



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

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA  
INMOBILIARIA”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

VICENTE ANDRÉS MORALES JÜNEMANN

**PROFESOR GUÍA:**

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA  
CARLOS NICOLÁS CISTERNAS GONZALEZ

SANTIAGO DE CHILE  
2020

RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial  
POR: Vicente Andrés Morales Jünemann  
FECHA: 13/01/2020  
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola M.

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA INMOBILIARIA**

Inmobiliaria Activa, es una empresa que ha dedicado su trayectoria a la venta y arriendo de departamentos en Santiago de Chile.

El objetivo principal de este trabajo de título es el de diseñar una estrategia de implementación de transformación digital en el proceso de ventas para clientes inversionistas de Activa, con el fin de mejorar su experiencia en la empresa y aumentar la fidelización de estos. Este objetivo se estableció debido al aumento del porcentaje de clientes inversionistas en los últimos años, la baja en la participación de mercado el año 2018 y la mala evaluación sobre el proceso de ventas por parte de los clientes.

Según los estudios analizados sobre procesos de transformación digital, se determinó que sólo un 20% de las empresas chilenas cuentan con un plan de transformación. Además, a pesar que la industria inmobiliaria no presenta apuro en digitalizarse, ésta ya está consciente que es un cambio que deberá adoptar en los próximos años.

El análisis externo e interno de la empresa inmobiliaria muestra por un lado que el mercado inmobiliario creció en un 10,3% entre los años 2017 y 2018 y ha aumentado el porcentaje de clientes inversionistas a un 65,2% de la totalidad de compradores. Por otro lado, la inmobiliaria ha disminuido su participación de mercado en un 23% aproximadamente y su porcentaje de clientes inversionistas llegaron a ser de un 73%.

Las investigaciones realizadas y el modelamiento de los procesos de la empresa, muestran que Activa no presenta una segmentación de clientes en su proceso de ventas. Al no cambiar esto, siendo que la mayoría de clientes inversionistas son traídos por *brokers* donde son ellos los que gestionan la venta, no existe una oportunidad de mejorar la experiencia de cliente en la venta.

Según las estrategias investigadas y los hallazgos encontrados, se logró cumplir con el objetivo propuesto en el trabajo de título donde se diseñó una estrategia de implementación de un plan de transformación digital del tipo “Ataque y Defensa”. Se sugiere, además, el uso de la metodología ágil *Kanban* para la gestión de sus proyectos. Esta estrategia fue diseñada acorde a las necesidades de la empresa.

En la evaluación de la estrategia de implementación se concluye que los proyectos a implementar presentan indicadores financieros positivos (VAN: 32.130 UF), por lo que hace sentido una inversión. Aun así se muestra que el real valor de la transformación digital no se puede medir con indicadores tradicionales, sino que ésta es una inversión a largo plazo que contribuye significativamente en el aumento de clientes y la fidelización de estos.

## AGRADECIMIENTOS

Primero quiero partir agradeciendo a **María Luisa de la Maza**, gerente general de Activa Inmobiliaria, quien me dio la oportunidad de realizar este trabajo en su empresa y se mantuvo apoyando el desarrollo de ésta desde un principio. También al equipo de Activa, quienes mostraron una disposición enorme para ayudar y enseñar en caso de ser necesario.

Después me gustaría agradecer a **Isidora Vizcaya**, quien mostró un apoyo incondicional en la realización del trabajo, me escuchó hablar de éste durante todo su transcurso, aportando con ideas y motivación, y me ayudo a seguir mejorándolo cada vez más, ayudándome a desafiarme a mí mismo.

Por otro lado, me gustaría agradecer a mis **amigos de universidad**, quienes siempre estuvieron presentes para cualquier ayuda o una simple conversación.

Agradecer a **Carlos Barrantes**, *Associate Director* en *Boston Consulting Group Platinion*, y **Patricio Delgado**, Director ejecutivo y asesor de Transformación Digital y tecnológica en Augure, por su disposición y motivación al momento de enseñar sobre transformación digital.

Finalmente a mi **familia**, a mis hermanos y padres, por el apoyo incondicional que existió detrás de la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Contexto inmobiliario en Santiago de Chile.....	1
1.3 Inmobiliaria Activa.....	4
1.3.1 Bases de Activa .....	4
1.3.2 Proyectos y servicios .....	5
1.3.3 Clientes de Activa.....	6
1.3.4 Ventas de Activa.....	9
1.3.5 Competencia de Activa.....	9
1.3.6 Organigrama .....	10
CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA .....	12
2.1 Contextualización .....	12
2.2 Problema u oportunidad.....	12
2.3 Beneficios .....	16
CAPÍTULO 3 OBJETIVOS .....	18
3.1 Objetivo General: .....	18
3.2 Objetivos Específicos: .....	18
CAPÍTULO 4 MARCO CONCEPTUAL .....	19
4.1 Modelamiento de procesos .....	19
4.2 Investigación de mercado .....	19
4.3 Transformación digital .....	20
CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA.....	21
5.1 Entendimiento de la transformación digital.....	21
5.2 Análisis externo e interno .....	22
5.3 Modelamiento de procesos .....	22
5.4 Investigación de mercados .....	23
5.5 Propuesta de estrategia de transformación digital .....	23
5.6 Evaluación de la estrategia de solución .....	24
CAPÍTULO 6 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS .....	25
CAPÍTULO 7 TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	26
7.1 ¿Qué es la transformación digital? .....	26
7.2 ¿Por qué transformarse? .....	27
7.3 Transformación digital en Chile.....	28

7.3.1 Índice de transformación digital (ITD).....	29
7.4 Transformación en la industria inmobiliaria .....	30
7.5 ¿A qué se quiere llegar con la transformación digital? .....	32
7.5.1 Directiva digital .....	32
7.5.2 Equipos digitales .....	34
7.6 Metodologías de implementación.....	37
7.6.1 Equipos pilotos .....	37
7.6.2 <i>Big Bang</i> .....	38
7.6.3 Defensa – Ataque: .....	39
CAPÍTULO 8 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA .....	41
8.1 Análisis Externo .....	41
8.2 Análisis Interno .....	43
8.2.1 Clientes de Activa.....	44
8.2.2 Clientes inversionistas .....	46
8.3 Análisis FODA .....	48
CAPÍTULO 9 MODELAMIENTO DE PROCESOS .....	49
9.1 Pre venta .....	49
9.1.1 Necesidad .....	50
9.1.2 Cotización.....	50
9.1.3 Análisis de pre venta.....	51
9.2 Venta.....	51
9.2.1 Reserva .....	52
9.2.2 Promesa de Compraventa .....	52
9.2.3 Escrituración .....	54
9.2.4 Entrega.....	54
9.2.5 Análisis de venta.....	54
9.3 Post venta.....	55
9.3.1 Análisis de post venta .....	55
CAPÍTULO 10 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	56
10.1 Objetivo .....	56
10.2 Hipótesis .....	56
10.3 Alcance .....	56
10.4 Etapas de la investigación .....	56
10.5 Investigación exploratoria de ventas internas.....	57
10.5.1 Técnica de recolección de datos .....	57
10.5.2 Perfil de las entrevistadas .....	57
10.5.3 Pauta de entrevista .....	57
10.5.4 Método y periodo de recolección de información .....	57
10.5.5 Resultados de la investigación exploratoria .....	58
10.6 Investigación descriptiva de percepción de clientes.....	59
10.6.1 Técnica de recolección de datos .....	59
10.6.2 Tipos de informes .....	59
10.6.3 Método de recolección de información .....	59

10.6.4 Resultados de la investigación exploratoria .....	59
<b>CAPÍTULO 11 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PROCESO DE VENTAS.....</b>	<b>61</b>
11.1 Hoja de ruta para la transformación digital .....	61
11.2 Metodología de transformación.....	62
11.3 Proyectos a implementar .....	62
11.4 Gestión de proyectos .....	66
<b>CAPÍTULO 12 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>72</b>
12.1 Análisis económico de proyectos .....	72
12.2 Análisis de beneficios de la transformación digital.....	73
<b>CAPÍTULO 13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
13.1 Conclusiones.....	75
13.2 Recomendaciones .....	76
<b>CAPÍTULO 14 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>
Libros o informes .....	78
Páginas web .....	78
Artículos .....	79
Charlas Ted.....	79
Entrevistas .....	80
<b>CAPÍTULO 15 ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

# CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1 Introducción

El propósito de este trabajo de título es el de diseñar para la inmobiliaria Activa, una estrategia de implementación de transformación digital en el proceso de ventas adecuada para ellos. No se espera llevar a cabo el proceso de transformación de manera íntegra, sino que se busca dejar las bases para comenzar y establecer una estrategia que sea eficiente para ellos. El interés para la realización de este trabajo fue de carácter personal, debido al impacto que se puede generar en una organización, sobre el cual se pueden obtener conocimientos acerca de la gestión estratégica de inmobiliarias, y en vista a la gran cantidad de empresas que están en un proceso de transformación digital.

Para comprender la transformación digital, es útil entender el desarrollo previo que esta posee, el cual es explicado por [1] *Jason Bloomberg*. Primero, existió la digitación, la cual según *Gartner's IT Glossary*, hace referencia a la transformación de datos analógicos a una codificación binaria (unos y ceros) de manera que una computadora pueda guardar, procesar y transmitir esta información. Luego está la digitalización, que aunque posee una discusión académica acerca de su definición y alcances, hace referencia al cambio en los procesos tanto de las comunicaciones humanas, al pasar de llamadas telefónicas o cartas al correo electrónico o redes sociales por ejemplo, como de las operaciones de los negocios propiamente tal. Finalmente se encuentra la transformación digital la cual se explica con más detalle más adelante, pero hace referencia a la capacidad de la organización para lidiar con los cambios, según las tendencias tecnológicas, convirtiendo esta capacidad en una competencia central. Esto siempre en la mira de que la empresa se vuelva impulsada por el cliente de principio a fin. Dicha agilidad facilita las iniciativas de digitalización, pero no debe confundirse con la digitalización en sí.

Para la realización del diseño propuesto, se investiga sobre los beneficios de la transformación digital en empresas y cómo ésta se encuentra hoy en día en Chile y la industria inmobiliaria. Se genera una investigación sobre las distintas estrategias de implementación que existen y se establecen los objetivos a los que se quiere llegar con ésta. Luego, se analiza el mercado inmobiliario y el proceso de ventas de la inmobiliaria con el fin de encontrar oportunidades de mejora en éste. Mediante una investigación se determinan las motivaciones de las ejecutivas de venta y posibles causas a los problemas encontrados en la empresa. Finalmente, se diseña una estrategia de implementación acorde a las necesidades de la inmobiliaria Activa y se realiza una evaluación de la estrategia a implementar.

## 1.2 Contexto inmobiliario en Santiago de Chile

Una inmobiliaria es una empresa dedicada a la construcción, venta, alquiler y administración de viviendas o propiedades. Cada inmobiliaria puede realizar todas estas actividades o sólo algunas (como limitarse a la venta y el alquiler de las propiedades) [2]. El producto base de estas compañías pueden resumirse en tres tipos:

Productos habitacionales: son aquellos espacios en los que se busca que habiten personas, con el fin de poder generar un hogar. Pueden ser cualquier tipo de vivienda, como por ejemplo, departamentos o casas. El mercado de este tipo de producto se puede ver en los gráficos 1 y 2 más adelante.

Productos comerciales: estos espacios son entregados principalmente a empresas con el fin de ofrecer un espacio laboral o comercial según el interés del cliente. Pueden ser desde oficinas hasta centros comerciales.

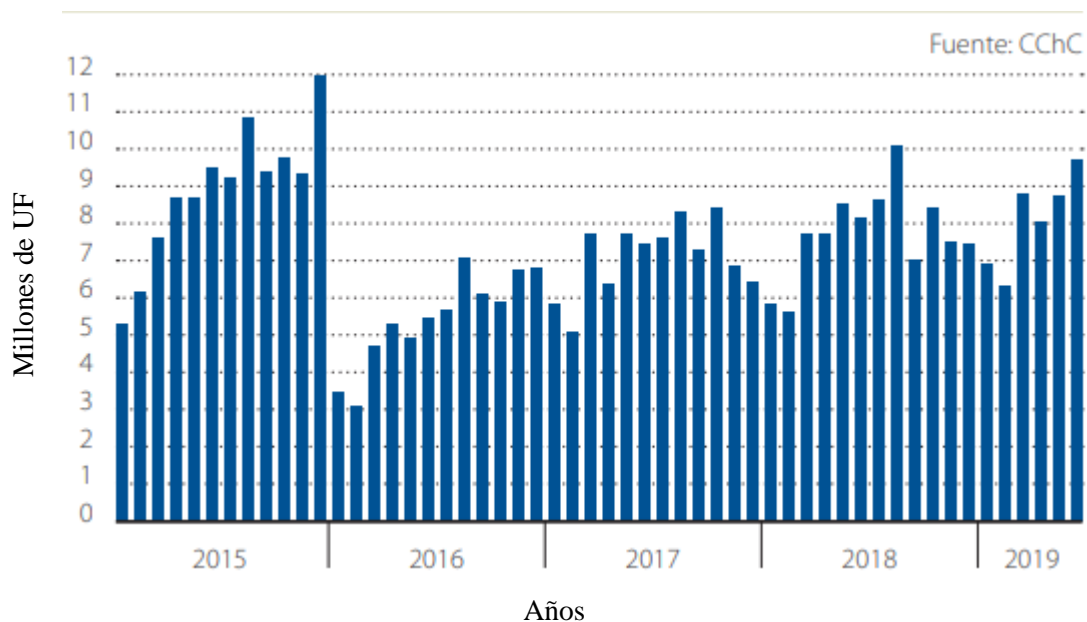
Productos industriales: estos son espacios dirigidos a empresas para la producción de bienes por parte de ellos. Pueden ser, por ejemplo, terrenos agrícolas o fábricas.

Con el fin de entregar un mejor contexto en relación al trabajo de título y el rubro de la empresa escogida, se enfocará en los productos habitacionales pertenecientes a la ciudad de Santiago de Chile.

El mercado de la venta de viviendas en Santiago de Chile según la [3] *Cámara Chilena de la Construcción*, se encuentra en crecimiento desde el año 2014, con un aumento de 10.9% en las ventas entre los años 2017 y 2018, y generando una transacción de aproximadamente 91 millones de UF. Se espera mantener un comportamiento similar para los años futuros.

Por otro lado, la oferta de viviendas disponible ha disminuido en un 9.8% anual entre los años 2017 y 2018. Es importante tener en cuenta la cantidad de ventas y oferta que existe en el mercado, ya que con esto se puede entender el tamaño del mercado inmobiliario. Estas tendencias se pueden apreciar en el Gráfico 1 y Gráfico 2.

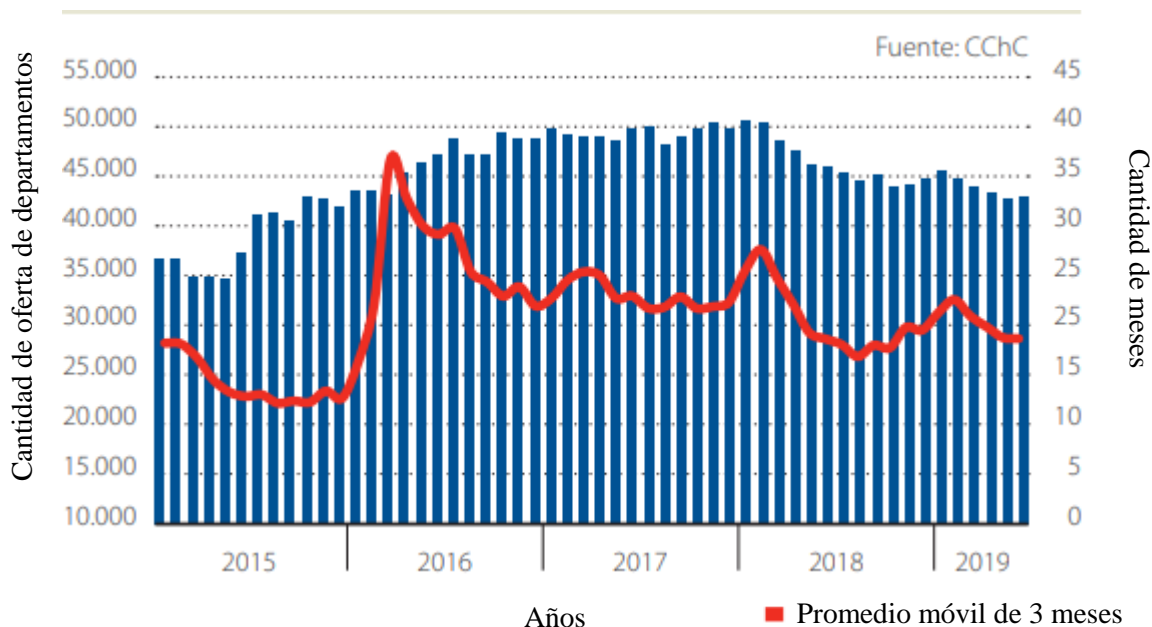
### Ventas mensuales de departamentos en Santiago de Chile



**Gráfico 1: Ventas mensuales de departamentos.** Fuente: “Actividad del sector inmobiliaria del gran Santiago” – Cámara Chilena de la Construcción



## Oferta de departamentos en Santiago de Chile y meses para agotar oferta



**Gráfico 2: Oferta mensual de departamentos y meses para agotar oferta.** Fuente: “Actividad del sector inmobiliaria del gran Santiago” – Cámara Chilena de la Construcción

Cabe destacar la caída en las ventas entre los años 2015 y 2016. Esto ocurrió por el *efecto IVA*, ley impulsada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que suma mayores restricciones al acceso a créditos y a la edificación a partir del año 2016, por lo que una compra realizada el año 2015 tendría un menor precio.

El Gráfico 2 además de mostrar la oferta de departamentos que existe por mes muestra la proyección de meses para acabar la oferta. Explicado de otra manera, es la cantidad de meses que se necesitan para que se acabe la oferta actual (si no se construyese ningún departamento más). Esta proyección hace alusión a la demanda de departamentos que viene a futuro, y comparando junio del año 2019 con el mismo mes del año 2018, los meses para agotar oferta disminuyen en un 4,5%. Lo anterior, se puede interpretar como una expectativa en el crecimiento de la demanda.

El mercado inmobiliario en Santiago de Chile se encuentra muy atomizado. En éste participan más de 200 empresas con presencia en distintas comunas de la ciudad, lo que forma un mercado muy competitivo. Todas estas compañías se encuentran reguladas por el [4] Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) quien tiene como misión “*posibilitar el acceso a soluciones habitacionales de calidad y contribuir al desarrollo de barrios y ciudades equitativas, integradas y sustentables...*”, además de ser responsable de indicar la normativa de construcción a las comunas de todo Chile. Es por este motivo, que todo proyecto inmobiliario debe ser regulado por este ministerio. Los municipios, que trabajan en conjunto con el MINVU, se encargan de la creación del *Plan Regulador* de la municipalidad, lo que afecta a las inmobiliarias en dónde construir y cómo construir sus proyectos.

Otro actor relevante dentro del mundo inmobiliario es la Cámara Chilena de la Construcción la cual, como asociación gremial, promueve el desarrollo y fomento de la actividad de la

construcción, velando por el bienestar tanto de las inmobiliarias como los clientes. Esta asociación ayuda a entregar un mejor servicio por parte de las empresas y otorga un sello que indica si el funcionamiento de éstas es adecuado con los requisitos que solicitan, siendo estos de carácter ambiental, de servicios y hasta estructurales.

### **1.3 Inmobiliaria Activa**

#### **1.3.1 Bases de Activa**

Activa Grupo Inmobiliario S.A (Activa) es una empresa inmobiliaria la cual tiene presencia únicamente en la ciudad de Santiago de Chile y se dedica a vender y arrendar departamentos nuevos. La compañía posee una misión, visión y política de calidad que guían a la empresa a poder entregar el mejor producto y servicio posible<sup>1</sup>.

Misión: desarrollar proyectos inmobiliarios creativos y sustentables que se distingan por mejorar la calidad de vida de los clientes entregando un servicio de excelencia.

Visión: posicionar a Grupo Activa como una empresa líder en el mercado, la que sea reconocida por la capacidad de desarrollo de proyectos y su comercialización, fidelizando a sus clientes y a su vez buscando constantemente nuevas oportunidades de negocio que cumplan con las expectativas de clientes, socios y sus trabajadores.

Política de calidad: Activa se compromete a diseñar productos de calidad que satisfagan las expectativas de sus clientes, desarrollando procesos de mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad detectando oportunamente riesgos que vayan en desmedro de los clientes y la empresa. Esto se logrará a través del perfeccionamiento constante del personal de la empresa y de la mejora de sus procesos internos con el fin de asegurar la calidad de sus productos, generando innovaciones, respetando las normativas vigentes y alineadas con las políticas sustentables del medio ambiente. Al mismo tiempo se desarrollará una cultura organizacional que permita promover el desarrollo sostenible en el tiempo.

