de personas, que manejan sobre US\$1000 millones al año en gastos comunes. El mejoramiento de gestión administrativa de esta enorme envergadura de recursos, que representa un egreso relevante para la población chilena, permite un uso más eficiente de estos dineros e impulsa una mejoría importante en convivencia y calidad de vida de quienes viven en copropiedad.

### **Administrador:**

- Facilitar y agilizar la gestión administrativa con solución tecnológica integral.
- Facilitar cálculo de gastos comunes.
- Potenciar estabilidad laboral.
- Profesionalizar labor.
- Aumentar eficiencia en uso de recursos propios y comunitarios.
- Aumentar presencia en comunidades.
- Participar de nuevo estándar en administración.
- Mayor transparencia.

### **Comité de Administración:**

- Transparencia y seguridad en uso de recursos.
- Mejorar flujo de información sobre comunidad.
- Controlar eficientemente gestión administrativa.
- Fomentar participación.
- Mejorar comunicación.

- Aumentar velocidad de respuesta a problemas.
- Educar sobre vida en comunidad.
- Fomentar seguridad.
- Participar en generación y asignación de gastos de comunidad.
- Asegurar fidelidad y permanencia de información administrativa.

### **Copropietarios y Residentes**

- Clarificar comprensión de gastos comunes.
- Asegurar y transparentar manejo de recursos.
- Facilitar comunicación.
- Mejorar acceso a información comunitaria.

### **Impacto de la Solución Tecnológica para el Grupo Objetivo.**

El grupo objetivo de esta innovadora herramienta tecnológica está compuesto por todas las personas que vivan en Comunidades de **Edificios y Condominios.**

Miconserje permite acceder a información Administrativa de la comunidad, haciendo más eficiente y segura la labor del administrador y Comité de Administración.

Miconserje permite un uso eficiente y transparente de los recursos de las comunidades de edificios y condominios, de la mano de una herramienta que facilita la gestión administrativa y que genera un procedimiento de administración estrictamente apegado a la ley vigente en este rubro.

El administrador, al rendir cuentas a los copropietarios a través de Internet, evita malos entendidos y profesionaliza su actividad.

Miconserje hace operativas las atribuciones legislativas del comité de administración, el administrador propone gastos y el comité autoriza las cuentas por pagar a través de Internet, controla la generación de gastos comunes, controla los movimientos del fondo de reserva, puede acceder a más de 20 tipos de informes referentes a los gastos de la comunidad y obtener respaldo y resguardo de la

información contable de la comunidad, independizando la disponibilidad de información del administrador, entre otras funciones. En resumen, Miconserje.cl genera un nuevo estándar en administración de comunidades.

## **Beneficios Medibles para la Organización.**

- **Administrador:**

- Ahorro de tiempo y recursos: Hoy generar gastos comunes de una comunidad y sus informes demora de 18 a 20 horas. Con Miconserje demora de 1 a 2 horas, es decir, un 10 % del tiempo actual o un ahorro del 90 %.
- Facilita la comunicación con el Comité de Administración y Copropietarios.
- Conservación de los antecedentes históricos de la Comunidad.
- Posibilidad de tener más tiempo en terreno, es decir, más presencia en los edificios administrados.
- Posibilidad de administrar más edificios.

- **Comité y Comunidad.:**

- Ahorro de tiempo y recursos: Con Miconserje se autorizan las cuentas a pagar y sólo deben firmarse los cheques, optimizando el tiempo ocupado en estas gestiones.
- Supervisión constante de la gestión administrativa.

- Conservación de la información contable de la comunidad, independiente del administrador.
- Eficiencia en el gasto mensual de la comunidad.
- Seguridad de los cálculos y procesos administrativos.
- Acceso a información cotidiana de la comunidad.
- Acceso a reglamento de la comunidad y de seguridad, de evacuación, si existieran.
- Confianza en la gestión administrativa.
- Profesionalizar relación Administrador-Comité, homologando a Gerente General-Directorio.

### **Tecnologías de la Información**

Lo que antes se hacía con papel y lápiz, hoy no podría hacerse sin Excel. Lo que hoy se hace con Excel mañana será algo imposible de hacer sin la utilización de conceptos como:

- Respaldos o backups periódicos y seguros de restaurar.
- Acceso a información desde cualquier lugar, sin la limitación de un PC en la oficina o el hogar.
- Acceso compartido a la información para todos los interesados.

Tecnologías como JavaScript para la interactividad con el usuario y apoyo a la validación de los formularios, LAMP (Linux + Apache + Mysql + PHP ) para aplicaciones del servidor, permiten realizar el trabajo de almacenar y recuperar información de base de datos, cálculo gastos comunes, remuneraciones, uso instalaciones, mantenciones, etc., lográndose obtener una aplicación on-line que entrega una herramienta con GUI (Interfase Grafica con el Usuario) amistoso, fácil de usar, el uso de templates para el desarrollo permitió obtener un producto homogéneo en su apariencia y fácil de modificar en fonts, colores, tablas y dimensiones.

Capacidades nuevas en base datos Mysql, dan mayor seguridad en manejos de datos y diseño modular asegura integridad de datos, y su actualización en cadena con características como Foreign Keys.

## **Mercado**

La vida en Comunidad es un concepto cada vez mas presente en las zonas urbanas. Esta tiene beneficios y perjuicios según el prisma con que se mire, Miconserje S.A. ha desarrollado una herramienta que permite una mejor comunicación, mas información y un manejo más eficiente de los recursos de la comunidad, redundando todo lo anterior en una mejor calidad de vida en estas.

## **2. Clientes**

### **2.1 Comité de Administración o Directores:**

Son el grupo de propietarios que representan a la comunidad de un edificio o un condominio, ellos encabezan las asambleas y se comunican oficialmente con el administrador, controlando y apoyando su desempeño. El comité de administración es un fiscalizador natural de la gestión administrativa, cuyo objetivo es velar por los intereses de la comunidad.

Los comités de administración tienen atribuciones tales como la contratación de un nuevo administrador, así como la destitución de este, por petición de la asamblea o bajo circunstancias especiales. También autorizan la emisión de cheques o los firman, respaldados en informes o egresos preparados por el Administrador.

### **2.2 Administradores de Edificios y Condominios:**

Son Empresas o personas naturales contratados para Administrar los recursos de la comunidad y el correcto funcionamiento de las distintas áreas e instalaciones que posea un edificio o condominio, además deben velar y regirse por la Ley 19.537 (en Chile) y el Reglamento de Copropiedad de cada comunidad. Para los Administradores Miconserje es una herramienta fundamental debido a que les permite entregar un servicio mas transparente y de mejor calidad.



### **2.3 Inmobiliarias**

Son empresas que se dedican a la venta de proyectos habitacionales, de una empresa constructora propia o una externa. A través de ella se canaliza la relación entre comprador y vendedor. La inmobiliaria establece una relación de posventa debido a las garantías establecidas por ley, pero también establece una relación como comunidad mientras que es propietario de los departamentos que no se han vendido. Miconserje ha comprobado que un número importante de los problemas de postventa o de la falta de decisión de compra por parte de algunas personas se debe a una incorrecta administración de los edificios por parte de la comunidad. Además el tema de una gestión administrativa transparente, es una preocupación constante en las personas que están dispuestas a adquirir una vivienda.

## **3. Canal de Comercialización**

Dado que tenemos 3 tipos de clientes, también se dan 3 enfoques de venta distintos.

### **3.1 Comité de Administración**

Existen en Chile, aproximadamente 18.000 comités de administración (uno por cada edificio o condominio de casas), la venta hacia ellos es, a través de referidos, parecida a la venta de seguros. Es importante la difusión del servicio, pues, en Chile los comités de administración llaman a Miconserje por iniciativa propia. Es importante en cada país, avanzar rápidamente a generar alianzas con empresas homologas a las que tiene hoy Miconserje.cl en Chile, esto genera un respaldo y con ello confianza para contratar un servicio.

### **3.2 Administrador**

El mercado total de estos en Chile es de 4000 aproximadamente.

### 3.3 Inmobiliarias

Existen en Chile 200 inmobiliarias aproximadamente que están construyendo alrededor de 200 A 400 edificios al año. La venta hacia ellos es a través de reuniones con la Gerencia Comercial o de ventas.

#### **Una difícil decisión**

Miconserje espera consolidarse en Chile y paralelamente introducirse en Norte y Sudamérica. Esta meta se aproxima, ya que en la actualidad esta desarrollando Miconserje 2.0, este será fácilmente personalizado y traducido según el cliente, idioma y moneda.