Activa se centra en cuatro pilares, que muestran su calidad de trabajo y productos con los clientes:

1. Eficiencia: aprovechando los recursos al máximo con tal de contaminar lo menos posible.
2. Austeridad: rigurosidad en todos los procesos.
3. Transparencia: trabajando en base a la confianza con clientes y proveedores.
4. Responsabilidad: comprometiéndose a cumplir su palabra y entregar su mejor servicio.

La inmobiliaria ha obtenido distintos certificados en sus años de operación. Se destacan entre ellos la certificación a “Mejor Inmobiliaria” desde el año 2013 hasta hoy, entregado por [5] *Best Place to Live*, y la certificación de “Buenas Prácticas” entregado por la Cámara Chilena de la Construcción.

---

<sup>1</sup> Información entregada por la empresa Activa al estudiante. Obtenida el 13/08/2019,

### 1.3.2 Proyectos y servicios

La empresa cuenta con 23 proyectos en total donde 11 han sido vendidos, dos se arriendan a clientes, siete se encuentran en venta (todavía quedan departamentos disponibles) y tres en proceso de construcción. Las comunas en las cuales se encuentran éstos proyectos son Independencia, Providencia, La Florida, Recoleta, Santiago Centro, San Miguel, Macul, La Cisterna y Las Condes. Los proyectos se pueden ver reflejados en la siguiente tabla:

Comuna	Proyecto	Estado
Independencia	Alto Hipódromo	Vendido
	Chacabuco Plaza	Vendido
	Activa Independencia	Vendido
	Activa Nueva Independencia	Vendido
	Activa Hipódromo	En venta
	Oficina Independencia	Vendido
	Activa General Saavedra	En venta
	Edificio Independencia Activa	En venta
Providencia	Terractiva	En arriendo
La Florida	Activa Andalién	Vendido
	Activa Mirador	Vendido
	Activa Walker Martínez	En venta
	Activa Mirador Azul	En arriendo
	Activa Eucaliptus	En desarrollo
	Activa Froilan Roa	Vendido
Recoleta	Activa Recoleta Plaza	Vendido
	Activa San Cristóbal	Vendido
	Activa Entre Cerros	En venta
Santiago Centro	Activa Nataniel	En desarrollo
Las Condes	Nuevo Mundo	En venta
San Miguel	Activa Blanco	En venta
Macul	Activa Mitjans	En desarrollo
La Cisterna	Activa Lo Ovalle	Vendido
	Activa Gran Avenida	Vendido

**Tabla 1: Proyectos Inmobiliarios de Activa.** Fuente: Elaboración propia con datos de empresa

La realización de los proyectos inmobiliarios de la empresa comienza con la búsqueda de terreno por parte del gerente comercial, donde la misma inmobiliaria se encarga de ejecutar un análisis financiero y proyecciones a futuro de la factibilidad de éste. La gestión legal de la compra es responsabilidad del estudio de abogados “De la Maza CIA”, quienes tienen participación de la inmobiliaria, y la construcción del proyecto queda en manos de “Galco Ingeniería y Construcción

Limitada”, empresa socia de la inmobiliaria. A pesar de que estos servicios se externalizan, Activa es dueño de la propiedad y el proyecto.

Los servicios complementarios que ofrece Activa en la venta de departamentos son:

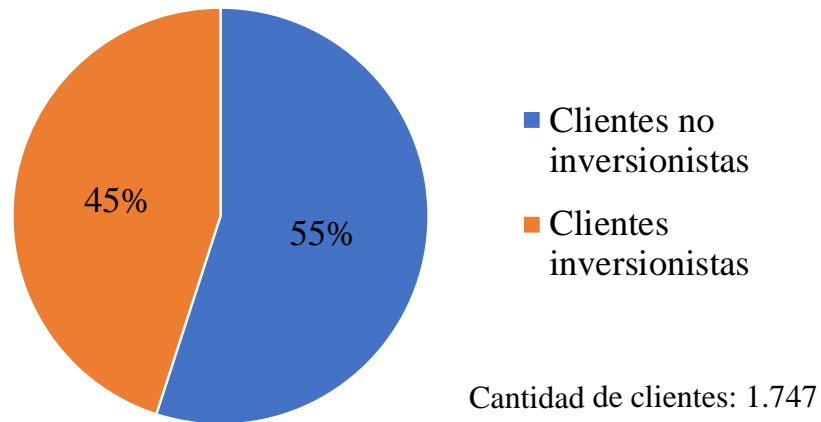
1. Acompañamiento durante el proceso de compra, especificando en qué etapa se encuentra el cliente. Este servicio se entrega a través del envío de mails a los clientes cuando el edificio cambia de etapa o llega al final de su construcción.
2. Ayuda en busca de financiamiento, ofreciendo a los clientes opciones con distintos bancos que presentan una relación con la inmobiliaria. El beneficio de utilizar uno de estos bancos está en la facilidad del traspaso de documentos necesarios que debe hacer un cliente, sobre el cual es la inmobiliaria quien se preocupa. En caso de que el banco no sea uno de los que Activa recomienda, es el cliente quien debe preocuparse de obtener los papeles correspondientes para la ayuda de un crédito o ayuda financiera.
3. Servicio de post venta, donde el cliente puede tener contacto con la inmobiliaria en caso de presentar problemas con el departamento recibido o para realizar preguntas asociadas a la vivienda en que se encuentra. Este servicio es gestionado por la inmobiliaria pero es la constructor socia, “Galco Ingeniería y Construcción Limitada”, la que debe hacerse cargo de arreglar las fallas que puedan existir en el departamento.
4. Arriendo de departamentos, para esto Activa cumple el rol de arrendador, por lo cual se realizan contratos con los arrendatarios, pero la propiedad sigue a nombre de la empresa y ésta puede ejercer el derecho de reclamarla con un aviso previo de 60 días si es que lo desea. El proceso de la búsqueda de arrendatarios lo externalizan a la empresa “*Assets Plan*”, una corredora de propiedades que no tiene participación directa en los proyectos.

### **1.3.3 Clientes de Activa**

El tipo de departamento que entrega Activa va orientado a dos tipos de clientes: residentes que viven en los departamentos, comúnmente de clase media, e inversionistas que buscan arrendar los departamentos a un tercero. Es por esto que en las comunas donde se encuentran los proyectos son aquellas con un rango medio de capital, esto a excepción de un edificio en la comuna de Las Condes en el cual se buscó entrar a un nuevo nicho de mercado que serían los departamentos de lujo. A pesar del conocimiento de estas dos categorías de clientes, la inmobiliaria no crea ningún tipo de segmentación de ellos, estableciendo un proceso de ventas sin diferenciación entre consumidores.

Según la base de datos de los clientes de Activa entregada por la empresa, la distribución del tipo de cliente es la que se puede ver en el Gráfico 3.

### Distribución de inversionistas sobre el total de clientes

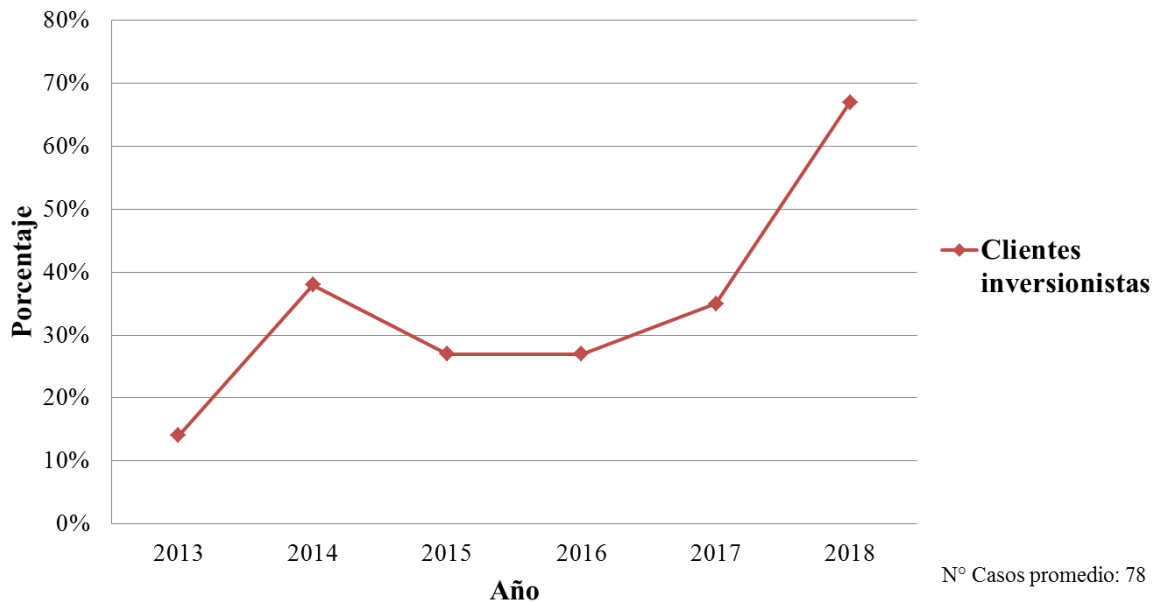


**Gráfico 3: Motivo de compra de clientes Activa.** Fuente: Base de datos de clientes entregada por Activa.

El gráfico anterior muestra que la cantidad actual de clientes de Activa son 1.747 aproximadamente, donde una gran parte de ellos son inversionistas que buscan arrendar los departamentos a terceros. La sección “Clientes no inversionistas” hace referencia a todos los clientes residentes de los departamentos, sean compradores o arrendadores (de la inmobiliaria). Dado esto, resulta relevante diferenciar entre los clientes inversionistas y residentes ya que por un lado, los primeros tienen por objetivo aumentar la rentabilidad de su inversión, mientras que los otros tienen por objetivo buscar un hogar con altos estándares de calidad.

La venta de Activa va enfocada en entregar estándares de calidad, como se mostró anteriormente, todo esto a mirada de los clientes que buscan un hogar en sus edificios. A pesar de que el enfoque de la venta de la inmobiliaria es hacia los residentes, se puede ver en el Gráfico 4 un aumento considerable del porcentaje de inversionistas al pasar de los años, el cual muestra claramente una tendencia por parte de la inmobiliaria a captar clientes que deciden adquirir un departamento como inversión, más que para vivir en él.

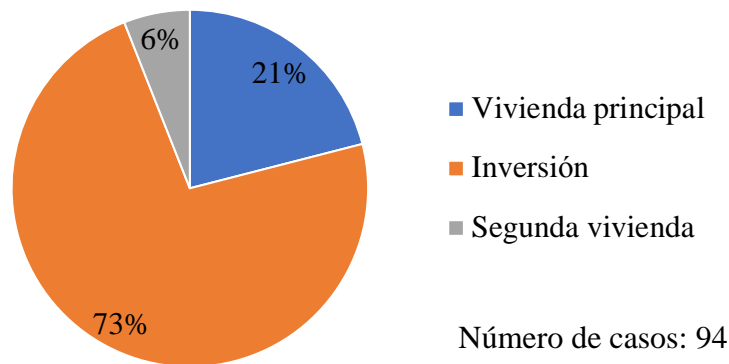
## Porcentaje de clientes inversionistas por año



**Gráfico 4: Porcentaje de inversionistas por año de Activa.** Fuente: Elaboración propia con información de informes “Best place to Live”

Mostrando más en detalle uno de los últimos edificios entregados por la inmobiliaria (edificio “Activa Independencia”), se aprecia un importante porcentaje de clientes inversionistas en él.

## Motivo de compra en edificio Activa Independencia



**Gráfico 5: Motivo de compra en Edificio Activa Independencia.** Fuente: Informes “Best Place to Live”

La importancia de destacar a los clientes inversionistas dentro de la inmobiliaria está en tres factores principales. En primer lugar, muestran un crecimiento significativo del porcentaje de los clientes de la inmobiliaria, por lo que no se pueden dejar de lado. En segundo lugar, los inversionistas buscan aumentar su capital, el cual muchas veces al conseguirlo, este es reinvertido en la compra de más departamentos. Finalmente este tipo de clientes representa un costo de ventas similar o menor al de un residente y genera un mayor ingreso, por lo que son considerados más rentables.

### 1.3.4 Ventas de Activa

La inmobiliaria se encuentra en estos momentos en un proceso de crecimiento, demostrado en las ventas que ha realizado y en el aumento de su cantidad de proyectos. La compañía se mide en base a la cantidad de escrituras realizadas en el año y las reservas. En la primera se entrega oficialmente el departamento, mientras que en la segunda se realiza una promesa de intención de compra para el futuro la cual puede o no ser utilizada (en caso de no serlo conlleva un costo).

En las siguientes tablas se pueden apreciar las variaciones desde el año 2016 al año 2019 (primer trimestre) de la escrituración y desde el año 2015 para la reserva.

Valores	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Unidades	-	286	367	314	73	1040
Venta total (UF)	-	793.375	1.112.377	957.959	216.516	3.080.227
Variación porcentual	-	-	40%	-14%	-	-
Venta Total/Unidades		2.774	3.031	3.051	2.966	2.962

Tabla 2: Escrituras de Activa. Fuente: Datos entregados por Activa

Valores	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Unidades	535	423	179	296	63	1496
Venta total (UF)	1.355.591	1.251.257	608.125	1.055.908	234.418	4.505.299
Variación porcentual	-	-8%	-51%	74%	-	-
Venta Total/Unidades	2.534	2.958	3.397	3.567	3.721	3.012

Tabla 3: Reservas de Activa. Fuente: Datos entregados por Activa

Para el año 2019 los datos corresponden hasta el mes de marzo, por lo que la “Variación Porcentual” no se incluye. La “Variación Porcentual” mostrada representa el porcentaje de variación en las “Ventas Total (UF)” (UF = Unidades de Fomento) en los años consecutivos y las unidades son los departamentos de distintos proyectos. En las escrituras se puede apreciar un comportamiento similar en los años, con un incremento del 40% entre 2016 a 2017 y una caída del 14% en el año 2018, esto esperando retomar el año 2019. Para las reservas el comportamiento es más variado, debido tanto a la nueva ley de IVA impuesta en el año 2015 (que explica la alta cantidad de promesas), como a la realización de proyectos por la inmobiliaria, ya que éstos dependen del terreno que se consiga y del tiempo que demora en construir un edificio (en promedio dos años).

### 1.3.5 Competencia de Activa

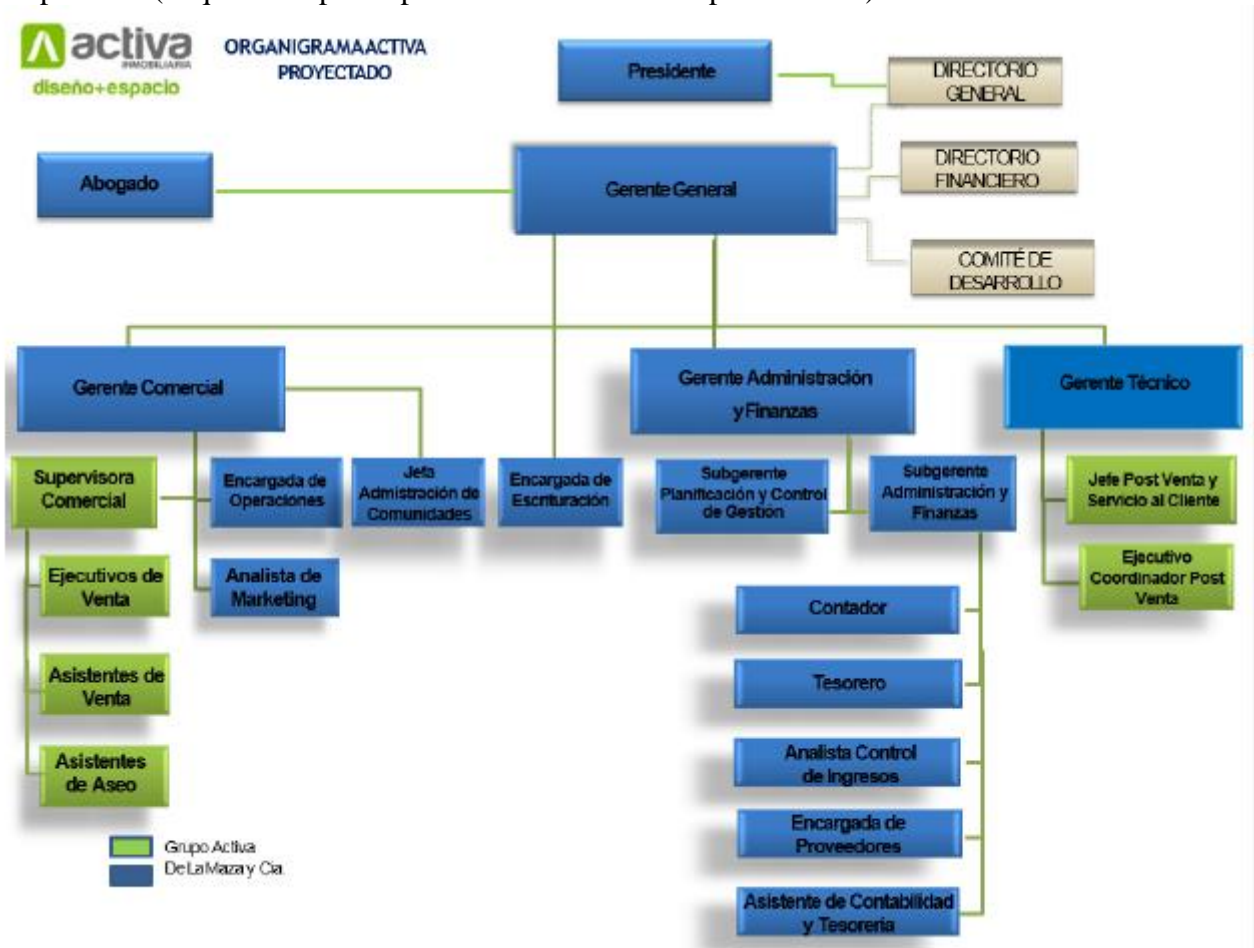
Mediante la información entregada por la gerente general María Luisa de la Maza, se pudo establecer que la competencia que presenta Activa corresponde principalmente a las empresas inmobiliarias *Sinergia*, *Exxacon*, *Imagina* y *Euro*. Estas compañías se encuentran con niveles de ventas y número de proyectos similares a Activa, además de estar en una fase de crecimiento lo que las transforma en su competencia directa. Por otro lado, inmobiliarias como *Almagro* o

*Aconcagua* presentan mayores ventas y sus servicios son mejor evaluados, por lo que se pueden considerar como empresas líderes en la venta de departamentos en Chile.

El porcentaje de mercado que tiene la inmobiliaria con respecto a sus competidores en Santiago se puede determinar en base a dos clasificaciones: el porcentaje de mercado de la venta de UF recaudadas en el año y según la cantidad de departamentos vendidos. Activa presenta una participación de mercado de 1,18% en promedio, de acuerdo a la primera clasificación, y de un 1,3% en promedio, de acuerdo a la segunda. Este porcentaje de mercado se analizará con mayor detalle más adelante en el análisis externo de la empresa.

### 1.3.6 Organigrama

Activa es una empresa formada por un directorio general de cinco personas, siendo algunos de ellos socios estratégicos (por ejemplo, un director es dueño de una constructora y otro de un *buffet* de abogados). En la empresa trabajan 25 personas; 19 en el grupo administrativo y seis en el operativo (el que tiene participación en la venta de departamentos).



Esquema 1: Organigrama Activa Inmobiliaria. Fuente: Elaboración propia.

Muchos de los empleados son contratados por “De La Maza y Cía.”, el *buffet* de abogados que posee el mayor porcentaje de la compañía. Esta empresa es creadora de la inmobiliaria Activa y gestiona todos los aspectos legales que conlleva el negocio inmobiliario, desde la adquisición de terrenos hasta los servicios de post venta.



Existen dos labores, asociadas a la gerencia general, que no forman parte de un área específica: Abogados y Escrituración. El primero tiene la responsabilidad de asesorar y dar soporte a las distintas áreas de la empresa en materias relativas a la normativa vigente y aspectos regulatorios que puedan afectar la gestión contingente diaria. La segunda se dedica a coordinar, controlar y supervisar la etapa comercial de la escrituración de los proyectos inmobiliarios. Esta última parte es un proceso donde la inmobiliaria entrega de manera formal y mediante un contrato el departamento que se vende, donde el cliente recibe las “escrituras” de este y pasa a ser dueño de la unidad.

A cargo del gerente comercial se encuentra un área que busca proponer y desarrollar oportunidades de negocio que aseguren la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente. El área de administración y finanzas se encarga de planificar, coordinar, dirigir y controlar el desarrollo de las operaciones administrativas, contables y financieras de la organización. Además, establece estrategias y lineamientos de acción para asegurar la disponibilidad de recursos financieros y viabilidad de la empresa.