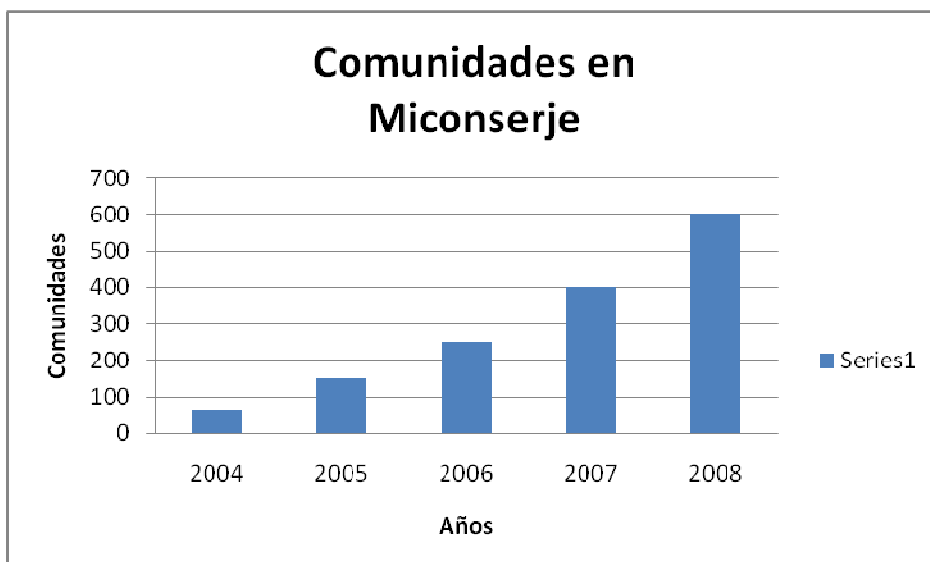
Este nuevo sistema genera una optimización en el uso de los recursos, pero además tiene un componente social importante, apoyando la buena convivencia en las comunidades a través de una mejor comunicación y una mayor información.

Estas necesidades son comunes a cualquier lugar donde existan edificios o comunidades. En un futuro cercano, así como existe la comunicación a través del correo electrónico, y la visualización de la cartola bancaria en Internet, la mayoría de los edificios podrán ver sus gastos comunes en Internet y hacer toda la gestión administrativa y de comunicación a través de este tipo de herramientas, Miconserje.cl es la primera de ellas. Sin embargo, no hay que olvidar la alta incertidumbre que existe de incorporar un nuevo producto o servicio que no conoce el consumidor, en un mercado nuevo y de gran variedad cultural como el que significa una internacionalización; esto puede conllevar al posible fracaso de esta nueva empresa que quizás esta tomando una decisión muy apresurada. Otra posible alternativa, es invertir en mejorar el posicionamiento regional en Chile para consolidarse en el largo plazo con la buena reputación y crecimiento obtenido en el país. Estas y otras alternativas estaban en la mente de Gonzalo al momento de reunirse con el directorio. ¿Cuál podría ser la mejor decisión para este emprendedor y empresario para encaminar el futuro de su empresa?

**Preguntas para discusión**

- 1- ) ¿Qué significa que Gonzalo deba tomar una decisión de Liderazgo al internacionalizarse?**
- 2- ) En base al caso y a la teoría entregada en caso ¿Qué entiende usted por emprendimiento?**

**Anexos**





Compras y Contratación

[Inicio](#) [Comunidad](#) [Administración](#) [Catalogo de Servicios](#) [Tienda](#)

[¿Olvidó su contraseña?](#)

**Fortaleza**  
su Imagen Corporativa



**Bienvenido a miconserje.cl**

Miconserje.cl es un sitio en Internet diseñado para hacer más fáciles y transparentes los procesos del Comité de Adquisición y del Administrador.

## Apariciones en Prensa



Miércoles 29 de junio de 2005

### mundo informático

#### ► Seguridad

Para facilitar la información y tener mayor seguridad en los gastos y decisiones de las comunidades de condominios y edificios está disponible en el mercado Miconserje.cl. esta herramienta tecnológica permite a todos los copropietarios revisar por Internet sus cuentas, controlar sus gastos y la asignación de recursos, por un promedio de \$500 por casa o departamento.

# La Hora

Miércoles 13 de Julio de 2005

## MAGAZINE

### Controle sus gastos comunes

Una nueva tendencia está disponible para los habitantes de casas y edificios enfrentados continuamente a diversas problemáticas de convivencia, especialmente en materia de seguridad y comunicación. Se trata de Miconserje.cl, una herramienta de trabajo en Internet que transparenta y profesionaliza la relación entre



los copropietarios de una comunidad inmobiliaria, los comités que les representan y administradores.

Se trata de una especie de "auditor en línea" que facilita el aprovechamiento de los dineros. Desde el computador de su casa y por sólo \$500 (promedio) por departamento o casa.

**Más datos en [www.miconserje.cl](http://www.miconserje.cl)**

EL MERCURIO

# PROPIEDADES

[www.elmercurio.com](http://www.elmercurio.com)

SANTIAGO DE CHILE, DOMINGO 18 DE SEPTIEMBRE DE 2005

## DICTAN CHARLA SOBRE GESTIÓN EN COMUNIDADES

Orientada a copropietarios, miembros de comités de administración, administradores de condominios y hasta vecinos en general, el centro de capacitación Miconserje.cl dictará una charla informativa y gratuita el próximo lunes 26 de septiembre a las 12:00 horas llamada "La Administración del futuro".

El objetivo es que los participantes puedan conocer las claves de la administración moderna, control de gastos, nuevas tecnologías, seguridad, adquisiciones y, en general, una gestión administrativa enfocada en el servicio al copropietario de comunidades.

Inscripciones en el teléfono 264 05 51.



La seguridad será uno de los temas.

EL MERCURIO

# publimetro

## SANTIAGO

VIERNES 23 DE SEPTIEMBRE DE 2005



### **CURSO PARA CONSERJES Y ADMINISTRADORES**

Para que quienes administran condominios puedan conocer las claves de la administración moderna como control de gastos, nuevas tecnologías y seguridad, el centro de capacitación Miconserje.cl dictará una charla informativa y gratuita el próximo lunes a las 12:00 hrs. Los cupos son limitados por lo que hay que inscribirse en contacto@miconserje.cl ó en el 264 05 51.

PUBLIMETRO



# PUBLIMARK con Advertising Age

JULIO 2005

InterNot@s

@ Está disponible en nuestro país [Miconserje.cl](http://Miconserje.cl), herramienta de trabajo en Internet que transparenta y profesionaliza la relación entre los copropietarios de una comunidad inmobiliaria, los comités que les representan y los administradores. Con ella, los residentes de un condominio o edificio controlan en tiempo real toda la compleja gestión administrativa, por un cargo mensual muy bajo. Este es un proyecto apoyado por AccessNova, incubadora de negocios de la **Universidad de Chile**, que puede beneficiar a los más de 4 millones de chilenos que viven en comunidad.

**PARA SERVIRLE**

Problemas entre vecinos de condominio pueden llegar hasta los tribunales

# No ande con la prepo si quiere vivir en una "Villa Feliz"

Vivir en un edificio de departamentos a veces trae consigo una serie de conflictos, especialmente de aquellos que tienen que ver con la convivencia con los vecinos. Si ella no se da en términos armónicos, puede transformarse en un verdadero Via Crucis y terminar con el problema en la justicia.

El reglamento de copropiedad actualmente tiene la fuerza de un contrato, por lo que sus disposiciones son un impera-

tivo legal para los copropietarios o arrendatarios. Por lo mismo, cuando los llos llegan a conocimiento del Juzgado de Policía Local, lo primero que hace el juez es revisar el reglamento. Es lo que sucede con la tenencia de mascotas, por ejemplo.

Si es su caso, la propia Ley de Copropiedad establece la posibilidad de que los municipios hagan de mediadores como alternativa de resolución de conflictos. Con todo, si está

hasta la tusa con las fiestas del vecino de arriba o los ladridos del San Bernardo de la ifiora de al lado, tenga presente esto:

■ El primer camino de acción frente a vecinos molestos es que el administrador o el Comité de Administración hagan presente al catete que está cometiendo una infracción. Es conveniente que eso quede en acta o debidamente documentado.

■ Si el tete persiste, se puede recurrir a la aplicación de multas o presentar la denuncia ante el tribunal.

■ Es común que frente a ruidos molestos o desórdenes se pida la presencia de Carabineros o ins-

pectores municipales. Si éstos detectan una infracción manifiesta, cursarán la multa del caso.

■ Si el tema llega a conocimiento de los tribunales es importante que exista esta constancia policial o de funcionarios municipales.

■ Otro problema es el de las cuentas de administración (gastos comunes), donde es conveniente llevar un registro preciso para que no lo pillen volando bajo.

■ Una herramienta viable es meterse en Internet y buscar la página Miconserje.cl, orientada a transparentar las cuentas de administración de la comunidad.



## **Ficha del caso**

- Nombre del caso: **La caída del puente Loncomilla**
- Dueño de la empresa/empresario: Jorge Erazo
- Tema: Crisis y Perspectivas.
- Periodo de generación del caso: Marzo-Junio; 2008.
- Autorización de Uso: Otorgada por Jorge Erazo para fines académicos.
- Escritores del caso: Susy Arancibia y Cristóbal Erazo.
- Descripción de la empresa: Jorge Erazo y Compañía Limitada, trabaja en el rubro de la construcción con especialidad en puentes
- Método de recopilación de información: Desde página web, entrevistas al dueño, recopilación en revistas y diarios e información entregada por la empresa.



**Caso: La Caída del Puente Loncomilla**



### **El conflicto devastador de una empresa**

En noviembre del 2004, Jorge Erazo fundador de Jorge Erazo y Compañía Limitada, debe resolver un problema fundamental de imagen empresarial y superación de crisis. La caída del puente Loncomilla ubicado en la séptima región, el cual fue reparado por su empresa, ha generado una serie de problemas tanto para el estado, los habitantes de la zona y el propio Jorge Erazo. El 18 de noviembre del 2004 a las 22:35 hrs, se desploma el puente Loncomilla, caen a su vez cuatro vehículos con sus ocupantes, en que sus ocupantes salvaron providencialmente solo con algunas lesiones, esto genera una seguidilla de problemas, donde se involucra el Ministerio de Obras Públicas (MOP), la clase política Chilena, la percepción social, el mercado de la construcción, y Jorge Erazo con su empresa Jorge Erazo y Cía. Ltda.