Finalmente, el gerente técnico es responsable de asegurar el correcto y oportuno desarrollo del proyecto inmobiliario desde su fase temprana de definición por parte de la Gerencia, hasta su entrega al cliente final. Bajo él también está el área de post venta, que lleva a cabo todas las acciones necesarias para brindar un servicio que supere las expectativas del cliente.

La compañía presenta un Directorio General, Directorio Financiero y Comité de Desarrollo. En el Directorio General se presentan los dueños de la compañía quienes tienen conexión mediante el presidente de éste (Ricardo de la Maza). El Directorio Financiero es el encargado de encontrar el financiamiento para los proyectos y el Comité de Desarrollo se preocupa de establecer la visión a futuro de la compañía.

Activa se encuentra asociada con la empresa constructora “Galco Ingeniería y Construcción Limitada”, quien ofrece los servicios de construcción de los edificios. El tener como socio a una empresa constructora otorga una ventaja competitiva a la inmobiliaria, ya que en temas como el cumplimiento de las fechas de entrega o los estándares de calidad que se desean, se puede confiar más en el trabajo realizado, ya que si llega a ser deficiente, genera una pérdida también a los dueños de la constructora.

## CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

### 2.1 Contextualización

Activa actualmente se está viendo enfrentada a un problema u oportunidad, dependiendo del accionar que se tome, que corresponde a la transformación digital. Ésta se presenta no sólo en el ámbito inmobiliario y sino en todas las industrias sin importar el rubro en que se esté.

La transformación digital se puede definir como “la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de una empresa para cambiar de manera radical su forma de funcionar” (*MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (2011). Digital Transformation*). Éste se ha convertido en un tópico que ha aumentado su presencia en muchas compañías alrededor del mundo y va más allá de sólo implementar nuevas tecnologías, sino que busca cambiar la estrategia de la empresa en base a esta inclusión.

Para poder llevar a cabo esta transformación se debe interferir en tres procesos claves: *experiencia de cliente*, *procesos operacionales* y *modelo de negocios*. Todos estos procesos deben estar en sintonía con el cambio para poder sacar el mejor provecho de éste, y lograr una mayor eficiencia en los procesos de la empresa. Luego de lograr el cambio en estos tres procesos se llega a la etapa de “transformación madura”, en la que se busca que la empresa se mantenga en un constante cambio según la evolución de sus necesidades.

Existen distintas razones por las cuales una compañía busca realizar una transformación digital, pero se pueden ver tres que se repiten con mayor frecuencia. Éstas son:

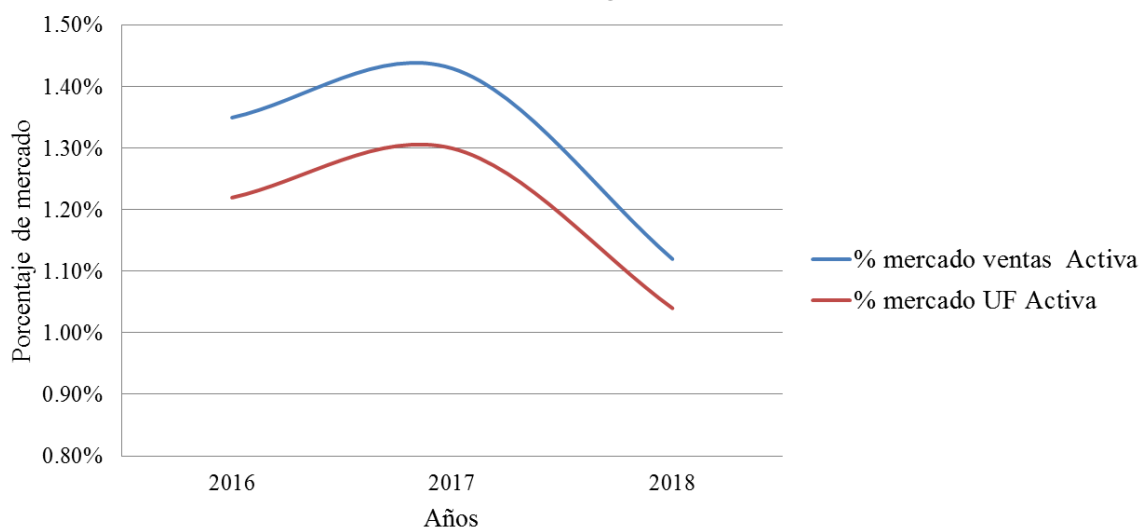
1. Cientes: cuando éstos comienzan a demandar un mejor servicio o producto, y las expectativas que tienen muestran un incremento que la empresa no puede seguir y suplir.
2. Competencia: cuando los otros actores dentro del mercado comienzan a mejorar la eficiencia en sus procesos, lo que provoca una ventaja competitiva sobre la empresa.
3. Empleados: cuando, con menor frecuencia, éstos comienzan a utilizar tecnologías más avanzadas en comparación a las que posee la compañía y su trabajo se comienza a ver interrumpido por este motivo.

### 2.2 Problema u oportunidad

Activa es una empresa que actualmente se encuentra en una fase de crecimiento, esto mostrado en la cantidad de ventas que ha tenido y el aumento de proyectos a realizar. Este crecimiento lleva consigo un aumento en el número de clientes y, por ende, un aumento en la cantidad de trabajo que se debe realizar por lo que la inmobiliaria debe estar preparada para afrontar esto. Cuando se comenzó a trabajar con la empresa se encontraron dos problemas que la estaban afectando, el primero, una baja en la participación de mercado y segundo, una mala evaluación por parte de los clientes al proceso de ventas de la compañía.

Al revisar los porcentajes de participación de mercado que la inmobiliaria tiene, tanto en la cantidad de unidades vendidas, como en las ventas medidas en unidades de fomento (UF), se puede ver que existe una importante disminución en éste porcentaje en el año 2018.

## Porcentaje de mercado de ACTIVA en cantidad de unidades vendidas y ventas en UF

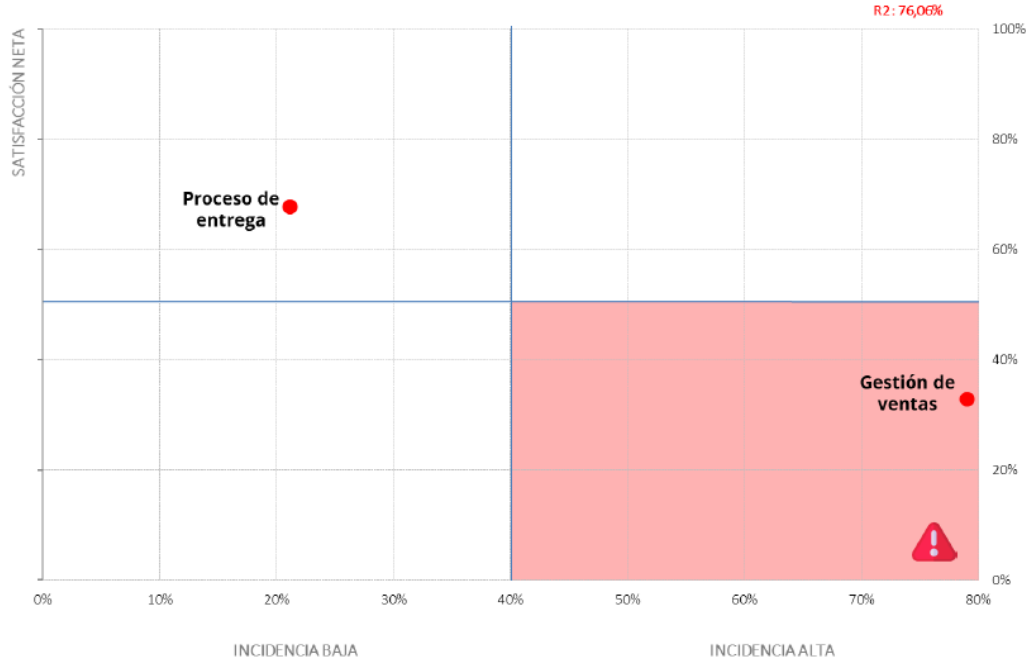


**Gráfico 6: Porcentaje de participación de mercado de Activa.** Fuente: Elaboración propia, según datos entregados por Activa y la [3] Cámara Chilena de la Construcción.

Esto no quiere decir que la tenga un mal servicio o que perdió clientes sino que, como se analiza en profundidad en el Capítulo 9, la inmobiliaria no creció al mismo ritmo que lo hizo el mercado. Lo anterior, se puede deber a distintas causas; siendo algunas de las opciones el bajo aumento de clientes, el aumento en costos o hasta un factor externo que haya afectado a la empresa.

En el año 2018, *Trend Group América* (TGA) realizó una encuesta a los clientes de Activa para analizar su proceso de venta. En ésta se preguntaba acerca de la importancia que otorgaban los clientes a los distintos procesos de la inmobiliaria y sobre su percepción del servicio recibido. En el Gráfico 7 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta.

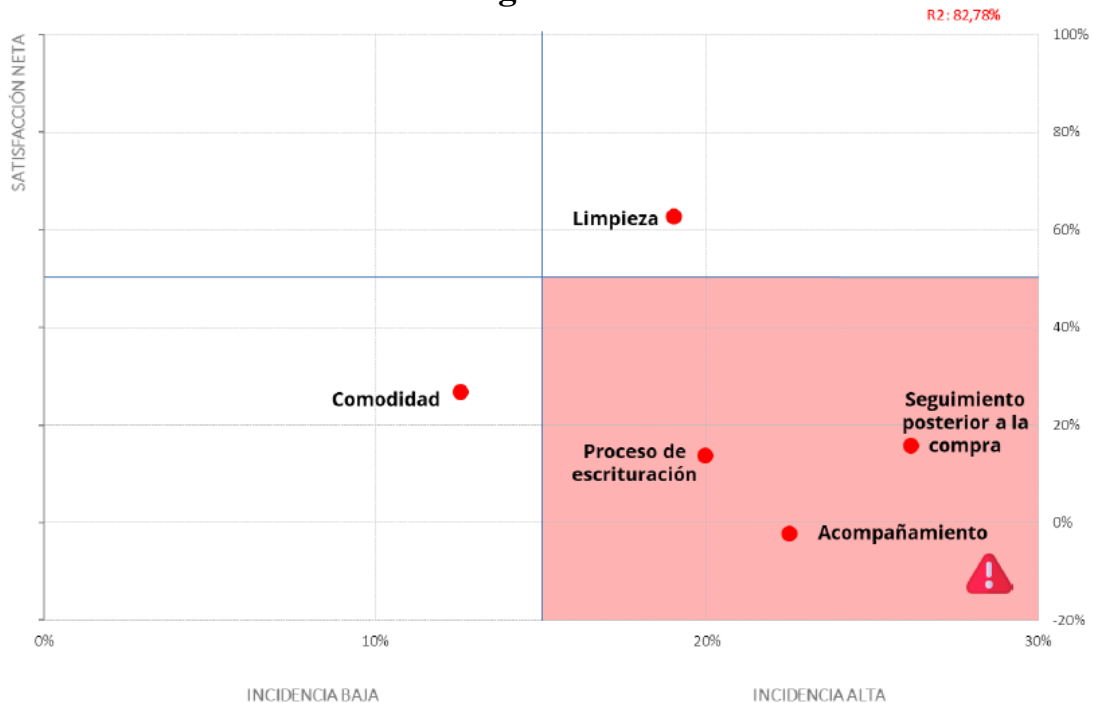
## Incidencia v/s satisfacción neta de procesos de Inmobiliaria Activa



**Gráfico 7: Focos de mejora en procesos de Activa.** Fuente: Informe “Best Place to Live” de TGA, 2018.

Se puede ver en el gráfico que la “Gestión de ventas” se encuentra en un cuadrante de alta incidencia, lo que significa que los clientes valoran ese servicio, pero la percepción que tienen de éste en la inmobiliaria es baja (menor al 40% de índice de satisfacción neta).

## Incidencia v/s satisfacción neta de gestión de ventas de Inmobiliaria Activa

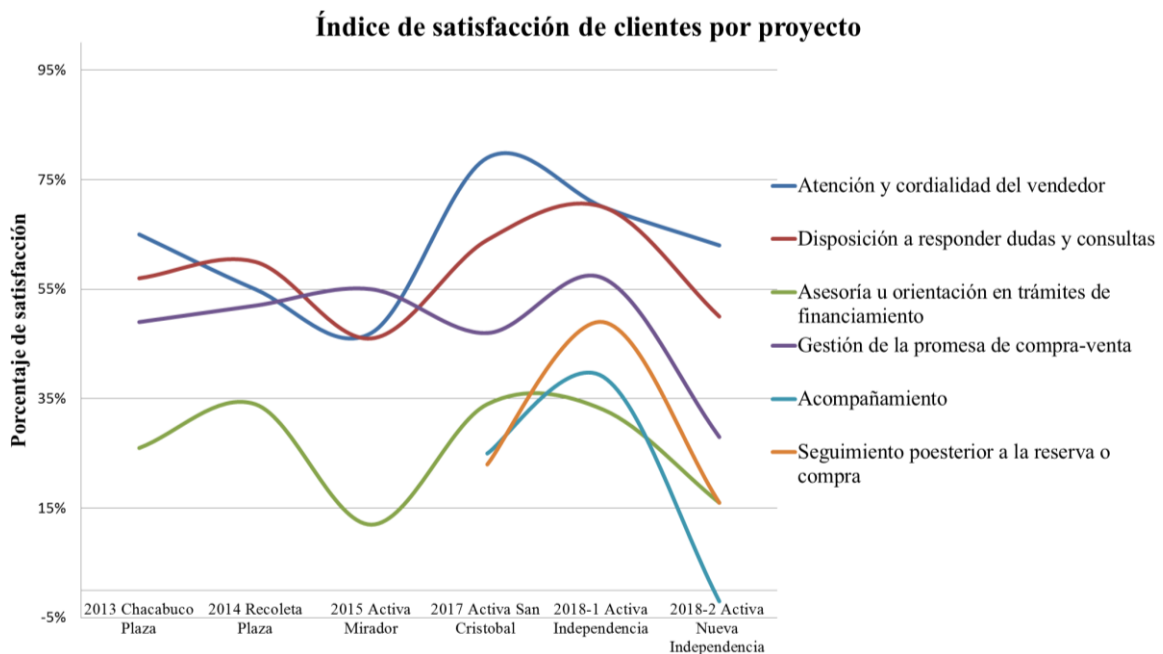


**Gráfico 8: Focos de mejora en gestión de ventas de Activa.** Fuente: Informe “Best Place to Live” de TGA, 2018

En el Gráfico 8 se muestran más detalles de los focos en el proceso de venta de Activa. Los puntos situados en el cuadrante inferior derecho dan la alerta de que son procesos o

características que deben ser mejorados con urgencia y rapidez. Del gráfico, se desprenden tres focos principales de mejora: *proceso de escrituración, seguimiento posterior a la compra y acompañamiento*. Todos ellos se relacionan directamente con la experiencia del cliente en su paso por los procesos de Activa. Esta experiencia que vive la persona, resulta muy importante a la hora de recibir un departamento, lo que se refuerza con la alta incidencia que tienen estos focos. Sin embargo, la inmobiliaria actualmente no entrega un buen servicio según la baja satisfacción neta obtenida en los resultados de la encuesta.

Para comparar cómo es la experiencia de cliente en los distintos proyectos ofrecidos por Activa, se puede ver en el Gráfico 9 la variación que ha existido en el índice de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios entregados por la inmobiliaria. Los servicios mostrados hacen referencia a la atención que reciben los clientes por parte de la empresa.



**Gráfico 9: Gráfico de línea temporal sobre satisfacción de clientes.** Fuente: Gráfico de creación propia sobre la información de informes “Best Place to Live” de TGA, desde el año 2013 hasta el año 2018.

Los índices de satisfacción disminuyen de manera significativa en el año 2018, en el segundo proyecto completado de ese año. Cabe resaltar la diferencia entre los porcentajes de satisfacción que existen entre los dos últimos edificios siendo uno el máximo en sus categorías y el otro el mínimo. Dado esto, se puede plantear como hipótesis que la inmobiliaria no presenta estándares de atención definidos para sus procesos de atención al cliente.

Al estar en una etapa de crecimiento, la inmobiliaria se enfrenta a un aumento de clientes y esto conlleva a un aumento en la cantidad de peticiones que llegan a la empresa, las que requieren de tiempo y capacidad para poder resolverlas. Por otro lado, Activa se ve enfrentada a un cambio en los tipos de clientes que adquiere, dado el gran aumento en el porcentaje de inversionistas, con lo que se hace necesario hacer una distinción con los residentes, en el manejo de sus procesos de atención y venta. Todo esto hace más difícil la atención especializada que se podía ofrecer y resulta prioritario encontrar nuevos métodos para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar su experiencia.

Los problemas mencionados anteriormente pueden llevar a la pérdida de fidelización de los clientes, provocando consigo una disminución en la cantidad de ventas de la inmobiliaria. Al existir una importante cantidad de clientes inversionistas en la empresa, el tener una mala experiencia afecta tanto la posibilidad de una nueva compra de un departamento como la recomendación a terceros, llevando consigo una menor rentabilidad para la compañía. Esto debido a que la rentabilidad del proyecto y la experiencia con la inmobiliaria son los factores más relevantes para su decisión de compra.

Activa decidió comenzar con un proceso de transformación digital en el área de ventas debido a estos problemas y busca con ésta poder generar una ventaja competitiva en el servicio entregado a los clientes. Su objetivo es alcanzar una mejor propuesta de valor para ellos y aumentar la fidelización de éstos.

Para mejorar los procesos mostrados anteriormente y comenzar el proceso de transformación, el directorio de Activa estableció 15 objetivos que buscan alcanzar un primer paso en la mejora de estos problemas encontrados (ver Anexo 1). Dentro de los objetivos de la empresa algunos se encuentran enfocados en la mejora directa con los clientes buscando generar una mejor experiencia y mayor fidelización de ellos con Activa, mientras que otros se enfocan en la mejora de los procesos internos.

Dado lo anterior es que la Gerente General de la empresa ofreció la oportunidad al memorista de realizar una estrategia de transformación digital en el proceso de ventas de la inmobiliaria. Esta estrategia debe basarse en los proyectos mencionados anteriormente y buscar que sea adecuada para los requerimientos que ellos necesiten con el fin de aumentar la cantidad y su fidelización.

### **2.3 Beneficios**

Se busca que esta nueva estrategia de ventas pueda optimizar la comunicación que se da entre la empresa y los clientes permitiendo la facilitación de la recolección de información para el uso posterior de la inmobiliaria (patrones de uso, conductas, quejas, conversaciones, etc.). Esto ayuda a la toma de decisiones por parte de la inmobiliaria ya que se pueden basar específicamente en lo que el cliente desea.

La implementación de una transformación digital en el proceso de ventas puede traer tanto ventajas como desventajas. Por un lado, lo bueno de mejorar la experiencia de los clientes y la comunicación que tiene la empresa con ellos es el aumento de fidelización y cantidad de clientes que pueda manejar la empresa. También facilita la búsqueda de nuevas personas que deseen comprar departamentos, ya que al tener los procesos digitalizados, la información que se obtiene de los clientes puede ser utilizada para el encuentro de otros. Uno de los problemas que conlleva esta transformación es el cambio en el cual tiene que incurrir la empresa, el que, dependiendo de los trabajadores, puede ser aceptado o no. Uno de los factores más importantes de la transformación digital son las personas (lo que se verá más adelante en el Capítulo 7) por lo que se debe incurrir en costos para motivar a éstas a incorporarse al cambio y no ser excluidos de éste.

Finalmente, la creación de valor al lograr la fidelización de los clientes va en que éstos pueden ser promotores de los nuevos proyectos de la inmobiliaria y/o convertirse en clientes de nuevos proyectos para inversión, ya que existe una gran cantidad de ellos que son dueños de más de un departamento. A esto se suma la facilitación del trabajo para las ejecutivas de venta de la empresa

y los distintos encargados del proceso de ventas, los que pueden ocupar el tiempo “ganado” en la realización de tareas de mejora para el mismo proceso (mejora continua).

La alternativa de solución para la creación de una estrategia de transformación digital en el proceso de ventas debe ser generada en base a investigaciones que se elaboren para fundamentar su realización. Se debe entender cuáles son las necesidades reales de la empresa y determinar si es viable económicamente para la compañía. Basándose en la información entregada anteriormente es que se cree posible que una alternativa de solución sea la creación de un nuevo canal de comunicación digital con los clientes inversionistas que mantenga informado y conectado al cliente con la inmobiliaria para cualquiera de sus necesidades. Cualquiera sea la solución, debe responder al hecho de que la empresa necesita una mejor experiencia de clientes y debe estar enfocada en los clientes que entreguen mayor valor a la compañía.

## CAPÍTULO 3 OBJETIVOS

### **3.1 Objetivo General:**

Diseñar una estrategia de transformación digital en el proceso de ventas para clientes inversionistas de Activa, con el fin de mejorar su experiencia con la empresa y aumentar la fidelización de estos.

### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar y levantar el funcionamiento actual de los procesos de la empresa.
2. Encontrar problemas y situaciones a mejorar dentro de los procesos de la empresa.
3. Diseñar una estrategia de transformación digital que sea enfocada en el proceso de ventas.
4. Diseñar un plan de implementación y evaluación económica de la estrategia de transformación digital de la empresa con los clientes.



## CAPÍTULO 4 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los principales elementos conceptuales que permiten abordar este proyecto de memoria. Los artículos y trabajos presentados corresponden a aspectos teóricos que ayudan a distintas etapas del proyecto para establecer una mirada determinada a los objetivos a los cuales se quiere llegar con la realización de esta memoria. El trabajo se divide en tres partes importantes las cuales presentan sus propios modelos y teorías:

### 4.1 Modelamiento de procesos

Actualmente existen distintos procesos dentro de la inmobiliaria que tienen una conexión con los clientes a medida que estos avanzan en su proceso de compra de departamentos. Se tiene claro cuáles son los pasos a seguir dentro de estos procesos (ya que han sido establecido hace dos años por parte de la empresa), pero no existe una visualización clara de la conexión que hay entre ellos. Esto es necesario para poder saber dónde se pueden realizar mejoras e interferir, de manera que se adapten a la transformación digital de la empresa.

El modelamiento de procesos se aborda desde la perspectiva de [6] Mathias Weske; Springer con su libro *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures 1 edition* (November 3, 2007), mientras que para la optimización de los procesos y encontrar fallas en ellos se analiza a [7] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur; Wiley (July 13, 2010) con su libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Estos dos libros han sido utilizados por investigaciones de Sebastián A. Ríos, los cuales le permitieron optimizar los procesos de la Clínica Universidad de Chile, asegurando que los métodos dentro de ellos sí son los adecuados. Se estudia a estos dos autores porque, el primero, ayuda a realizar un modelo de la situación actual de la empresa con métodos que se entienden de manera tanto global, y el segundo, ayuda a la búsqueda de problemas dentro de los procesos y la manera de optimización adecuada.

### 4.2 Investigación de mercado

Aunque existe un problema de gestión de ventas entre la inmobiliaria y sus clientes, aun así falta entender el porqué de este problema y cuál es la mejor solución para éste. Es por esto que se realiza una investigación de mercado que tiene como resultado el entendimiento del problema, la validación de una solución propuesta y la búsqueda de tecnologías existentes que puedan resolver la necesidad encontrada.

La investigación se aborda desde [8] Aaker, D. y Day, G. "Investigación de Mercados". McGraw Hill (2010) y [9] Naresh K. Malhotra (2008) "Investigación de Mercados" (5ª ed), ya que presentan métodos de investigación de mercados aptos para la empresa Activa. Esta metodología de investigación de mercados es utilizada por la empresa IPSOS, tercera compañía de investigación de mercados más grande en el mundo y presente en más de 80 países con más de 5.000 clientes<sup>2</sup>. Este proceso permite realizar de manera justificada y respaldada la toma de decisiones, y se compone de las siguientes etapas:

---

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.ipsos.com/es-cl/principales-numeros>

1. Definición del problema y planteamiento de objetivos: se definen los objetivos del proyecto de investigación y qué información se desea obtener con ésta.
2. Desarrollo del enfoque: marco de referencia objetivo, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.
3. Diseño de la investigación: especificación del diseño adoptado, pudiendo ser este exploratorio, descriptivo o causal.
4. Trabajo de campo y recolección de datos: exponer cómo se recabarán los datos y quién será responsable de esto.
5. Análisis de datos y resultados: debe describirse el tipo de análisis de datos que se realizará, así como la forma en que se interpretarán los resultados.

### 4.3 Transformación digital

El tema de transformación digital se aborda para la realización de una solución que tenga consistencia con el objetivo final de la empresa el cual es mejorar la experiencia de clientes y fidelización de estos. Para poder realizar esta transformación se debe estar conectado con todos los procesos de la compañía de manera que la inclusión de una solución ayude a todas las áreas.

Para la transformación digital se utiliza el trabajo de [10] *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (2011) "Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations"*. Este artículo entiende la conexión que se debe hacer entre el cambio tecnológico y el cambio estratégico que debe tener la compañía. El estudio es realizado a 157 ejecutivos sobre más de 50 empresas las cuales realizaron el proceso de transformación digital. Éste muestra cuáles fueron los distintos procesos por los cuales tuvieron que pasar, las distintas barreras existentes y entrega información acerca de cuáles son los puntos clave a abordar para realizar un cambio exitoso, que sea replicable a otras empresas. También se estudia a [11] Warner, K. S., & Wäger, M. (2019) *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning* para la definición de capacidades que se deben adoptar por parte de la compañía, ya que éste muestra una visión más práctica de la introducción de esta transformación en una institución.

Dentro de la transformación digital también entra el estudio de metodologías ágiles de trabajo para la realización de proyectos. Para esto se utiliza a [12] Brechner, E. (2015). *Agile Project Management with Kanban*, como base para la implementación dentro de la compañía. Este estudio da una amplia visión de la gestión de proyectos dentro de empresas, en el cual entran tópicos como metodologías cascada, kanban, scrum, entre otras.

La aplicación de la transformación digital dentro del marco conceptual de la memoria se debe a que cuando se está en este proceso y se desea desarrollar un cambio en la experiencia de los clientes con la inclusión de tecnología, se debe realizar pensando tanto en los procesos existentes como en el modelo de negocios. Es por esto, que basándose en la bibliografía mencionada anteriormente, se da un primer paso a lo que sería un proyecto de transformación digital.

## CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la estrategia de transformación digital en la empresa se divide esta en seis etapas que contienen una linealidad de trabajo. En el Diagrama 1 se puede ver de mejor manera esto.



**Diagrama 1: Diagrama de metodología.** Fuente: Creación propia

Dado el estado del arte, se comenzó una transformación digital que esté enfocada en el proceso de ventas para inversionistas y en la experiencia de cliente que provee la empresa. Se aborda la oportunidad de digitalizar los medios de comunicación con los clientes y generar una estrategia que permita el avance en una transformación digital completa. Se elige una estrategia que genere un beneficio tanto al cliente como a los procesos y el modelo de negocios de la empresa ya que según el *MIT Center for Digital Business*, al no realizar una conexión con estas partes, la solución pronto va a ser descartada por falta de eficiencia. En la descripción del problema se identificó que ya hay un estudio el cual comprueba la existencia de una mala evaluación en la gestión de ventas, por lo que los procesos para continuar deben ser de investigación de las necesidades de los clientes, validación de una solución y su aplicación a la empresa.

La manera de establecer el cumplimiento de los objetivos de este trabajo es mediante el aumento de canales de llegada a los clientes de la compañía y la toma de requerimientos de estos. El ingreso al segmento inversionista, por otra parte, se ve reflejado en la creación de instrumentos digitales enfocados en ellos, los cuales mejoren su experiencia de ventas con Activa.

La metodología a utilizar es definida en distintos pasos.

### 5.1 Entendimiento de la transformación digital

Se estudia y comprende las implicancias entrar a un proceso de transformación digital por parte de una empresa inmobiliaria. Lo anterior tiene como finalidad mostrar los beneficios a los encargados de llevar a cabo este proceso y tener un entendimiento común del tema para poder abordarlo. Esto se podrá llevar a cabo en dos fases:

1. Realización de una reunión con la gerencia de la empresa para el entendimiento común de los conceptos y los objetivos que se desean cumplir.
2. Entendimiento de lo que implica la transformación digital con sus consecuencias y metodologías de implementación en la empresa.

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a la transformación digital.

## **5.2 Análisis externo e interno**

La oportunidad que se tomo es en la de generar una transformación digital en el proceso de ventas con inversionistas que ayude a mejorar la fidelización de los clientes y a su vez mejorar los indicadores de satisfacción que presentan hoy en día. Para esto, se realiza un análisis del problema encontrado y sus consecuencias.

Para el desarrollo del análisis externo de la empresa se lleva a cabo lo siguiente:

1. Análisis de datos secundarios referidos a la industria inmobiliaria en Santiago de Chile, entregados por la Cámara Chilena de la Construcción y el Ministerio de Vivienda.
2. Análisis de transformación digital en Chile, con el fin de comprender en qué situación se encuentra Activa con respecto a otras industrias.

Para el desarrollo de un análisis interno de la empresa se lleva a cabo lo siguiente:

1. Análisis de datos tanto de los estudios realizados por *Best place to live*, como de las áreas de venta, post venta y la jefa de comunidades.
2. Análisis datos de información de clientes de la empresa, tanto de inversionistas (quienes compran un departamento para su arriendo) como de residentes (quienes compran un departamento para habitar en él).

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a investigación de mercados y modelamiento de procesos.

## **5.3 Modelamiento de procesos**

Se modelan gráficamente todos los procesos en los que participan los clientes, especificando cuáles son los actores participantes en ellos. Para esto se realizaron las siguientes tareas:

1. Creación de un mapa de experiencia de cliente con todos los procesos en los que se ve involucrado al realizar la compra de un departamento.
2. Identificar todos los puntos de contacto de la experiencia del cliente.
3. Modelamiento del proceso de todos los procesos con el cliente involucrado, identificando todas las acciones que deben realizar el cliente y los actores involucrados en ese proceso.
4. Identificación de todos los procesos en los que la información del análisis interno y externo se vea reflejada.

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a al modelamiento de procesos.

## 5.4 Investigación de mercados

Se realizó una investigación enfocada en dos partes:

### 1. Entendimiento del problema y sus necesidades

Realización de investigación exploratoria para descubrir ideas e intuiciones de los actores involucrados (clientes, ejecutivos de venta, conserjes, etc.). Para esto se realizarán dos tipos de actividades:

- Entrevistas en profundidad.
- Análisis de datos secundarios internos.

La elección de estas dos metodologías se basa en que, las entrevistas en profundidad de los actores involucrados ayudan a encontrar aspectos importantes de los problemas mencionados en el análisis y ayuda a entender el comportamiento de los involucrados de una manera más directa. La forma de realizarse es tratando los temas a discutir de manera general (sin entrar en detalles), siendo neutral al opinar, no comentando los objetivos de la entrevista y se grabará la conversación para luego identificar todo lo no explícito en la conversación. De manera complementaria se hará uso de datos internos de la empresa para generar un análisis de la opinión del cliente con el fin de entender cuáles son sus necesidades.

### 2. Búsqueda de soluciones existentes

Realización de una investigación descriptiva para comprender características del mercado y confirmar hipótesis de solución encontradas en el punto siguiente. Para esto se realizó:

- Análisis de datos secundarios internos y externos.

Se realiza un análisis de las soluciones existentes en otras inmobiliarias y en otro tipo de mercados, con el fin de encontrar alguna solución ya creada y testada para aplicar en Activa. También se verán encuestas de clientes realizadas por empresas externas las que contienen información de las necesidades de estos.

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a la investigación de mercados.

## 5.5 Propuesta de estrategia de transformación digital

Con respecto a lo anterior se busca realizar un diseño de una estrategia que sea pertinente a las necesidades de los clientes y que pueda generar beneficios a las otras áreas que presentan conexión con éstos. El diseño se realiza en base a los proyectos que ya están propuestos por la empresa, de manera de dar un paso inicial en el proceso. Los pasos a seguir para esto son:

1. Establecer los beneficios de los proyectos presentados por la empresa dentro de la transformación digital.

2. Generar, en base a un análisis de la empresa, una recomendación y diseño de la estrategia a implementar.
3. Recomendar una metodología ágil para la realización de proyectos, que sea adecuada para los requerimientos de la empresa.
4. Establecer las funcionalidades necesarias para las distintas áreas de la compañía, para que puedan crear competencias centrales dentro de ellas.

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a la transformación digital.

### **5.6 Evaluación de la estrategia de solución**

Evaluar que la solución sí pueda ser implementada y especificar un proceso de generación de ésta, además de definir cómo expandir su uso a través de la empresa. Los pasos a seguir para esto son los siguientes:

1. Evaluar económicamente la implementación de la estrategia de transformación digital.
2. Realizar recomendaciones de pasos futuros para la implementación de la transformación digital.

Para esta sección se hace uso del marco teórico que se refiere a la transformación digital.

## CAPÍTULO 6 ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

Dentro de los resultados esperados que existen en la realización de este trabajo de memoria, uno de ellos es tener claridad de cuáles son las necesidades de los clientes de la inmobiliaria y por qué suceden los problemas mostrados anteriormente, todo esto mediante una investigación de mercado anterior que lo compruebe. Se busca obtener clarificación de todos los procesos internos de la empresa que tienen una conexión con los clientes y de cómo hacerlos parte de la transformación digital, de manera que la empresa completa pueda incurrir por un cambio. Otro de los resultados esperados es el diseñar una estrategia de transformación digital que sea acorde a lo necesario por el cliente y por la empresa, pudiendo dejar una especie de “manual” con los pasos a seguir teniendo en ella todas las cualidades y funcionalidades que debe contener. Finalmente como último resultado esperado esta la creación de una evaluación financiera de los distintos proyectos propuestos para ver la factibilidad de la creación de estos.

Para los alcances del proyecto se espera poder diseñar una estrategia de transformación con sus pasos a seguir en el proceso de ventas, pero la puesta en no se podrá conseguir realizar dentro del plazo. Dentro del proceso de ventas se diseñara una estrategia enfocada en los clientes inversionistas, sin embargo se espera que pueda ser replicada en todas las áreas de la empresa y genere una capacidad de mejora para la toma futura de decisiones.

El alcance del trabajo de memoria dentro de la transformación digital, por la cual está incurriendo la empresa, solo puede llegar hasta la experiencia de cliente, dejando de lado modificaciones de los procesos operacionales o modelos de negocios. Esto debido a el enfoque que se dio al realizar la memoria el cual fue uno más específico, entrando hasta la gestión de proyectos a realizar, que un plan general de transformación digital, esto debido al tiempo de realización.

# CAPÍTULO 7 TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## 7.1 ¿Qué es la transformación digital?

La transformación digital no posee una definición única establecida, es más, posee distintas definiciones según distintos expertos e instituciones que trabajan en ésta. Algunas de ellas son:

“Cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables” [1]

“El uso de tecnologías para mejorar radicalmente eficacia o el alcance de las empresas” [10]

“La transformación digital es un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza avances en tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización” [11]

A pesar de que pueden diferir las definiciones en algunos conceptos a utilizar, los puntos principales a abordar son similares. Las transformaciones digitales conllevan un cambio cultural de la empresa, la inclusión de tecnologías que aportan a los procesos y modelo de negocios de la compañía, y en el centro del negocio de encuentra el cliente.

La transformación cultural se refiere a cambiar la forma de trabajar de los equipos de la empresa. Se busca que los equipos comiencen a buscar nuevas incitativas tecnológicas para la empresa, de manera que mejoren la productividad y tengan la libertad y confianza por parte de las compañías para realizar estas mejoras sin la existencia de una burocracia que se los prohíba.

La inclusión de tecnologías busca que agregue valor a la compañía facilitando la comunicación interna de manera que los equipos puedan estar más conectados entre ellos y aumente la colaboración. Busca que el traspaso de información sea más rápido y que la toma de decisiones sea más informada.

Finalmente todo debe tener un enfoque en el cliente. La compañía debe buscar la transformación digital para poder aplicar cambios constantes en ella que le agreguen valor y puedan satisfacer al cliente, ya que los procesos y el funcionamiento de la empresa debe estar enfocada en ellos y ser lo principal de este proceso.

Una manera de poder entender la transformación digital es mirar la historia que ésta ha conllevado, mencionada en la introducción de este trabajo. De manera resumida, existen tres hitos importantes con la tecnología que hacen llegar a la transformación en sí, mostrados en el Gráfico 10.





**Gráfico 10: Historia resumida de la transformación digital.** Fuente: [1] *Jason Bloomberg*.

Para llegar a la transformación digital primero se deben digitalizar los procesos en las empresas, esto hace referencia a comenzar a escribir digitalmente todos los datos que antes se tenían análogamente, en papel o los mismos hechos que ocurren en el día a día, de manera que se puedan almacenar y procesar en una computadora. La digitalización que viene después, es saber qué hacer con todos los datos que se tienen, es comenzar a obtener información de ellos y cambiar la manera de realizar los procesos del negocio. Un ejemplo de esto, es la automatización de las industrias, cuando comienzan a utilizar máquinas para que realicen tareas que son complicadas para los humanos, conllevan un menor costo y aumentan la eficiencia.

La transformación digital, finalmente, es la capacidad que adquiere una empresa para enfrentar la digitalización, y todos los cambios que conlleva, logrando convertir este cambio constante en una de las competencias centrales que se tiene. Es preparar a los trabajadores a cambiar de manera constante y a que ellos mismos busquen cambios que ayuden a la empresa. Esta adaptación ayuda a estar alerta de tendencias, oportunidades y amenazas que vayan surgiendo en el mercado y poder adecuarse a ellas sin recurrir a un gran gasto. El enfoque en el cliente se refiere a que todos estos cambios se generan para suplir las demandas de los clientes, de manera de crearles a ellos la mejor experiencia posible. Por este motivo, los procesos de digitalización deben generar la ganancia del cliente, ya sea de manera directa o indirecta, pero que los ayude finalmente.

## 7.2 ¿Por qué transformarse?

La transformación digital puede ocurrir en todas las industrias sin importar el servicio o producto que éstas entreguen a sus clientes, variando la manera en que implementa a estos rubros. Las razones para comenzar parten como objetivos concretos que buscan mejorar la compañía como disminuir costos, mejorar la comunicación de ésta, ganar mercado, aumentar clientes, mejorar la fidelidad de ellos, etc. Pero después de cumplir estos objetivos es donde la transformación digital sigue mostrando su valor ya que al cambiar a una cultura que acepta y utiliza la tecnología para su bien se genera una cultura de mejora continua, la que busca optimizar los procesos de la empresa y capturar el mayor valor para los clientes.

Establecer un proceso de transformación digital puede traer beneficios como los siguientes:

- Aumento en la eficiencia operativa de los trabajadores mediante la automatización de tareas.
- Creación de nuevos y mejores métodos de comunicación para el traspaso de información en la empresa.

- Nuevos canales de comunicación con los clientes de la compañía.
- Agilidad en la respuesta a las necesidades del mercado, la renovación tecnológica y apertura a nuevos modelos de negocios.
- Creación de mejores experiencias y fidelización de clientes.
- Defensa y/o aumento del porcentaje de mercado que tiene la empresa.

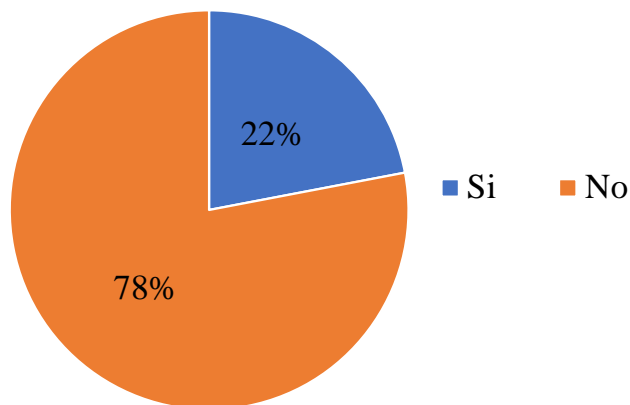
Estos son sólo algunos de los beneficios que puede traer la transformación digital al incorporarse en una empresa, ya que al entrar en una cultura de mejora continua los desafíos a los que se va enfrentando la compañía son tomados con mayor facilidad y con mejores herramientas.

Este proceso de cambio no sólo busca la mejora de los procesos de la empresa y la experiencia de cliente, también busca la entrada a nuevos mercados y la variación de los modelos de negocios de las empresas buscando en estos generar valor tanto a los clientes como a la compañía. Un ejemplo de esto es la entrada a la “economía digital”, la que hace referencia a la economía basada en tecnologías digitales, que según un informe generado por la consultora [13] *Accenture* en conjunto con *Oxford Economics* el año 2018, representa un 22,2% del PIB del país, lo que equivale a un mercado de más de 55 mil millones de dólares.

### 7.3 Transformación digital en Chile

Gracias a un estudio elaborado el año 2018 por la Cámara de Comercio de Santiago A.G y la consultora *PMG Business Improvement* llamado “Desafíos en la evolución de las empresas hacia la Transformación Digital”, es que se puede comprender acerca de la situación en la que se encuentra Chile con respecto a la transformación digital. Este estudio se basó en las respuestas de 200 empresas las cuales fueron encuestadas y entrevistadas entre junio y septiembre del año del estudio.