Lo anterior provoco una serie de acusaciones que terminaron con el anuncio de sanciones a seis funcionarios del MOP, una comisión especial de la cámara de diputados y una demanda en contra de la empresa Jorge Erazo y Cía. Ltda., esto a raíz del cierre de sumario administrativo instruido por la caída del puente Loncomilla.

Este incluyo un informe técnico preliminar encargado a la dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la pontificia Universidad Católica (Dictuc) que investigo las causas del colapso del viaducto.

A partir de este informe se identifico como principal responsable de la caída del puente a la empresa encargada de la reparación -Jorge Erazo y Cía. Ltda.-

El subsecretario Clemente Pérez (vocero de gobierno), comento "creemos que ellos (Erazo y Cía.) son responsables del colapso, porque intervinieron un puente deteriorado y en forma deficiente".

### **Jorge Erazo Vidal: Un emprendedor con pasión por los puentes.**

Jorge Erazo es Titulado de Ingeniería Civil en la Universidad de Chile, donde se especializó en la construcción de puentes. Es casado con dos hijos y se ha dedicado a la construcción de puentes por más de veinte años. Además es un emprendedor de múltiples pequeñas y medianas empresas, en el sector agrícola y de la construcción. Profesor de la Universidad Católica y la Universidad de Chile en la cátedra de construcción de puentes. Durante los 27 años que cumple como profesional, 22 los ha dedicado a la ingeniería de puentes, lapso en que suma más de 300 estructuras a su haber.

### **Jorge Erazo Ltda.: Un nombre peligroso**

Desde el momento de la caída del puente, el nombre de Jorge Erazo se difundió en todos los partidos políticos, medios de comunicación y sectores de la industria de la construcción en Chile. Este significó un asedio de prensa, político y técnico que significarían cuatro años de peleas legales y destrucción de la imagen de la empresa. Sin embargo, en este caso se comete un error que está fuera del hecho mismo del puente Loncomilla; y que se relaciona con una regla que es relevante para todas las empresas, sea cualquier su rubro en el mercado: El nombre de la compañía. Cuando una empresa decide poner como nombre de la misma, el del principal dueño o capitalista, pone en riesgo su imagen ya que está relacionada comunicacionalmente con el mercado, donde frente a cualquier crisis o problema que enfrente la compañía, se verá directamente perjudicado el dueño de la empresa. En el caso de Jorge Erazo, donde incide el factor político, tiene un efecto en su carrera por quedar "marcado" para la industria de la construcción con la caída del puente. Por esto es recomendable, que el nombre de la compañía no este relacionado con ninguno de los accionistas o dueños de la misma, de tal forma que el mercado no los castigue de forma tan devastadora, y tengan la oportunidad de formar nuevas empresas y reconstruir su carrera.

## **EL PROBLEMA EN DETALLE**

### **Datos relevantes**

El puente Loncomilla se construye entre diciembre de 1994 y mayo de 1996, por la empresa "Pawyc", propiedad del conocido empresario penquista y dirigente DC Ricardo Yaconi Pieger, a su finalización en junio de 1996, se observan graves fisuras en las losas y en la deformación de sus vigas, para su característica de puente nuevo.

Se recibe provisionalmente en mayo de 1997, y durante una visita de una Comisión de la Dirección de Obras Públicas (DGOP) se presentan observaciones estructurales y se solicita analizar los problemas observados. En julio de 1997, el Departamento de puentes responde a observaciones de la DGOP.

Para el año 1999, la empresa constructora Pawyc acusa estado de quiebra, por tanto la posibilidad que sigan en alguna solución a la construcción del puente Loncomilla se desvanece.

El primer control de cotas del puente se realiza en abril del 2002 (aquí comienza el inicio del seguimiento del puente hasta su colapso en noviembre del 2004).

Las deformaciones del puente se definen como graves en mayo del 2003 y se llama a licitación de reparación en septiembre del mismo año, luego de lo cual se adjudica el contrato en octubre del mismo año la empresa de Jorge Erazo.

Las obras debían demorar cuatro meses, sin embargo la empresa solicita un aumento del plazo que se extiende hasta el 30 de junio del 2004, mientras esto sucede, ya en abril de ese mismo año aparecen fisuras en las tornapuntas y en junio aparecen en las vigas. La empresa solicita nuevamente plazo hasta el 30 de septiembre y finalmente hasta el 8 de noviembre, sin que las obras se concreten llegando en noviembre al colapso del puente.

### **El informe del Dictuc**

En más de 1500 páginas, el Dictuc entregó el informe final al MOP, en donde se explica el colapso del puente Loncomilla. Entre estas, se encuentran se incluyen las causas físicas del suceso, los errores de procedimientos que se cometieron y también hace referencia a faltas en las fases de construcción y operación.

El informe establece que el desarrollo del proyecto del puente Loncomilla, su construcción, operación y reparación adolece de las siguientes graves deficiencias:

- Falta de “estudios hidrológicos, hidráulicos, geológicos, geofísicos y geotécnicos que se habrían requerido como mínimo para caracterizar adecuadamente los parámetros para los cálculos de la fundación del puente”, como asimismo las cargas y sus efectos en el tiempo sobre la estructura, siendo esto especialmente relevante dadas las características del flujo del río Loncomilla y las altas socavaciones que se registran.
- No mantener “Registro del tipo de acero utilizado en las vigas y pernos de sujeción”. No obstante, los ensayos realizados por Dictuc demuestran que el nivel de los esfuerzos estimados en las vigas hace improbable que esto haya tenido un efecto sobre el mecanismo de colapso generado en el puente. Por otra parte, es grave no haber contado con los registros de ensayos de calidad de las soldaduras hechas en las vigas.
- No conservar las memorias de cálculo de las estructuras, lo cual es necesario para efectuar reparaciones, obras de mantención o revisiones posteriores, por ejemplo para autorizaciones de sobrepesos.
- Errores constructivos en la fundación del puente, al no quedar apoyada sobre roca lo que dio origen al asentamiento diferencial.
- Ausencia de un estudio estructural detallado para la reparación, que especificara la forma de sujetar los muros inclinados de la cepa y el sistema de apoyo auxiliar que era muy importante, “ya que el estado de tensiones en las vigas durante la reparación dependía principalmente de la ubicación de los apoyos auxiliares”.
- Fallas en la inspección fiscal de la reparación al no detectar y exigir con suficiente fuerza el cumplimiento de diversos protocolos constructivos y también poca exhaustividad en perseguir las causas y los síntomas que hacían ver el estado precario en que se encontraba la estructura.
- El plazo excesivo: “los plazos utilizados para la ejecución de un proyecto de reparación como el planificado que no se condicen con la urgencia de una obra que presentaba problemas estructurales evidentes y de la magnitud de los que este puente presentaba”.



- Permitir la circulación de vehículos durante la ejecución de las obras de reparación sin realizar una evaluación detallada del estado estructural del puente. Es un error haber mantenido durante la ejecución de las obras de reparación el tránsito de camiones de hasta 45 ton de peso total con un máximo de 11 ton por eje (17 de junio 2004).

## **Perspectivas políticas y sociales**

### **El Gobierno**

La visión del gobierno estuvo focalizada en la voz del subsecretario de gobierno Clemente Pérez, el cual se basó en gran parte en el informe que entregó el Dictuc, reflexionando de esta forma respecto a las responsabilidades en la caída del puente Loncomilla, "no se realizó ningún estudio que evaluara el estado de la fundación y suelo circundante previo a la toma cualquier de decisión referida a la intervención del puente. Se intervino un puente deteriorado, sin traspasar la carga del mismo mediante vigas o apoyos auxiliares durante el proceso de reparación, interviniendo directamente el alma de la cepa del lado Constitución, que era la que presentaba problemas".

Además el presidente de la república, Ricardo Lagos, asumió la caída del puente sobre el río Loncomilla, con las siguientes palabras "tiene que ser materia de preocupación de todo lo que allí ocurrió y como Presidente asumimos la responsabilidad como corresponde y queremos investigar por qué ocurrió esta situación".

Al cierre del sumario administrativo instruido por la caída del puente Loncomilla, el que incluyó el informe del Dictuc, el gobierno anunció sanciones a seis de sus funcionarios y de una demanda en contra de la empresa Jorge Erazo y Cía. Ltda. Junto a lo anterior el Ministro de Obras Públicas Javier Etcheberry, renunció a su cargo.

### **La cámara de diputados**

Bajo la representación del diputado Zarco Luksic, quien encabezó el trabajo de la comisión, criticó que "nunca se suspendió el paso de vehículos por el puente, no obstante que lo dijeron en varios documentos que podía colapsar. Entonces aquí claramente hay una negligencia y una responsabilidad clara por parte de quienes tienen que tomar las decisiones".

El informe concluyó que no se hizo un estudio suficiente sobre la capacidad de soporte del terreno; hubo una negligencia funcionaria por parte de algunas autoridades y funcionarios del Ministerio de Obras Públicas (MOP) en las distintas etapas de diseño, construcción, mantenimiento y reparación del puente; y que el colapso definitivo se produjo por el quiebre de las vigas. El Dictuc, una comisión investigadora creada en la Cámara de Diputados y recientemente el instituto de ingenieros de Chile coinciden en señalar que junto a los problemas de construcción la labor de reparación que él hacía fue muy invasiva, lo habría incidido en su colapso. Por otro lado, junto a la conclusión del informe el diputado Pablo Lorenzini culpo en forma directa al ministro de obras Públicas Javier Etcheberry.