#### ¿Su empresa cuenta con un plan de Transformación Digital?



**Gráfico 11: Porcentaje empresas en transformación digital.** Fuente: “Desafíos en la evolución de las empresas hacia la Transformación Digital”

Una de las primeras dificultades que existe en las empresas es el entendimiento del significado de la transformación digital y cuáles son sus aplicaciones en la compañía. Este problema deriva de la falta de información y la confusión que existe con el concepto de adopción digital, que es la incorporación de tecnología en los procesos que hoy realiza la empresa, pero sin buscar un cambio de mentalidad hacia una mejor experiencia de cliente y un mejor modelo de negocios.

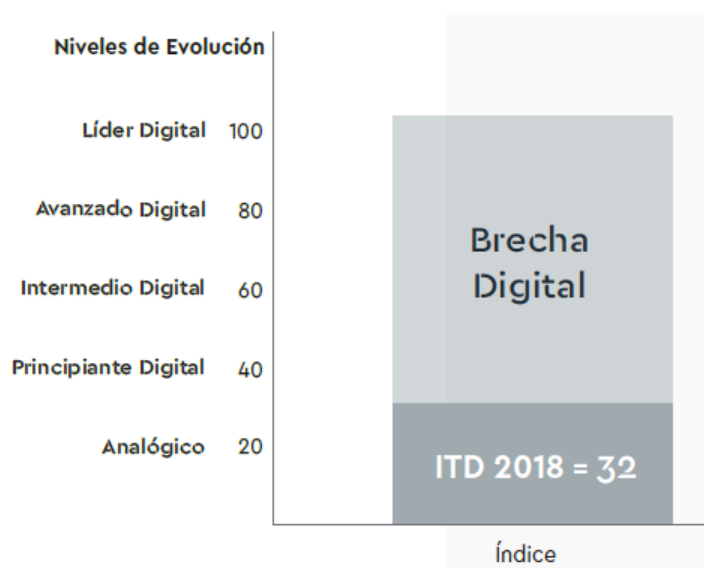
Aun así, el porcentaje de empresas en Chile que dice tener un plan de Transformación Digital es del 22%, lo que indica que el país se encuentra en una etapa inicial de este proceso.

Los autores destacan en la transformación digital cinco dimensiones centrales que deben existir en la compañía para que se pueda dar un cambio.

1. Liderazgo hacia lo digital: existe y se identifica explícitamente un líder de primer nivel en la organización a cargo y con las capacidades de impulsar, coordinar y movilizar a la organización hacia un proceso de transformación digital.
2. Visión y estrategia de digitalización: la organización tiene como objetivo brindar una experiencia excepcional a sus clientes e innovar permanentemente en productos, soluciones tecnológicas o modelos de negocio que la impacten.
3. Formas de trabajo, personas y cultura digital: la organización es flexible y ágil, trabaja de forma colaborativa tanto internamente como con *partners* externos.
4. Digitalización de procesos y toma de decisiones: la empresa cuenta con procesos estructurados, eficientes y digitalizados, y con reglas de negocio claras que permiten una toma automatizada de decisiones.
5. Tecnología, manejo de datos y herramientas digitales: La empresa cuenta con tecnologías, bases de datos y herramientas digitales, y las aprovecha para ofrecer, una experiencia omnicanal excepcional a sus clientes.

### 7.3.1 Índice de transformación digital (ITD)

El ITD es un índice creado por la Cámara de Comercio de Santiago junto a PMG, que permite medir el nivel de madurez en la incorporación de prácticas de transformación digital junto a las cinco dimensiones centrales que ésta tiene.



**Gráfico 12: Nivel de evolución de Chile en transformación digital.** Fuente: “Desafíos en la evolución de las empresas hacia la Transformación Digital”

Existen cinco niveles en los que se puede posicionar una empresa.

1. Analógico: el nivel más bajo de la evolución digital. Agrupa a las empresas de gestión tradicional analógica que muestran escasos avances en materia de digitalización.
2. Principiante digital: representa a las empresas que han dado el primer paso hacia la transformación digital, caracterizándose por la incorporación de tecnología y herramientas digitales básicas.
3. Intermedio digital: empresas que avanzan a estados medios de transformación, mostrando avances relevantes en todas las dimensiones del proceso de transformación digital.
4. Avanzado digital: empresas que se encuentran cerca de culminar su proceso de transformación digital; están *ad portas* de tener un modelo de negocios completamente digital.
5. Líder digital: empresas que se comportan de forma íntegramente digital, que rompieron con la forma analógica y tradicional de hacer negocios.

El índice ITD, presenta una escala de 0 a 100, la que revela el avance de la economía nacional en la digitalización de sus empresas. En Chile, como se puede ver en el Gráfico 9, se registra un promedio de 32 puntos, por lo que puede ser ubicado en la categoría de “Principiante Digital”. Esto significa que existe una brecha digital de 68 puntos para poder pertenecer a la categoría “Líder Digital”. Dado esto, es posible concluir que existe una oportunidad de mejora muy grande a nivel país en relación a su nivel de transformación digital.

#### **7.4 Transformación en la industria inmobiliaria**

La mayoría de las industrias se están viendo afectadas por una disrupción digital, la que es el cambio que ocurre cuando las nuevas tecnologías digitales y los modelos de negocios afectan en los productos y/o servicios de una industria. Estos cambios que ocurren pueden significar una amenaza para las empresas, de mayor o menor nivel dependiendo del sector en la que estas se encuentren. Mientras más importante sea la tecnología dentro de las competencias centrales de una industria más amenazante es para una empresa el no realizar una transformación digital ya que la competencia los puede sacar del mercado. Un ejemplo de esto es lo vivido por *Blockbuster*, empresa de arriendo de películas la que no supo cómo adaptarse a la aparición de nuevas tecnologías y terminó por cerrar el negocio ante la aparición de empresas suplentes de sus productos y servicios.

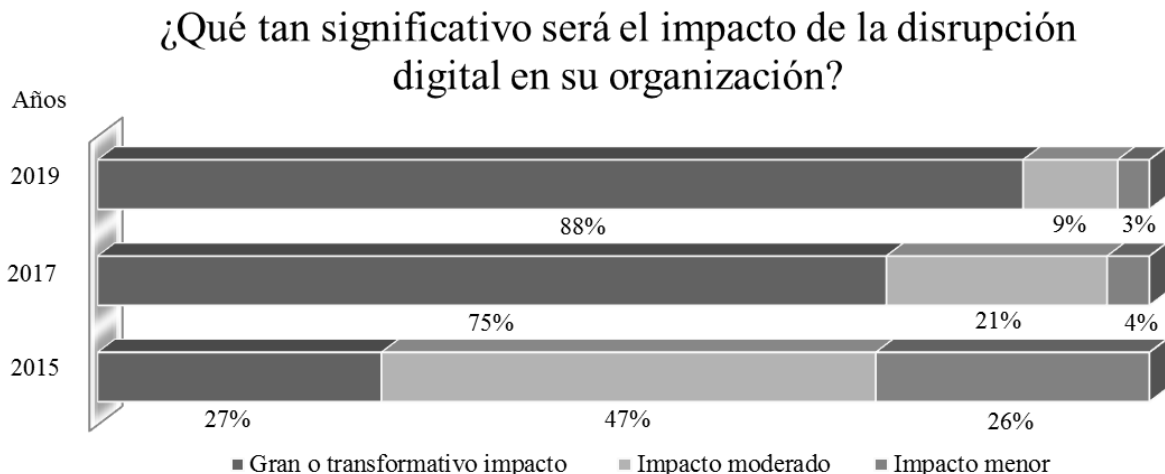
*International Institute for Management Development* (IMD), una escuela de negocios ubicada en Suiza, desarrolló un informe llamado [14] *Digital Vortex 2019*, en el que crean un *ranking* de las industrias en las que la tecnología se está convirtiendo en una amenaza al no ser partícipe de sus competencias centrales. En la Tabla 4 se puede apreciar el cambio en esta amenaza entre los años 2017 y 2019.

2019	Ranking	2017
Medios y entretenimiento	1	Medios y entretenimiento
Productos y servicios tecnológicos	2	Productos y servicios tecnológicos
Telecomunicaciones	3	Retail
Retail	4	Servicios financieros
Servicios financieros	5	Telecomunicaciones
Turismo y hotelería	6	Bienes de consumo rápido
Logística y transporte	7	Educación
Educación	8	Servicios profesionales
Servicios profesionales	9	Turismo y hotelería
Bienes de consumo rápido	10	Manufactura
Salud y Farmacias	11	Logística y transporte
Manufactura	12	Inmobiliaria y construcción
Energía y Utilidades	13	Salud y Farmacias
Inmobiliaria y construcción	14	Energía y Utilidades

**Tabla 4: Tabla comparativa de industrias con amenaza digital.** Fuente: Creación propia basada en informe [13] *Digital Vortex 2019*

Según lo mostrado en la Tabla 4 se puede ver el cambio que ocurre en la industria de “Inmobiliaria y construcción”, que se mueve desde el puesto 12 en el año 2017, al puesto 14 en el año 2019. Esta baja en el *ranking* hace referencia a que las demás industrias han incorporado tecnología a sus productos y servicios, aumentando la competencia e introduciendo la digitalización como una competencia central, mientras que la inmobiliaria no lo está haciendo y está quedando atrás en este cambio.

Según lo anterior, se podría pensar que no es necesario incorporar transformación digital en las compañías inmobiliaria ya que la tecnología no está siendo parte de las competencias centrales de ellas. Sin embargo, esto no es así. [13] *Digital Vortex 2019* realizó una encuesta a empresarios de distintas industrias sobre su percepción de la disrupción digital que vendrá en años futuros. Los resultados se reflejan en el Gráfico 13.



**Gráfico 13: Percepción de la disrupción digital en organizaciones.** Fuente: [14] *Digital Vortex 2019*

Según éste, la preocupación o expectativa de un cambio transformativo en todas las industrias por la disrupción digital ha ido en aumento en los últimos años, pasando de ser de un 27% en el año 2015 hasta un 88% el año 2019. Esto explica la preocupación de las empresas actualmente, dado que, a pesar que la disrupción tecnológica no es fuerte hoy en día, resulta urgente prepararse para enfrentar este problema contra la competencia en un futuro.

De acuerdo con la *Expo Real State Chile 2019* (evento informativo sobre la industria inmobiliaria y sus características), la transformación digital en las inmobiliarias ya ha comenzado y se puede notar por el cambio de mirada que existe hacia el cliente, donde se pasó de que ellos buscaran los productos de las inmobiliarias a que estas empresas hoy en día tengan que buscar a los clientes. A lo anterior, se le denomina entregar un servicio y producto enfocado en el cliente y no en las necesidades que las compañías tengan, siendo el primer paso, con la digitalización de las comunicaciones, a una transformación digital.

## **7.5 ¿A qué se quiere llegar con la transformación digital?**

Para la realización de una transformación digital existen dos objetivos claves a los que se debe llegar con su implementación: directiva digital y equipos digitales.

### **7.5.1 Directiva digital**

La directiva digital se refiere a la visión que debe tener la empresa y el accionar que debe tomar para llevar a cabo una transformación digital. Basado en el estudio de [10] *MIT and Capgemini Consulting* y la entrevista realizada a Carlos Barrantes, experto en transformación digital, se puede dividir este objetivo clave en tres partes con sus respectivos objetivos específicos:

#### **1. Imaginar un futuro digital**

Muchas transformaciones digitales fallan en capturar todo su valor porque la visión que se tiene no es digital. Transformaciones exitosas ocurren de arriba para abajo (en la jerarquía) en la mayoría de los casos, lo que significa que se debe unir al equipo directivo y generar una visión de empresa que considere el ámbito digital. Se deben *identificar activos estratégicos*, esto se refiere, a no cambiar todo lo viejo por lo nuevo, sino que se deben transformar algunos de los procesos que más fallen en la empresa por tecnologías que ayuden a resolver estas fallas. Es muy relevante tomar ventaja de los procesos que se hacen bien y aumentar su rendimiento con la digitalización. Activos estratégicos pueden estar en ejecutivas, canales, productos, servicios, etc.

Los desafíos que se presentan al llevar a cabo lo anterior corresponden a:

- *Mirada comercial poco clara*: sucede cuando la directiva no sabe cómo dar uso a las nuevas tecnologías y su implementación no genera beneficios a los clientes o a los procesos internos.
- *Regulaciones y reputación*: a veces las empresas no quieren incurrir en cambios de transformación digital, ya que temen a la prohibición de las regulaciones o que esta nueva manera de hacer las cosas afecte a la reputación que se tiene con sus clientes.

## 2. Invertir en iniciativas digitales

Esto se refiere a que las transformaciones no ocurren sin una inversión por detrás. Puede ser que se lleven a cabo una serie de pequeñas inversiones que se traduzcan finalmente en una inversión mayor. Sin embargo, al invertir, se debe tener en consideración poder lograr ciertas cualidades como:

- a) *Encontrar las habilidades justas*: cuáles son las habilidades necesarias para llevar a cabo los cambios que se proponen. Para esto, es bueno buscar dentro de la empresa a estas personas pero en caso de faltar personal, sirve el encontrar proveedores externos que tengan habilidades técnicas que la empresa no posee. En caso de que se quiera capacitar a un área para adoptar nuevas tecnologías, muchas veces es bueno contratar profesionales expertos en estas, cosa de que puedan traspasar estos conocimientos.
- b) *Invertir en iniciativas que avancen la visión propuesta*: no todas las ideas van a ser ganadoras pero se debe crear un *roadmap* de los desafíos iniciales y cómo estas iniciativas aportan a la visión. Esto va a permitir identificar aquellas iniciativas que lograron avanzar en la visión, para luego ser replicadas en distintas áreas de la empresa.

Los desafíos que se presentan al llevar a cabo lo anterior corresponden a:

- *Falta de ímpetu*: cuando decisiones de implementación de nuevas iniciativas tecnológicas falta motivación para su desarrollo, causando una visión pesimista de los resultados a los que se pueden llegar.
- La gerencia no quieren probar nuevos modelos de negocio ya que desconocen del mercado o no quieren tomar riesgos. El generar un nuevo modelo de negocios no quiere decir perder el anterior, sino que para esto se deben generar pruebas que permitan evaluar la factibilidad económica de éste.

## 3. Liderar desde arriba

Liderar desde lo estratégico ya que las decisiones tomadas de manera local en un área, no logran muchas veces un cambio general para toda la empresa. Esto se aplica principalmente a empresas de mayor tamaño, donde la comunicación entre las áreas no siempre fluye de la mejor manera. Algunas recomendaciones para lograr esto son:

- a) *Comprometer a la organización*. Las personas pueden ser uno de los mayores desafíos para la transformación digital. Para esto se debe encontrar la mejor manera de monitorear los avances, con *KPIs* adecuados, además de visibilizar los beneficios del proceso para todos los miembros de la organización.
- b) *Establecer una gobernanza digital*: dar índices de que la empresa ha comenzado una transformación digital. Para esto sirve reemplazar la comunicación tradicional, que nace de la gerencia y llega a los empleados como un mandato, y entrar al uso de sistemas de comunicación multilaterales (donde todos se pueden comunicar con todos)

- c) *Dar poder y autonomía*: para generar motivación en los trabajadores, éstos deben percibir la confianza de la empresa en ellos. Para esto se debe entregar poder y autonomía en la toma de decisiones, volviéndolos responsables de sus actos pero con la libertad de actuar. No se trata de castigar el error sino de motivar e incentivar la intención de mejora de procesos y la toma de decisiones correctas.

### 7.5.2 Equipos digitales

Los empleados de la compañía deben convertirse en equipos multidisciplinarios que logren analizar los problemas de la empresa desde distintas perspectivas. Basado en los estudios de [11] Warner, K. S., & Wäger y entrevistas a Carlos Barrantes y Patricio Delgado, expertos en transformación digital, los equipos deben tener capacidades dinámicas como las que se describen a continuación.

#### 1. Identificar oportunidades y amenazas

El lograr la capacidad de realizar un escaneo del ambiente externo para nuevas tendencias que puedan cambiar o afectar la organización. Esto sirve tanto como para incorporar nuevas tecnologías como para identificar amenazas que puedan encontrarse en la industria. Para lo anterior los equipos deben tener las siguientes consideraciones:

- a) *Ver todo tipo de clientes*: crear escenarios de planeación en donde puedan cuestionarse el “¿Qué pasaría si...?” con nuevos clientes, proyectos o procesos.
- b) *Comunicación abierta y transparente*: dentro de los equipos y en la empresa no se debe pedir permiso para poder hablar con otra persona, pero sí se debe informar de estas conversaciones en caso de ser necesaria o de utilidad para algún otro miembro. No deben existir secretos en las acciones de los participantes de un equipo y en caso de tener que dar malas noticias, que estas puedan ser escuchadas por todos.
- c) *Informarse para la toma de decisiones*: tener toda la información de la empresa disponible para sus miembros, de manera que se eviten errores por falta de conocimiento al momento de tomar decisiones.
- d) *Reuniones de todos para seguir avanzando*: éstas se deben hacer abiertas y con frecuencia regular de manera que se pueda hablar sin ningún miedo acerca de si la compañía está bien o mal, y tener la posibilidad de proponer mejoras en la empresa. Equivocadamente se piensa que la respuesta correcta la tienen siempre los del área que les incumbe o los jefes de la compañía.

Los desafíos que se presentan para llevar a cabo lo anterior corresponden a:

- *Planificación estratégica rígida*. Éste es un problema común en las empresas, cuando se crea una estrategia o plan a seguir, y no se puede modificar. Esto provoca que al encontrar oportunidades o amenazas que afecten a la empresa, estas no puedan ser tomadas en cuenta a tiempo, debido a una planificación rígida hecha anteriormente.



- *Habilidades faltantes.* Este desafío hace referencia a cuando los equipos no son equipos multifuncionales o simplemente son equipos que se encuentran copados de trabajo. En estos casos el estar atento a lo que sucede exteriormente no es factible, o en otras palabras es no dejar momento a los trabajadores para mejorar.

## 2. Aprovechar oportunidades

Esta es una habilidad experimental a crear en los equipos que ayuda mejorar su accionar y compromiso. Una habilidad interna que la empresa debe tener es la capacidad de tomar decisiones rápidas, y para esto los equipos deben poder actuar con ante nuevas amenazas u oportunidades que se enfrenten. Las facultades que el quipo debe tener para lograr este objetivo corresponden a:

- Responder el ¿cómo?, dado el ¿por qué? y el ¿qué?.* La empresa y su estrategia, según [15] *Jim Hemerling*, necesitan dar a los equipos el ¿por qué?, la motivación detrás de todo el negocio, el ¿qué?, el modelo de negocios o el servicio y/o producto que se quiere entregar, pero dejar en manos de los equipos de trabajo el cómo deben hacerlo para llegar al objetivo.
- Prototipo rápido.* Ayuda a aumentar la agilidad estratégica de la empresa, creando productos de mínimo valor que ayudan a descartar o no una oportunidad según su aporte a empresa. Para esto los equipos deben generar hipótesis sobre una problemática y probar de manera económica y simple si estas hipótesis son verdaderas o no.
- Co-creación con los clientes.* La capacidad de ver oportunidades de mejora y al comenzar a aplicarlas en los proceso, ir consultando con los clientes si es el cambio que quieren o no. Los equipos deben mantener una buena comunicación con sus clientes de manera que las mejoras que vayan adquiriendo siempre sean para el beneficio de éstos.
- Crear una aproximación colaborativa.* Establecer relaciones colaborativas entre los equipos de la empresa, de manera que la implementación de cambios sea rápida. Además, esto permite un fácil traspaso de iniciativas dentro de la empresa.

Los desafíos que se presentan para llevar a cabo lo anterior corresponden a:

- *Resistencia al cambio.* Un error común en las empresas según Carlos Barrantes es que al contratar nuevas personas para mejorar los procesos, se les dice exactamente lo que deben hacer. Esto es un ejemplo de resistencia al cambio, cuando no se deja que los trabajadores encuentren maneras de ser más eficientes y se les impone lo que se deben hacer.
- *Problemas con TI.* Cuando se desea hacer un experimento para probar una hipótesis o se quiere establecer comunicación con los clientes de la compañía, algo muy importante a considerar es la capacidad de tecnologías de información (TI) que se tienen. Sin ellas los costos de comprobar estas hipótesis aumentan y

todo el sentido del prototipado rápido o el probar hipótesis no hace mucho sentido.

### 3. Capacidades transformadoras

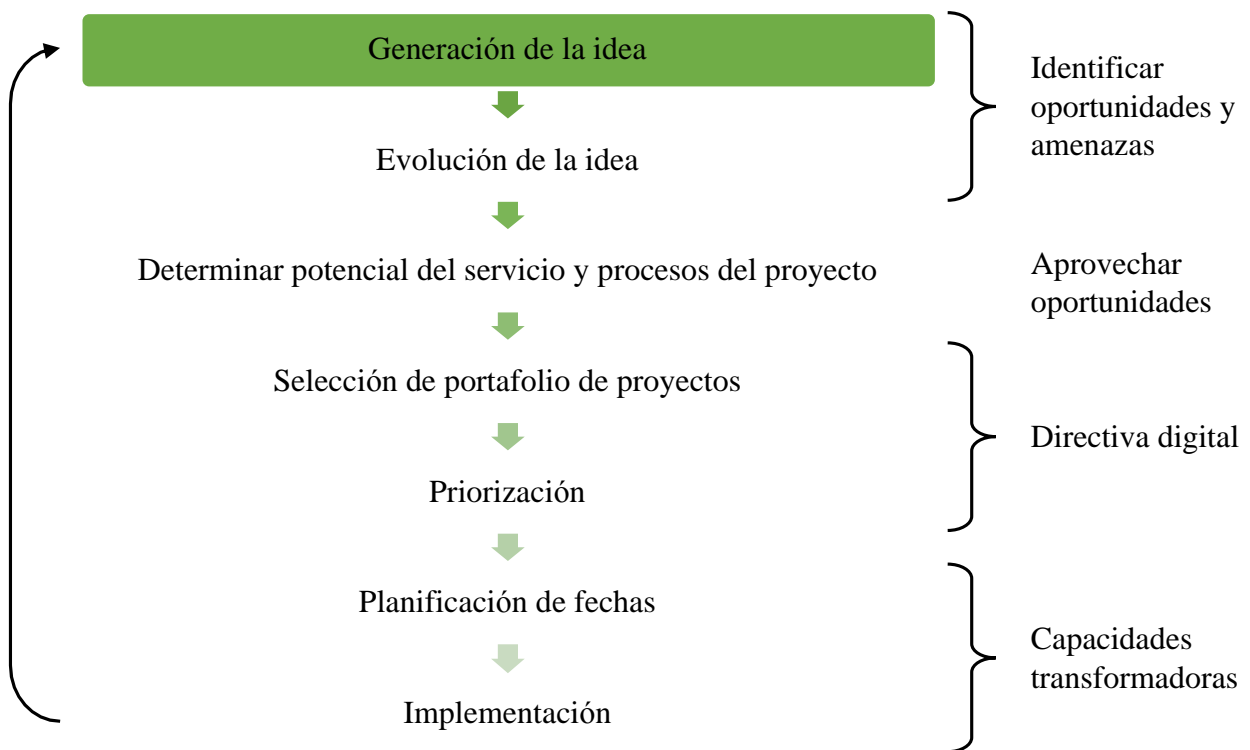
Las habilidades antes mencionadas ayudan a crear y descubrir oportunidades, pero para ejecutar una estrategia digital las empresas necesitan tener capacidades transformadoras que ayuden a entender y ejecutar el completo potencial del cambio. Para lograr estas capacidades los equipos deben llevar a cabo las siguientes acciones.

- a) *Navegar en ecosistemas de innovación.* Se deben dar espacios para investigar sobre las innovaciones que existan en el mercado. De esta manera, se puede experimentar con las distintas soluciones, hasta encontrar la óptima.
- b) *Rediseñar estructuras internas.* Crear capacidades innovadoras que ayuden a mejorar la empresa y coexistan con los productos o servicios que se entregan, sin afectar su calidad.
- c) *Formular estrategias digitales.* Se debe lograr un balance entre la flexibilidad y el control en las estructuras de gobierno. De esta manera, al crear estrategias digitales se está dejando que la creatividad fluya, pero siempre controlando que éstas aporten al negocio.

Los desafíos que se presentan para llevar a cabo lo anterior corresponden a:

- *Alto nivel de jerarquía:* esto genera que las tomas de decisiones ocurran lentamente, ya que se necesita aprobación de distintas partes. Esto dificulta que los equipos tengan la posibilidad de probar nuevas estrategias, ya que no se les entregan las herramientas para responder rápido a los clientes o no se les da la confianza para ejecutar acciones que aumenten la eficiencia.
- *Problemas culturales:* cuando la cooperación para la creación y la transformación de alguna estrategia se ve interrumpida por la negación de ésta por los compañeros de trabajo. Estos problemas deben ser mejorados desde la directiva de la empresa, buscando encontrar la cooperación de sus equipos.

Estas dos cualidades claves que debe conllevar una transformación digital, la directiva y equipos digitales, se pueden ver representados en el Diagrama 2. La idea de este diagrama es mostrar de una manera simple el cómo se pueden aplicar estas cualidades en la generación de un proyecto que aporte a la empresa.



**Diagrama 2: Representación de procesos.** Fuente: Creación propia.

## 7.6 Metodologías de implementación

Para implementar la transformación digital en las empresas, existen metodologías que responden a las distintas necesidades que tengan éstas. Las propuestas a continuación se obtuvieron realizando entrevistas en profundidad a expertos de transformación digital Carlos Barrantes y Patricio Delgado. En complemento para apoyar estas metodologías se estudió a [10] *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, [11] Warner, K. S., & Wäger, M. y [13] Yokoi, T., Shan, J., Wade, M., & Macaulay, J.

Las metodologías encontradas corresponden a las descritas a continuación.

### 7.6.1 Equipos pilotos

La metodología de equipos pilotos consiste en implementar la forma de trabajo presentada anteriormente en los “equipos digitales”, en un equipo multidisciplinario de la empresa (que contenga personas de distintas áreas) para probar su funcionamiento. La idea de esto es realizar una prueba sobre el funcionamiento de esta nueva forma de trabajar e ir adecuándolo al estilo de trabajo de la empresa. Se busca que estos equipos pilotos comiencen a tener fricciones con las otras áreas de la empresa ya sea por falta de información que necesitan de otras áreas o por problemas que limitan su trabajo. Con estas fricciones es de esperar que ellos mismos deban ir transformando a los otros equipos de la empresa para conseguirlos los recursos que necesitan.

Lo necesario para llevar a cabo esta metodología de implementación de transformación digital es dar a los distintos equipos de la empresa autonomía y confianza en su actuar, de manera que las decisiones que tomen no deban ser aprobadas por una jefatura. Esto no quiere decir que no se

deban hacer cargo de sus consecuencias, pero la empresa debe tolerar el error de estos equipos para así generar la motivación de cambiar.

Los equipos que prueban esta metodología comienzan principalmente cambiando los procesos internos de la empresa, más que los procesos que van de cara al cliente. Esto sucede ya que son cambios que los afectan directamente y la manera de medir la eficiencia de éstos es más directa. Luego de establecer las bases de trabajo es cuando se enfrentan a los cambios en la experiencia que le entregan a los clientes.

Los problemas que se pueden presentar con este tipo de metodología son los siguientes:

- *Los equipos comienzan a perder el foco de sus tareas principales por este tipo de cambio.* Lo que busca esta transformación por equipos pilotos es que estos grupos vayan cambiando su forma de trabajar pero que no dejen de lado los procesos que son claves en la compañía. Para prevenir esto se deben establecer los objetivos de esta transformación con anterioridad y remarcar estas metas a cada equipo piloto.
- *No se presentan oportunidades de fricción.* Muchas veces sucede que en el momento en que el equipo piloto comienza a tener problemas de fricción con otro equipo, se culpa al piloto de cambiar su forma de trabajar y no se deja continuar con esta transformación. Para esto debe haber un entendimiento general de lo que se está implementando y desde la dirección debe haber un intermediario que solucione este “traspaso” de métodos de trabajo entre los equipos, al menos en un principio.
- *Quedarse en el arreglo de procesos internos.* Algo que puede suceder es que los equipos se estancan en los cambios internos de la empresa y no comienzan a generar valor directo al cliente. Esto se puede evitar manteniendo una visión centrada en el cliente más que en la eficiencia de la empresa.

Esta metodología es ocupada principalmente en empresas grandes, las incorporan más de 200 personas según él [16] *Ministerio de economía, fomento y turismo.*

### **7.6.2 Big Bang**

La metodología del *Big Bang* hace referencia a generar el cambio de transformación digital en la empresa de un momento a otro, pasando del trabajo común que se tiene a transformar la manera de trabajar con toda la compañía incluida. Esta metodología no se refiere a que sea una sorpresa para la empresa completa, sino que su implementación sea en un momento determinado.

Lo que se busca con este método es aumentar la rapidez con que se genera la transformación en la empresa completa. En este tipo de implementación se espera que ocurran problemas en la manera de trabajar pero que mediante la cooperación de los equipos, estos problemas se vayan solucionando y se genere una conexión interna. De estos problemas que se van generando la empresa completa va aprendiendo y se busca que no se repitan en distintas áreas, sino que sean problemas únicos en el proceso de cambio.

Para realizar este cambio de trabajo en los equipos, estos se deben preparar antes de hacerlo y buscar resolver todos los problemas que pueden llegar a suceder. Esto se puede hacer mediante una planificación del cambio. Para esto los canales de comunicación internos de la empresa

deben ser capaces de soportar todo el traspaso de información que se desea generar. Se debe hacer una revisión de cuáles son los procesos que se deben mantener en un principio ya que éstos son claves en el funcionamiento de la empresa. Lo anterior, no quiere decir que después no pueden modificarse, pero en un comienzo deben mantenerse porque dan continuidad al negocio.

Los problemas que puede conllevar este tipo de metodología son:

- *Los equipos no logran acostumbrarse al modelo de trabajo.* Ocurre que cuando se comienza este proceso algunos equipos no saben cómo implementarlo o se rehúsan a este tipo de cambio. Para esto, la estrategia de la empresa debe estar alineada con todos los equipos y se debe capacitar con anterioridad la forma de trabajar que busca la empresa.
- *Se pierde el foco en el cliente.* Cuando comienzan los cambios internos en la empresa y todos están en este estado de transformación, muchas veces se pierde de vista lo más importante y el objetivo que motivó este cambio: el cliente. Para esto, se debe establecer la estrategia de transformación con visión en el cliente y la dirección de la empresa debe mantener este foco.

Este tipo de metodología se implementa principalmente en empresas pequeñas, menos de 50 personas.

### **7.6.3 Defensa – Ataque:**

Este tipo de metodología hace referencia a la transformación digital en dos partes:

Defensa: busca transformar digitalmente los procesos internos de la empresa ayudando a los trabajadores a cumplir de manera más eficaz sus tareas, con el objetivo de mejorar la experiencia de cliente. Se utiliza para maximizar las ganancias de las empresas en los procesos internos, de manera de hacer eficiente el traspaso de información y comunicación.

Ataque: se enfoca en el proceso de transformación digital con los clientes, en que se busca generar cambios que los impacten de manera directa. Estos cambios deben ir de la mano con mejorar la experiencia de los clientes y generar estrategias que creen valor para ellos, utilizando tecnologías digitales y nuevos modelos comerciales. Se utiliza para atraer nuevos clientes al negocio y mejorar la fidelización de ellos.

Al implementar este tipo de metodología se debe solicitar a los distintos equipos de la empresa que generen planes y estrategias que conlleven los dos ámbitos, la defensa y el ataque, de manera que la transformación ocurra de forma integral. La característica principal de esta metodología es que cuando los equipos se acostumbran a esta manera de trabajo, las estrategias de ataque comienzan a gatillar estrategias de defensa, porque se necesita mejorar procesos internos para implementarlas, y viceversa. Para saber qué tipo de proyecto se debe crear de Defensa o Ataque, uno se debe preguntar ¿Qué se necesita cambiar en mis procesos internos para poder generar los proyectos de Ataque que se desean? O viéndolo de otra manera ¿Teniendo estas mejoras en mis procesos internos listos, como puedo ahora mejorar la experiencia de mis clientes?

Los problemas que pueden surgir con este tipo de metodología son:

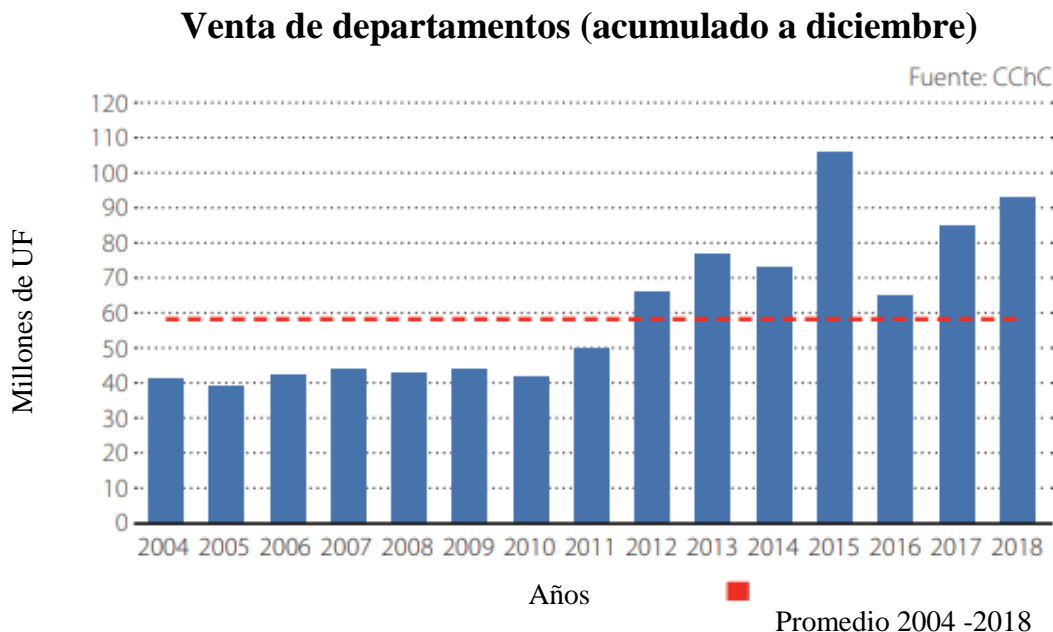
- *Los gatillos entre la defensa y ataque de la metodología terminan.* Esto, aunque poco probable, corresponde a llegar a un estado sin necesidad de cambio. Lo anterior no está mal en sí mismo, pero el dejar de buscar oportunidades y amenazas es lo que provoca que los equipos no mantengan este proceso de transformación y se vuelva al estado inicial previo a su implementación.
- *Las empresas se enfocan en una de las dos partes.* Los equipos pueden considerar que una parte de la metodología tiene más valor que la otra, y únicamente desarrollan estrategias para ésta. Un ejemplo de consecuencia negativa si se prioriza ataque muy por sobre defensa, es que se puede prometer al cliente un servicio o producto que finalmente no se va a entregar, lo que empeora finalmente su experiencia.

Este tipo de metodología puede ser implementada tanto en empresas grandes como pequeñas.

# CAPÍTULO 8 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

## 8.1 Análisis Externo

El mercado inmobiliario en Santiago ha presentado un crecimiento considerable en los últimos años tanto en la cantidad de ventas (UF) como la cantidad de unidades vendidas. Gracias a los datos obtenidos de la [3] *Cámara Chilena de la Construcción* se puede ver en el Gráfico 14 la venta de departamentos (acumulado a diciembre) en millones de UF entre los años 2004 y 2018.



**Gráfico 14: Ventas de departamentos por año.** Fuente: “Actividad del sector inmobiliaria del gran Santiago – Cámara Chilena de la Construcción”

Se puede apreciar un incremento en la cantidad de ventas desde el año 2010 en adelante, con excepciones como el año 2016 donde entra en vigencia el *efecto IVA*. Con esta información se estima un alza en la cantidad de ventas para los próximos años, en especial para el año 2019 que además existe una baja en las tasas de política monetaria en 50 puntos bases dejándola en 2%, un ahorro considerable para comprar un departamento<sup>3</sup>.

Así como ha variado la cantidad de ventas, también con el pasar de los años ha cambiado el comportamiento de los clientes. Un reportaje realizado por el diario [17] *La Tercera* en base a informes de *Techo* y *Portal Inmobiliario*, realiza una comparación del comportamiento de clientes entre los años 2007 y 2017. Aquí se muestran cambios como los siguientes:

- Ventas de departamentos: el porcentaje de la demanda total de viviendas por departamentos en el año 2007 era de un 59%, mientras que en el año 2017 creció a un 78%.

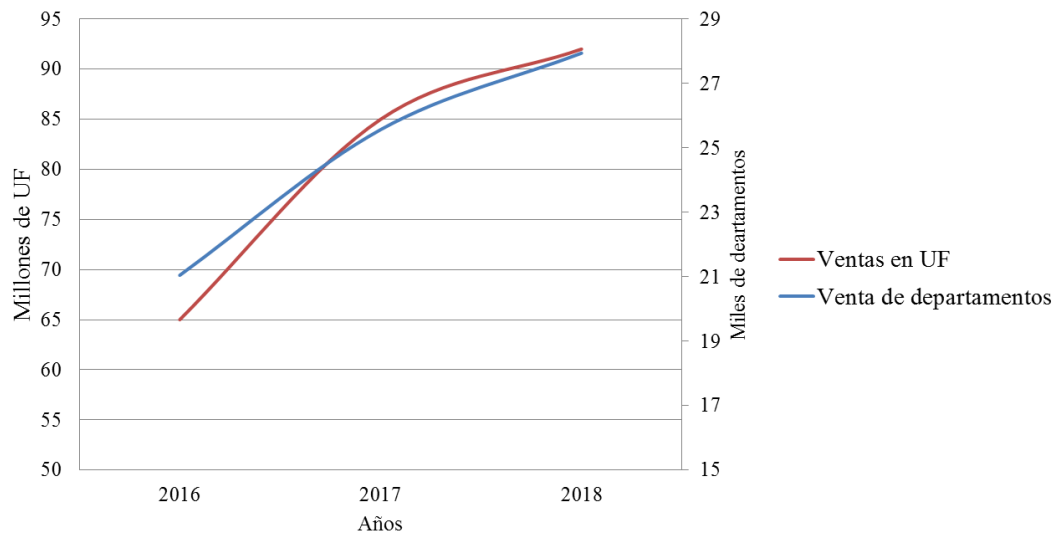
<sup>3</sup> Información recuperada de <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/tasas-de-interes>

- **Motivo de compra:** El año 2007, el 31,3% de quienes buscaban una vivienda lo hacían para alquilarla a un tercero, mientras que en el año 2017 esa cifra subió a 65,2%. En este mismo tiempo el precio del arriendo creció en un 53,3% en comparación al año 2007.

Con todos estos cambios mostrados se puede intuir como hipótesis que los departamentos se están viendo como un instrumento de inversión financiera más allá de solo una vivienda. Esto implica que el comportamiento de un cliente inversionista difiere de uno que busca una vivienda para residir, ya que las finalidades de la compra son distintas.

Se analiza el mercado de departamentos en Santiago según la cantidad de unidades vendidas y las ventas realizadas (UF) entre los años 2016 a 2018, ya que estas características representan en cierta medida el tamaño y comportamiento del mercado inmobiliario y se compara con las participaciones de mercado de Activa en esos mismos años (Gráficos 15 y 16)

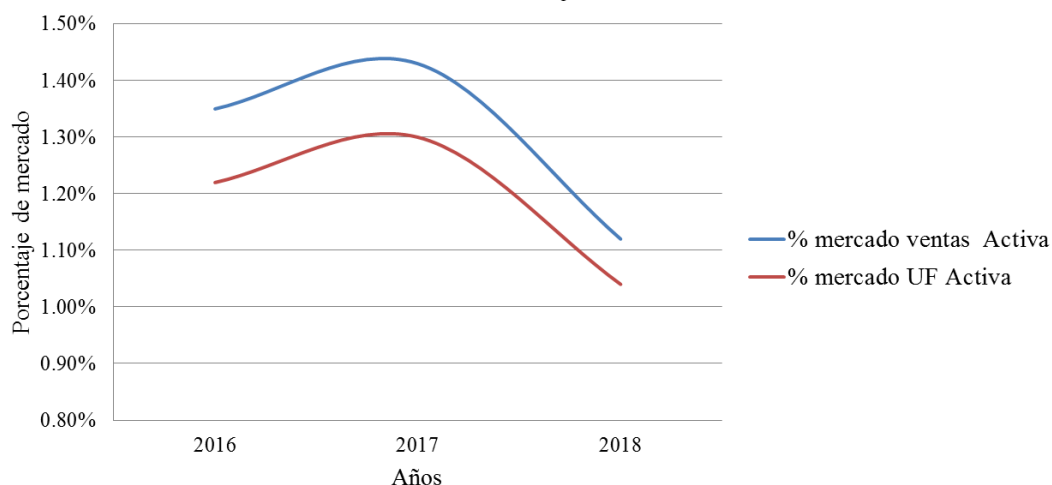
### Mercado inmobiliario en cantidad de departamentos vendidos y ventas en UF en Santiago de Chile



**Gráfico 15: Comportamiento del mercado inmobiliario en Santiago.** Fuente: “Actividad del sector inmobiliaria del gran Santiago” – Cámara Chilena de la Construcción



## Porcentaje de mercado de ACTIVA en cantidad de unidades vendidas y ventas en UF



**Gráfico 16: Participación de mercado de Activa.** Fuente: “Actividad del sector inmobiliaria del gran Santiago” – Cámara Chilena de la Construcción y base de datos Activa

Viendo los dos gráficos anteriores se puede notar que a pesar de que el mercado de ventas en UF se mantuvo en crecimiento para el año 2018, las participaciones de mercado de la empresa disminuyeron de un 1,3% a un 1% aproximadamente, de igual manera la cantidad de departamentos vendidos. Esta baja en la participación de mercado infiere un aumento en la competencia de Activa, lo que hace crucial la búsqueda de un nuevo nicho clientes.