### **El entorno social**

Para la sociedad queda claro que hay una cierta desconfianza en la transparencia y en la respuesta oportuna que debiera darse desde la metrópolis gubernamental. Probablemente, la falta de rigurosidad y el manejo de criterios puramente economicistas, en la toma de decisiones relacionadas con este caso, hicieron olvidar otras variables importantes, como privilegiar la duración de la obra en el tiempo, el riesgo de la imagen del país y la atención a los servicios de movilización de la ciudadanía de la región del Maule.

### **La opinión del dueño**

Jorge Erazo parte de una premisa. Él, aunque era el encargado de reparar el puente, no tuvo ninguna responsabilidad en la caída del Loncomilla. Con respecto al informe entregado por el Dictuc, afirma, "La gente del DICTUC hizo un trabajo excelente desde el punto de vista de ingeniería básica. Lo de mecánica de suelo, sondaje, metalografía, en todo eso es muy bueno. Sin embargo, lamentablemente, estos señores no saben nada de ingeniería de puentes. Ahí se equivocaron, cometieron errores garrafales. De los que firman yo no conozco a ninguno, porque los que saben de puentes en Chile son muy pocos, nos conocemos todos, y yo soy uno de ellos".

Basándose en el informe del DICTUC, sentencia que el descalabro debió haberse producido en 2000, cuando el material sedimentario que arrastraba el caudal dejara sin apoyo la cepa que terminó por colapsar el año pasado. Este "retraso" se produjo, porque aguas arriba se formó un enrocado que operó como espolón, que mitigó el efecto del caudal y

amortiguó el retiro de material en el lecho. Eso duró hasta el 18 de noviembre, cuando todo el puente terminó por derrumbarse.

Además comenta que si hubiera conocido las razones por las que el puente se estaba hundiendo no se habría presentado a la licitación que ganó para frenar ese proceso.

Al comparar el plano del proyecto que él recibió –que era el de la edificación del puente, que ejecutó la quebrada empresa Pawyc- y lo compara con las conclusiones del Dictuc, la diferencia es grande.

“La cepa que cayó debía tener una profundidad de 6,57 metros. Sin embargo, el informe de los investigadores dice que en realidad estaba a 4,9 metros, por lo que nunca estuvo apoyado sobre roca, como se suponía que debía ser. A mi me entregaron un plano en que me decían que yo estaba trabajando sobre roca, y no tenía forma de saber que no era así”

Al hacer las reparaciones Jorge comenta que trabajo a 6 metros de profundidad, en donde los buzos tocaron el suelo y vieron que no había socavación, por tanto confiaron en lo que decía el proyecto de vialidad.

“si yo hubiese sabido que eso estaba simplemente apoyado en el lecho no habría participado en la licitación. Por mi experiencia, puedo decir que eso era irreparable, era muy peligroso, de hecho nosotros siempre estuvimos en peligro porque mi base de trabajo era falsa”, sentencia. Por tanto comenta tajantemente “en las condiciones que realmente estaba el puente era irreparable. Yo desconocía esa situación hasta el informe del Dictuc”.

En la entrevista dada al diario La Nación comenta con respecto a uno de los puntos principales referentes al tiempo de demora de la reparación, “Es fácil poner de plazo 4 meses sin saber que ese río es muy complicado para trabajar, tiene mucha agua”, “Además que aparecieron cosas que no estaban contempladas en el proyecto. Aparecieron escombros de la construcción del puente anterior, que tuvimos que retirar con buzos; apareció un elemento de hormigón armado que estaba en la base, que correspondía al puente que quedó parado; y además una roca súper dura que no era la que me decían los sondajes, entonces me demoraba mucho más; y después vino la crecida”. Explico Jorge Erazo.

## **Empresas en procesos de crisis**

La visión de crisis de Oscar Rossignoli reconocido publicista especializado en el diseño de estrategias de imagen y comunicación corporativa y política, se centra en los acontecimientos que afectan la estabilidad y reputación de una empresa, el bienestar de los trabajadores y la comunidad en su totalidad, la caída del puente Loncomilla es un ejemplo integro de una empresa frente a un exigente proceso de crisis. En este caso, se trata de una crisis que impacta el bienestar social, político, involucra accidentes a terceros y desprestigia la reputación de su dueño. ¿Como un empresario puede recuperarse después de semejante caída?.

Las empresas en la actualidad se encuentran constantemente en procesos de crisis; estas son inesperadas, coartan la capacidad de reacción, son imprevisibles, de relevancia para públicos de la empresa como: consumidores, accionistas, proveedores y vecinos, tienen una potencialidad causante de pánico, aumentado por la desinformación entre otras características.