### 8.2 Análisis Interno

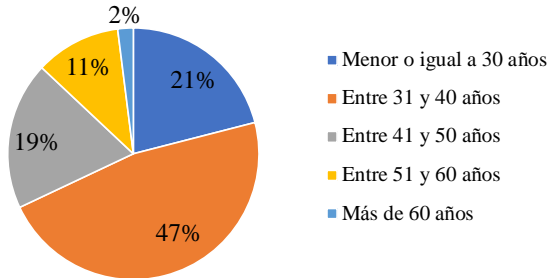
Para el análisis de los clientes de Activa se va a hacer la distinción entre el total de clientes de la inmobiliaria y los inversionistas, quienes compran un departamento para poder utilizarlo como un método de inversión. Se analizara de manera completa todos, pero luego se enfocará el estudio en los inversionistas debido a su crecimiento en la empresa, a que entregan el mayor retorno con respecto a la inversión en ellos y representan un nicho de mercado que no está siendo diferenciado.

Gracias a una base de datos proporcionada por la inmobiliaria, la cual contiene información acerca de todos los clientes que han comprado en Activa en todos sus proyectos, es que se puede realizar un análisis de las características de estos. Esta base de datos cuenta con 56 características, de las cuales se escogieron 19 para proceder con el análisis (ver anexo 2). Se realizó una limpieza de datos eliminando las variables outliers, las cuales producen error en la muestra, quitando valores no existentes y dejando una muestra representativa para los datos faltantes que se necesitaban tener, siendo remplazados por el promedio en su categoría.

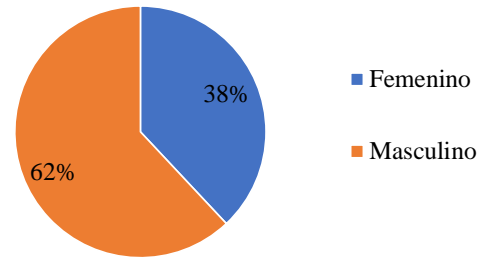
## 8.2.1 Clientes de Activa

Las principales características que se pudieron obtener de los clientes son las siguientes:

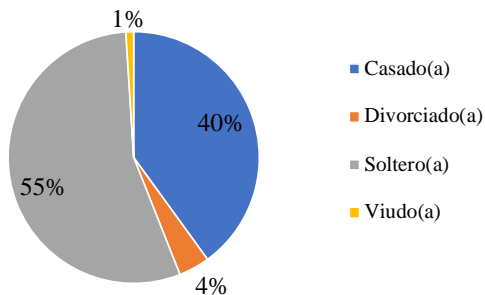
**Distribución por edad de los clientes de Activa**



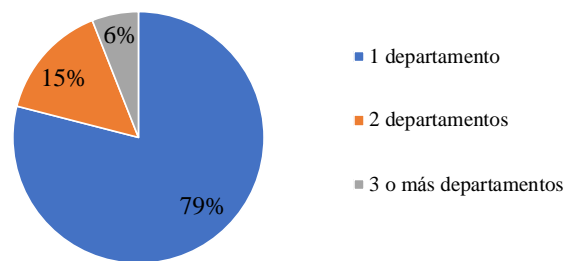
**Distribución por sexo de los clientes de Activa**



**Distribución por estado civil de los clientes de Activa**



**Número de departamentos por clientes de Activa**

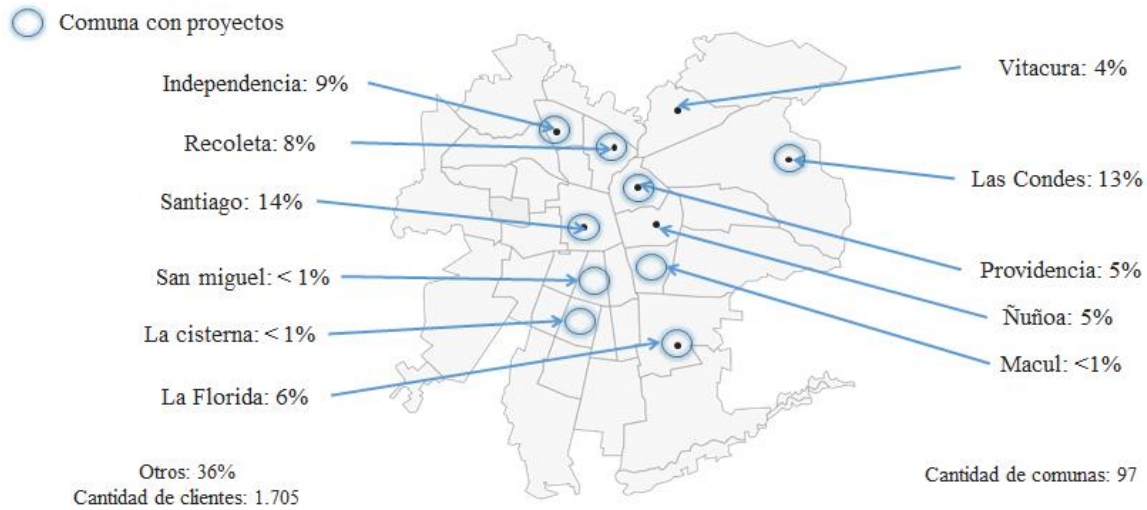


**Gráficos 17 a 20: Análisis de distribución de clientes.** Fuente: Elaboración propia, con una cantidad de 1.705 clientes y 2.308 departamentos.

Con esta información se puede generar a un perfil de cliente, lo que ayuda a la empresa a entender sus necesidades y diferenciarlos según sus características. Según lo mostrado en la edad de los clientes, un 68% de ellos tiene menos de 40 años lo que significa que pertenecen a una generación adaptada a la tecnología, haciendo más fácil la inclusión de herramientas digitales en los procesos de venta.

Viendo el gráfico 20 se ve que la cantidad de recompra entre los clientes es del 21%, por lo que realizar una aproximación a clientes que ya poseen un departamento puede ser una opción para aumentar las ventas.

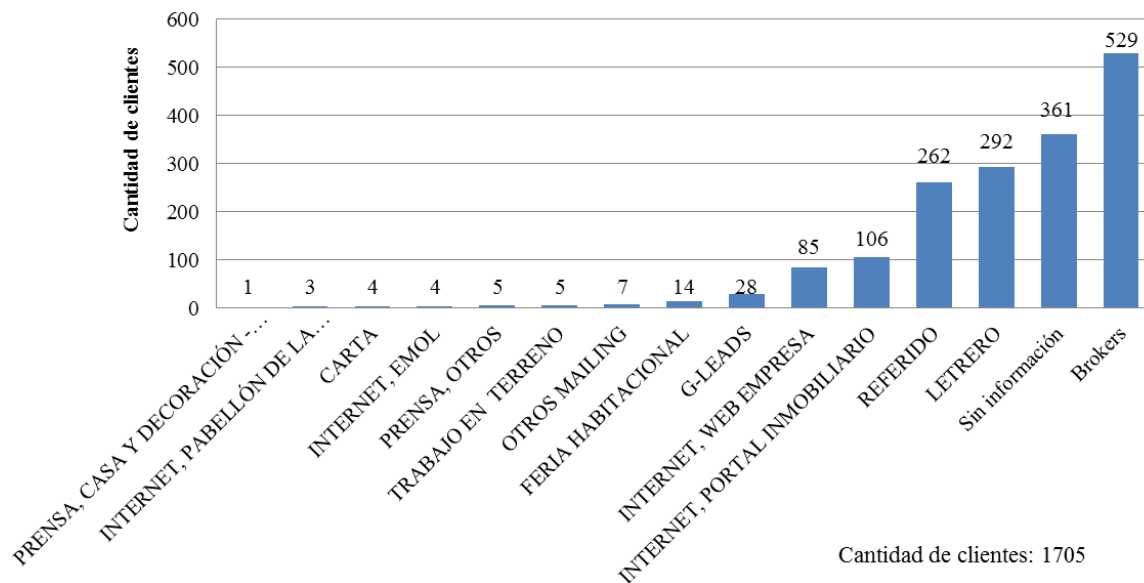
Con respecto al lugar de procedencia de los clientes se obtuvo el siguiente mapa con el porcentaje de clientes que. También se resaltan las comunas en las que se presenta un proyecto de Activa.



**Gráfico 21: Mapa de comunas de Santiago de Chile con distribución de clientes.** Fuente: Elaboración propia basado en base de datos inversionistas, entregada por Activa

Según lo visto en el Gráfico 21 se puede notar que existe una similitud entre los lugares que presentan un proyecto de Activa y las comunas con mayor porcentaje clientes, lo que al comparar con el Gráfico 22, que muestra el medio de contacto por el cual realizaron la compra, hace sentido por la opción de “Letrero” que hace referencia a la compra por haber visto publicidad del proyecto en la zona.

### Medio de contacto a clientes de Activa



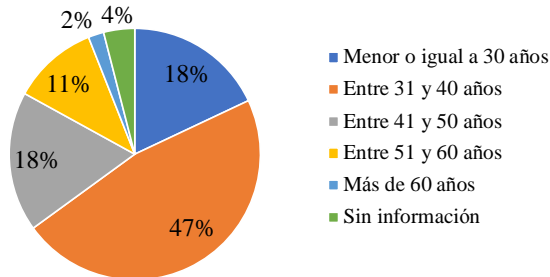
**Gráfico 22: Método de llegada de clientes a proyectos.** Fuente: Elaboración propia basado en base de datos inversionistas, entregada por Activa

En el Gráfico 22 se puede notar que existe una opción “*Brokers*”. Este medio de llegada a la empresa es mediante trabajadores que juntan clientes inversionistas y los llevan a comprar bienes inmobiliarios. A estos se les debe entregar una comisión por el servicio y muchas veces descuentos en las unidades vendidas (según el volumen de clientes que atraen).

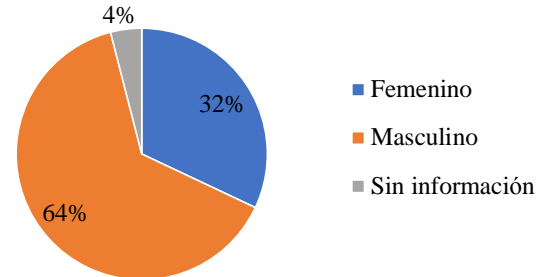
## 8.2.2 Clientes inversionistas

Las principales características que se pudieron obtener de los inversionistas son las siguientes:

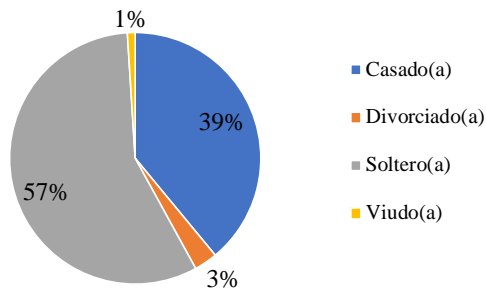
**Distribución por edad de los clientes inversionistas de Activa**



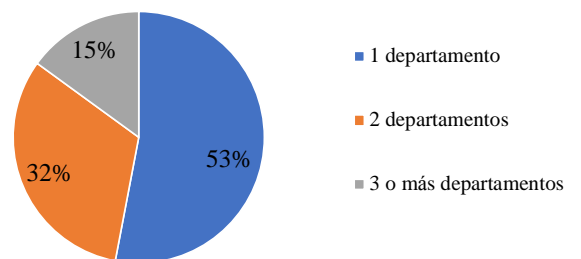
**Distribución por sexo de los clientes inversionistas de Activa**



**Distribución por estado civil de los clientes inversionistas de Activa**



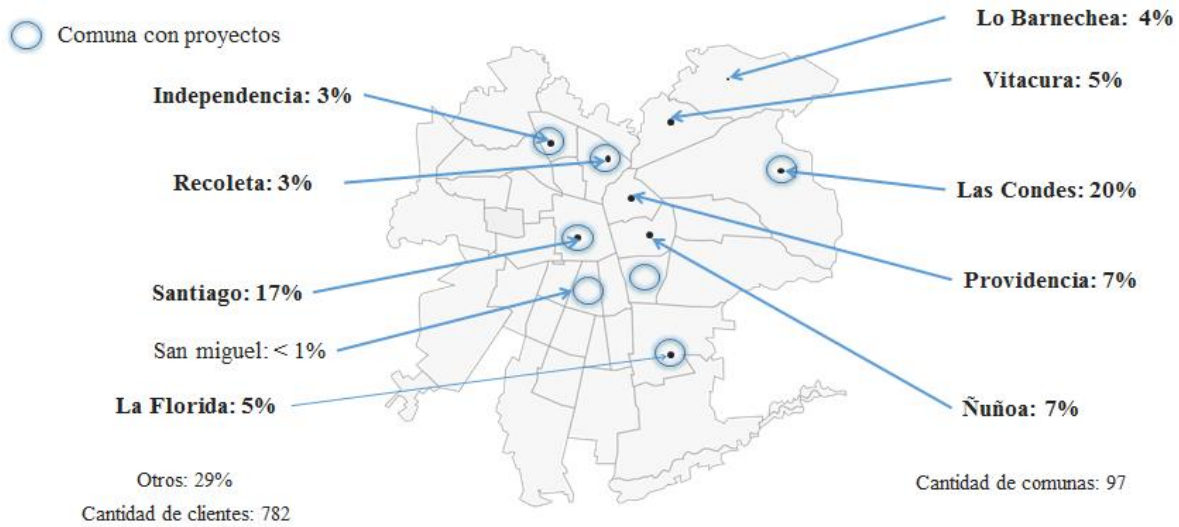
**Número de departamentos por clientes inversionistas de Activa**



**Gráficos 23 a 26: Análisis de distribución de clientes inversionistas.** Fuente: Elaboración propia, con una cantidad de 782 clientes (509 en el caso de estado civil).

Las características a destacar que diferencian a los inversionistas es la cantidad de departamentos que compran, lo que indica que el retorno por la inversión en ellos es mayor que la de un cliente residente.

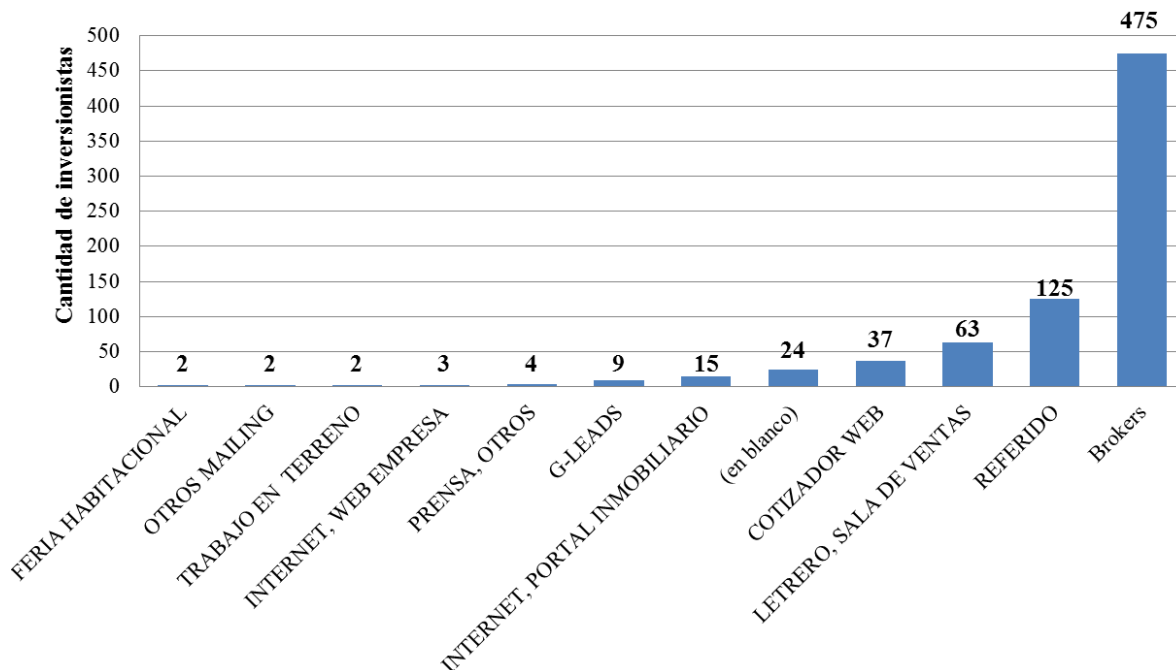
Con respecto al lugar de procedencia de los inversionistas, se obtuvo el siguiente mapa con el porcentaje de clientes que residen en las comunas. También se resaltan las comunas en las que se presenta un proyecto de Activa.



**Gráfico 27: Mapa de comunas de Santiago de Chile con distribución de inversionistas.** Fuente: Elaboración propia basado en base de datos inversionistas, entregada por Activa

Se puede notar que a diferencia de los clientes en su totalidad, los inversionistas muy pocos llegan por “Letreros”, sino que la mayoría es atraída por los *Brokers*.

### Medio de contacto a clientes inversionistas de Activa



**Gráfico 28: Método de llegada de inversionistas.** Fuente: Elaboración propia basado en base de datos inversionistas, entregada por Activa

El que la mayoría de los inversionistas lleguen a través de *Brokers* representa un problema para la inmobiliaria en dos ámbitos:

1. La inmobiliaria debe incurrir en costos de comisión (pago por traer la venta a la empresa) y descuentos que se dan a los distintos *Brokers*, lo que baja la rentabilidad de las ventas.
2. La empresa no cuenta con el control de los inversionistas en el proceso de ventas, ya que todo este proceso se realiza a través de los *Brokers*, lo que no permite a la inmobiliaria entregar la experiencia que ésta desee.

Si se desea mejorar la experiencia de clientes inversionistas en la inmobiliaria, es crucial que sea ésta la que atraiga los clientes y los conduzca por su proceso de ventas, ya que como se mostró en capítulos anteriores, el porcentaje de clientes inversionistas ha aumentado considerablemente en los últimos años y a su vez los índices de satisfacción de los clientes en el proceso de ventas han variado, llegando a su peor evaluación el año 2018.

### 8.3 Análisis FODA

Luego de los análisis realizados, las investigaciones y mediante la inclusión del estudiante en la empresa, es que se determinaron distintas características de la empresa. Para mostrar esto, se realizó un análisis FODA en base a los objetivos propuestos en el Capítulo 3.



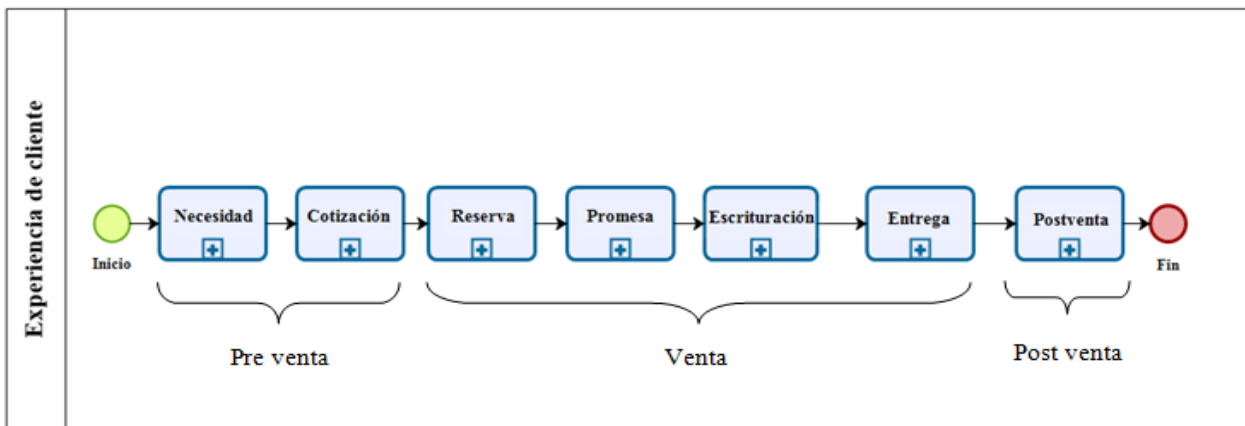
**Esquema 1: Análisis FODA.** Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el Esquema 1, la empresa presenta oportunidades de mejora al transformar digitalmente su proceso de ventas logrando con esto fidelizar a sus clientes y enfocarse en un segmento que no se estaba considerando, los inversionistas. Así también, el no realizar un cambio en los procesos actuales, puede llevar a la pérdida de clientes y a un estado de poca preparación ante el crecimiento de proyectos que están viviendo hoy en día.

## CAPÍTULO 9 MODELAMIENTO DE PROCESOS

El área de ventas de la inmobiliaria se puede dividir en tres procesos principales: pre-venta, donde se realiza toda la atención de los clientes para llevarlos a la compra, ventas, donde se guía al cliente por los distintos procesos que conlleva la adquisición de un departamento, y post venta, en donde se realiza la comunicación de la empresa con el cliente para resolver dudas y problemas que tengan que ver con el departamento.