Una crisis provoca la pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afectan principalmente a sus dirigentes. La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación. Existe incertidumbre entre los clientes de la empresa, cancelaciones de pedidos, desconfianza de los proveedores, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial. Intervenciones fiscalizadoras de oficio de los poderes públicos. En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

Si las crisis son constantes, estas dejan de ser crisis y se convierten en situaciones permanentes. Por esto siempre es recomendable aprender a manejar una crisis, esto significa estar alerta a factores que alteren el curso de la organización, desarrollar plan de manejo de crisis o establecer equipo de manejo de crisis. Se debe analizar impactos internos y externos de la crisis, fijar objetivos generales alcanzables y verificables, creación de estrategias para alcanzar los objetivos, tener actividades y recursos para cada objetivo y concretar acciones de seguimiento y evaluación. Sin embargo, esto son solo consejos y aportes teóricos respecto al tema. Al momento de enfrentar la realidad, la situación de Jorge Erazo es bastante más compleja, como para ser resuelta en un par de páginas, sin duda intervienen elementos

emocionales y situacionales que requieren del aprendizaje experiencial y tener mucho coraje, dedicación y manejo de ansiedades. A fin de cuentas es una situación en la cual ninguno de nosotros quisiéramos estar.

### **¿Y Ahora Qué?**

Imagínese estar en los zapatos de Jorge Erazo, frente a la situación actual, donde claramente el panorama futuro se ve bastante nefasto. Por un lado se encuentra en medio de una batalla política que le significa seguramente perder toda posibilidad, por lo menos en algunos años, de ganar una licitación en la industria de la construcción de puentes. Además la prensa y los medios de comunicación visuales le han otorgado tanta mala prensa, que su nombre es tan conocido en el sector de la construcción y mercados relacionados, como la reconocida compañía Copeva para construir casas que se caen por si solas. Recuerde que el mercado castiga de manera dura los errores, y apenas recuerda sus logros. Además no olvide las personas accidentadas en la caída del puente, que lo asediaron durante años para que los pague los millones que debe indemnizar. Quizás esto le provoque un poco de stress, pero añadámosle, que tiene una familia con dos hijos a la cual sustentar (como era el caso de Jorge), constantes periodistas y entrevistas que debe dar para justificar todo lo que hizo (y no hizo). Pero por un lado los expertos y teóricos pueden dar algunos consejos al igual que su conocimiento extraído de los ramos de su carrera, pero frente a la compleja realidad que se enfrenta, se requiere que respire hondo y nos plantee una estrategia de manejo de esta crisis y posibles soluciones para su futuro profesional. ¿Estás preparado?

Actividades.

- 1- Realice un informe de manejo de esta crisis si usted estuviera en el puesto de Jorge Erazo. Utilice material teórico de Recursos Humanos y Administración
- 2- Plantee su visión del caso en base a quienes son los responsables de la caída del puente Loncomilla. ¿El MOP? ¿La empresa Jorge Erazo? ¿El gobierno? ¿Todos en Parte?.

### **Bibliografía del caso Puente Loncomilla.**

- Entrevistas realizadas a Jorge Erazo, Julio 2008.
- Informe Técnico del Dictuc, [www.dituc.cl](http://www.dituc.cl).
- Información de prensa, Diario La Nación, 4 de Mayo 2005.
- Clases de Recursos Humanos, Eduardo Acuña Periodo Otoño 2008.
- Información de prensa, Diario La Nación, 3 de Noviembre 2006.
- Información de prensa, Diario El Centro De Talca, 15 de Diciembre 2004.
- Información de prensa, Diario La Segunda, 24 de Noviembre 2004.
- Información de prensa, Diario El Mercurio, 4 de Mayo 2005.

### **Bibliografía del caso Miconserje**

- Entrevistas realizadas a Gonzalo Cortez, Mayo 2008.
- Información recopilada de [www.miconserje.cl](http://www.miconserje.cl) .
- Emprendimiento en Chile, CEO; [www.ceo.cl/609/article-13362.html](http://www.ceo.cl/609/article-13362.html) .
- Información de la Empresa entregada para usos académicos, por Gonzalo Cortez de la empresa Miconserje, Mayo 2008.
- Presentación de Gonzalo Cortez en la cátedra de Creación de Nuevas Empresas , Facultad De Economía y Negocios; periodo Primavera 2008.

Nombre de archivo: tesis final final  
Directorio: C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\Administrador\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dotm  
Título:  
Asunto:  
Autor: cler  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 09/08/2008 21:18:00  
Cambio número: 61  
Guardado el: 10/08/2008 21:11:00  
Guardado por:  
Tiempo de edición: 144 minutos  
Impreso el: 10/08/2008 21:22:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 46  
Número de palabras: 9.172 (aprox.)  
Número de caracteres: 50.450 (aprox.)