Primero hay que definir cuál es el proceso de ventas por el cual pasa en cliente, para luego poder dividirlo en las distintas etapas vistas.



Esquema 2: Flujo de experiencia de clientes Activa. Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos puntos es un proceso en sí mismo, el cual conlleva tareas establecidas, actores que influyen y encargados de que se cumplan las actividades. Se modela la experiencia completa del cliente en el proceso de ventas, estableciéndose un análisis de las etapas de pre venta, ventas y post venta para entender el total de la comunicación que establece la inmobiliaria con sus clientes.

La razón de mostrar los procesos gráficos en los anexos es para que el lector visualice la complejidad en la conexión de las tareas que presentan, más allá de buscar poder entender cada actividad por si sola.

La información para levantar estos procesos fue obtenida mediante entrevistas que realizó el estudiante a los distintos actores involucrados y gracias al “*Manual de procedimientos*” de Activa, el cual se creó para obtener la ISO9001vs2015 que es una norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo.

### 9.1 Pre venta

El concepto de la pre venta hace referencia a todo el proceso de captación de clientes en el que incurre la inmobiliaria para vender o arrendar sus departamentos. Actualmente el arriendo se hace a través de la empresa *Assets Plan* por lo que el enfoque estará en los departamentos para la venta por parte de Activa.

La pre-venta se puede dividir en 2 procesos principales: La necesidad, que es la generación de motivación de compra por parte de la inmobiliaria en sus posibles clientes, y la cotización, un

proceso siguiente a la necesidad en el que se entrega información específica acerca de los departamentos y sus precios.

### **9.1.1 Necesidad**

La creación de la necesidad del cliente por parte de Activa se hace mediante publicidad y/o muestra de oferta vía página web de la empresa, sitios de internet de portales inmobiliarios, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, WhatsApp), correos electrónicos y en las salas de venta. La idea de esta publicidad y/o muestra de oferta es poder llamar la atención de los clientes para comercializar los proyectos de la compañía y promover la marca Activa.

Activa busca atraer a clientes mostrando 3 características principales de sus proyectos: un precio bajo de departamentos, donde el precio ronda las 4.000 – 5.000 UF, un diseño innovador y de calidad, donde las terminaciones es algo destacable, y la entrega de un estilo de vida superior.

Las estrategias publicitarias son creadas por la analista de marketing y aprobadas por el gerente comercial de la empresa, mientras que la publicidad misma (la creación del diseño) se realiza con empresas externas que brindan ese servicio. Los tipos de estrategias en las que se incurren son del tipo de precios donde se crean descuentos, de beneficios donde se entrega algo por la compra de un departamento, o de resaltar características de las unidades, por ejemplo, la posibilidad de invertir en bienes inmobiliarios.

### **9.1.2 Cotización**

La cotización es el proceso de entregar el precio de un departamento específico de la inmobiliaria según las características que desee el cliente y su disponibilidad. Este proceso de Activa es generado por la empresa *I-concreta* la cual posee un software de venta inmobiliaria, que gestiona tanto la venta como la post venta de los clientes. Este sistema lleva consigo un cotizador web el cual ayuda a gestionar la muestra de departamentos disponibles y los precios a entregar a los clientes. Lo que necesita el software es la intervención de la analista de marketing para que ingrese los distintos precios de los departamentos según la etapa en la que se encuentran (blanco, verde o entrega inmediata).

Al realizarse la cotización, esta tiene una vigencia de 15 días para ser exigible en una reserva del departamento. Después de estos 15 días se debe realizar otra cotización sobre el departamento (en caso de querer reservar) en la que podría variar el precio de venta. Existen diversas formas en las que un cliente llegue a cotizar un departamento:

1. Vía web: en la mayoría de los casos esta es la primera vía por la que un cliente realiza una cotización de un departamento. Se puede realizar en la página web de la inmobiliaria Activa o en portales inmobiliarios que se encuentran asociados a la empresa.

La compañía trabaja con un software llamado *G-Leads*, el cual es un CRM (Customer Relationship Management o Gestión de las relaciones con clientes) inteligente para la optimización de ventas vía web. Este servicio permite gestionar a los clientes que hayan ingresado a cotizar algún departamento de la inmobiliaria por cualquier página web. Al realizar la cotización se debe ingresar el correo electrónico, teléfono y nombre del usuario, información con la que el software de manera automática envía un mensaje en nombre de Activa a los posibles clientes. Este mensaje realiza preguntas acerca del tipo de



propiedad que se quiere adquirir, el financiamiento que se tiene y características de la persona. Con esta información y mediante un algoritmo el software calcula la probabilidad de compra de este posible cliente (o lead), entregándole esta información a las ejecutivas de venta para que puedan contactarse con ellos.

2. Sala de ventas: la cotización realizada en sala de ventas ocurre cuando un cliente llega a éstas y pide a la ejecutiva de ventas la realización de una cotización. La mayoría de las veces cuando un cliente entra en este lugar revisa varios proyectos y departamentos antes de realizar una cotización formalmente. En esta ocasión la ejecutiva debe preguntar la información personal del cliente (para un próximo contacto) y realizar la cotización directamente desde el software de I-concreta (donde se ingresa toda esta información). Luego de tener la cotización, esta queda registrada para una posible reserva del cliente.
3. Contacto no presencial con ejecutivas de ventas: este medio de cotización es de los menos utilizados, pero existe la posibilidad de que el cliente se contacte con alguna ejecutiva de ventas por teléfono, correo electrónico o WhatsApp, y le pida la realización de una cotización. En este caso la ejecutiva pide la información personal del cliente, ingresándola al software de I-concreta, y realiza la cotización por este medio. En caso de que el contacto sea por llamada o WhatsApp, se le solicita al cliente el correo electrónico para poder enviar la cotización que realiza, ya que de esta manera queda registrada y este puede hacer uso de ella para reservar posteriormente.

### **9.1.3 Análisis de pre venta**

El tipo de estrategia que posee la inmobiliaria para entregar publicidad a sus posibles y actuales clientes no posee una distinción por segmentación, sino que se envía la misma a todos.

Respecto a la búsqueda de posibles clientes, la tecnología que utiliza la empresa (G-Leads) ha permitido priorizar el contacto con los distintos cotizantes de manera de poder generar mayores ventas. Igualmente el software permite una visualización del trabajo de las ejecutivas por parte de la gerencia, mostrando aspectos como la cantidad de clientes gestionados y la cantidad de ventas realizadas. Aun con estos beneficios mencionados, las ejecutivas de venta no muestran una utilización del programa debidamente ya que utilizan otros medios para conseguir clientes.

El punto de contacto entre los clientes y la inmobiliaria en la necesidad son de un primer acercamiento, lo que significa que no establecen ningún tipo de compromiso. En la cotización se genera un acercamiento mayor ya que se busca saber el precio de venta de unidades específicas y con este se establece un compromiso (el cual se puede aceptar o no por parte del cliente) a tener ese precio por 15 días para poder reservar un departamento.

## **9.2 Venta**

El proceso de venta de una inmobiliaria presenta tareas las cuales son estándares en todas las inmobiliarias ya que son procesos que conllevan temas legales y financieros. La diferencia se puede lograr en la manera en que se entrega el servicio y en el acompañamiento que entrega la inmobiliaria a sus clientes. Este proceso se realiza por dos vías hoy en día, la primera es a través de las ejecutivas de venta que están encargadas del contacto con el cliente y la segunda a través

de vendedores externos o brokers, quienes traen clientes inversionistas a la inmobiliaria por una comisión que se les entrega. Los vendedores externos tienen el contacto con los clientes y son ellos los que hacen representación de Activa.

La venta se puede dividir en 4 etapas: reserva, promesa de compraventa, escrituración y entrega.

### **9.2.1 Reserva**

El proceso de la reserva u oferta de compra (como se le llama comúnmente en la inmobiliaria) consiste en reservar un departamento de la inmobiliaria para luego proceder a una firma de promesa. Este proceso se realiza cuando el cliente no está seguro de comprar el departamento o no, pero no quiere incurrir en la posibilidad de perderlo porque otra persona decida comprarlo.

Se puede dividir en 3 sub etapas:

Oferta de compra en sala de ventas: aquí es cuando se genera la oferta de compra por medio de una ejecutiva de ventas. Esta se debe ser pedida por el cliente, dejando en claro cuál es el departamento que busca reservar y con qué características (orientación, cantidad de estacionamientos, bodega, etc.)(Ver anexos 3 y 4).

Oferta de compra a través de vendedor externo: la oferta de compra a través de un vendedor externo funciona muy parecido a la realizada en sala de venta, con la diferencia de que el proceso de reserva lo realiza el *Broker* y no la inmobiliaria (ver anexos 5 y 6).

Desistimiento de oferta de compra: esta sub etapa sucede cuando un cliente decide desistir de una oferta de compra ya realizada. En este caso el dinero se le devuelve al cliente y el departamento queda a disposición de venta nuevamente (ver anexos 7 y 8).

### **9.2.2 Promesa de Compraventa**

El proceso de la promesa de compraventa, consiste en establecer un compromiso del cliente con la inmobiliaria a comprar un departamento seleccionado. En este proceso se definen las cláusulas de derechos y obligaciones por parte del cliente y la inmobiliaria, donde uno se compromete a comprar y otro a vender la unidad seleccionada.

Este proceso se puede dividir en 4 sub etapas:

Generación promesa de compraventa: aquí se genera la promesa de compraventa en donde se realiza una serie de revisiones tanto de abogados como del cliente, para que todo quede claro y no se cometan errores (ver anexos 9 y 10), en vista a que se debe enviar a firmar ante notario para convertirse en un documento legal certificado. La generación de la promesa conlleva una serie de documentos a incluir para que esta pueda ser firmada ante notario. Los documentos que se requieren dependen de dos situaciones:

➤ Promesa sin bono Pie:

- Pagaré
- PEP (Declaración de Unidad de Análisis Financiero)
- Declaración de origen de fondos
- *Handel*

➤ Promesa con Bono pie: (Adicionalmente cliente firma):

- Constancia y declaración.
- Convenio complementario.
- Pagaré interno con el monto del bono pie.
- PEP
- Declaración de origen de fondos
- *Handel*

Estos documentos sirven para poder certificar de donde viene el financiamiento, ver si la persona está políticamente expuesta y entender cuáles son los motivos por los que se está comprando el departamento, con fin de evitar entrar a problemas legales a futuro.

Finalmente el cliente queda con una copia de la promesa y la inmobiliaria con el documento original y los distintos documentos mostrados anteriormente.

Modificación de promesa: este proceso ocurre cuando el cliente decide en medio o al final del proceso anterior, realizar una modificación de lo escrito en la promesa (ver anexos 11 y 12). Los tipos de modificaciones que se pueden realizar son:

- Cambio de estacionamiento y/o bodega
- Agregar o eliminar estacionamiento y/o bodega
- Cambiar la forma de pago
- Agrega un comprador adicional en la promesa

Todo esto debe ser autorizado por la inmobiliaria y se puede realizar según el stock que se tenga en ese momento.

Cesión de derechos: se refiere al acto legítimo mediante el cual un prominente comprador entrega a un tercero sus derechos y obligaciones sobre el bien que se promete transar<sup>4</sup>. Este acto debe ser autorizado por la inmobiliaria y se debe generar una nueva promesa con los datos del tercero a quien se le transfieren los derechos, por lo que se repite la sub etapa de generación de promesa de compraventa (ver anexos 13 y 14).

Resciliación promesa: esta sub etapa es un modo de terminar las obligaciones por las dos partes del contrato de promesa de compraventa (ver anexos 15 y 16). Esta se puede generar cuando el cliente desee pero conlleva una multa establecida en la promesa en caso de hacer uso de esta opción. En los únicos momentos en los que no se produce una multa son:

1. El cliente presenta una enfermedad grave, sobre la cual debe presentar certificado médico.
2. El cliente se encuentra sin empleo, sobre el cual debe presentar finiquito.
3. Al cliente se le ha rechazado una opción de crédito, sobre el cual debe presentar a lo menos 3 rechazos.

---

<sup>4</sup> Cesión de derechos de promesa de compraventa - Develop Gestión Comercial. (2019, 17 agosto). Recuperado 13 octubre, 2019, de <https://develop.cl/cesion-de-derechos-de-promesa-de-compraventa/>

Con esto el cliente y la empresa quedan sin ninguna obligación a cumplir entre ellos.

### **9.2.3 Escrituración**

Este proceso se describe según Activa Inmobiliaria en su página web<sup>5</sup> como lo siguiente:

*“La Escritura es el documento legal que se firma ante notario, mediante el cual se transfiere el dominio de una propiedad. Una escritura individualiza a las partes vendedora (Activa Inmobiliaria) y compradora (el cliente), y/o Bancos o Mutuarias, y en ella se describe detalladamente el motivo y materia de la compraventa, fijando su precio, forma de pago y otras consideraciones. Una vez finalizado, se inscribe en el Conservador de Bienes Raíces.”*

Este proceso se puede dividir en 2 sub etapas:

Generación de escritura: esta sub etapa consiste en la creación de la escritura, enviando los documentos correspondientes a las distintas entidades financieras que tengan participación en ésta (ver anexos 17 y 18).

Firma de escritura: esta sub etapa consiste en el proceso para que el cliente y la inmobiliaria firmen la respectiva escritura, pasando ya a ser el departamento propiedad del cliente (ver anexos 19 y 20).

### **9.2.4 Entrega**

Este proceso se muestra de una manera distinta, ya que es realizado por una asistente de la constructora (Galco Ingeniería y Construcción Limitada) quien está encargada de mostrar las características del departamento y enseñar al cliente su funcionamiento. Los únicos 2 actores involucrados son la asistente de la constructora y el cliente (quien solo tiene una interacción al final del proceso). De igual manera el proceso se encuentra asociado a la marca Activa, ya que son ellos los que establecen la comunicación con los clientes para agendar la entrega y no la constructora. La razón de porque ocurre esto es debido a que la constructora tiene un mayor conocimiento del funcionamiento de los departamentos y es una empresa socia de la inmobiliaria (ver anexos 21).

### **9.2.5 Análisis de venta**

El proceso de ventas a pesar de que presenta tareas muy estandarizadas en la industria inmobiliaria, Activa logra diferenciarse en estas etapas por la facilidad que da a los clientes sobre la modificación de texto en los contratos.

Tres son los problemas principales encontrados aquí:

1. Los procesos son realizados de manera manual, por lo que el documento debe ser transportado desde las salas de venta a la oficina principal y viceversa muchas veces. Esto

---

<sup>5</sup> Inmobiliaria Activa, Página oficial inmobiliaria Activa. Recuperado de <http://www.grupoactiva.cl/grupo-activa/> . Recuperado 15 septiembre, 2019

produce el riesgo de que el documento pueda ser perdido o deteriorado, lo que causaría que se deba realizar toda esa etapa nuevamente. También, este traslado produce una espera para el cliente ya que no todos los días los documentos son trasladados entre las oficinas.

2. Existe una gran cantidad de pasos a seguir, llevando en ellos muchas revisiones por parte de los trabajadores, lo que genera un proceso burocrático que vuelve ineficiente la totalidad del proceso.
3. Actualmente entre los procesos descritos no existe una comunicación con los clientes más allá del aviso que se le da para que vayan a firmar. Esto causa que el cliente se sienta poco acompañado por la empresa y tenga que recurrir a llamar o buscar información acerca de su departamento con las ejecutivas de venta.

### **9.3 Post venta**

La post venta es el servicio que entrega la inmobiliaria a sus clientes para la resolución de dudas y problemas que pueda presentar con el departamento. Ésta se puede dividir en 5 sub etapas:

Previo a post venta: esta sub etapa se refiere al proceso previo del contacto con clientes. Aquí se definen los presupuestos a gastar, los canales de comunicación que se van a establecer con los clientes (actualmente vía correo electrónico) y se definen los proveedores externos que realizarán el servicio en nombre de la inmobiliaria (ver anexos 22).

Solicitud de atención: en esta sub etapa se genera la solicitud de post venta por parte de los clientes y se establece la fecha y hora para realizar el diagnóstico del problema por parte de la inmobiliaria (ver anexos 23).

Inspección y diagnóstico: en esta sub etapa se realiza la revisión del problema avisado por el cliente y se estima el tiempo de demora a reparar y si cumple con las garantías que da la inmobiliaria. En caso de que el trabajo no conlleve mucho tiempo, se realiza la reparación en esta misma instancia (ver anexos 24).

Coordinación y ejecución de trabajo: esta sub etapa se refiere a la coordinación de fecha y hora para realizar los trabajos descritos en la sub etapa anterior en el departamento (ver anexos 25).

Ejecución y recepción de trabajos: en esta sub etapa se realizan los trabajos acordados y se pide la firma del cliente para poder cerrar la solicitud (ver anexos 26).

#### **9.3.1 Análisis de post venta**

El desarrollo del proceso de post venta en la inmobiliaria se encuentra basado en el proceso descrito por la Cámara Chilena de la Construcción. Este proceso a pesar de que cuenta con los pasos bien definidos, presenta problemas en la comunicación que se establece con los clientes ya que estos la consideran “complicada”. No existen hoy en día métricas de evaluación de tiempo de demora de los trabajos y el ingreso de solicitudes se realiza en un Excel manejado por la misma área que realiza el arreglo, dejando expuesta la solicitud a una manipulación indebida.

# CAPÍTULO 10 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La razón de realizar una investigación de mercado es para identificar, recopilar y analizar información que ayude a la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de los objetivos propuestos.

Para la realización de esta investigación se realizan dos tareas:

1. Investigación exploratoria del proceso de ventas interno, la cual tiene como objetivo tener una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta la empresa y sirve para proporcionar un panorama general.
2. Investigación descriptiva de la percepción de clientes, la que tiene como objetivo proporcionar una descripción de características de las percepciones de clientes sobre el servicio entregado.

## 10.1 Objetivo

Determinar las motivaciones y necesidades que existen en el proceso de ventas de Activa, esto tanto de los clientes de la inmobiliaria como del proceso de ventas que se tiene. La razón de esto es para entender si es necesaria la aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de ventas o no.

## 10.2 Hipótesis

Dado el gran cambio cultural que está ocurriendo en las industrias hoy en día, donde las empresas están pasando a ser centradas en el cliente y su experiencia, y el análisis hecho sobre la inmobiliaria Activa, es que se realiza la siguiente hipótesis:

*“Existe una oportunidad de posicionamiento y mejora en la industria inmobiliaria, al realizar una transformación digital en el proceso de venta, enfocada en los clientes inversionistas”*

## 10.3 Alcance

El alcance que posee esta investigación es de poder determinar si la aplicación de una transformación tecnológica en el proceso de ventas ayuda a mejorar la relación que se tiene con los clientes y aumentar su fidelización. Esta investigación no determinara relaciones de causa y efecto, por lo que no permite con toda seguridad determinar si la empresa logró un mayor posicionamiento, pero si podrá determinar la veracidad de la hipótesis planteada.

## 10.4 Etapas de la investigación

1. Definición del problema: determinar si realizar una transformación digital en el proceso de ventas ayuda a la relación y fidelización de la empresa con sus clientes inversionistas.
2. Desarrollo del enfoque: El enfoque se desarrollara en base a la hipótesis planteada en el ítem 9.2

3. Formulación del diseño de investigación: dado el enfoque escogido es que se plantea un trabajo cualitativo a través de entrevistas de profundidad y cuantitativo en el análisis de datos primarios, secundarios.
4. Trabajo de campo: efectuar entrevistas en profundidad a empleados y clientes de la compañía.
5. Preparación y análisis de datos: transcripción, revisión y validación de los datos para posteriormente realizar un análisis descriptivo de estos.
6. Informe y conclusiones: con los pasos anteriores resueltos realizar conclusiones que permitirán evaluar los beneficios y desventajas de llevar a cabo una transformación digital en el proceso de ventas.

## **10.5 Investigación exploratoria de ventas internas**

### **10.5.1 Técnica de recolección de datos**

Se realizan entrevistas en profundidad con encuestas semi-estructuradas. Esta metodología se utiliza para profundizar aspectos importantes de los problemas encontrados en la descripción del tema y los análisis de la empresa, con el fin de ayuda a entender el comportamiento de los involucrados de una manera más directa.

### **10.5.2 Perfil de las entrevistadas**

Las entrevistadas en la investigación son las ejecutivas de venta de la empresa, las cuales se eligen ya que representan a Activa con los clientes y son encargadas de llevar a cabo todo el proceso de ventas por el cual estos se ven involucrados. Todas son mujeres desde los 30 años hasta los 55 años y llevan un periodo mínimo de 5 años en la empresa. En total son 4 ejecutivas de ventas full-time y 2 part-time.

### **10.5.3 Pauta de entrevista**

La razón de ser una entrevista en profundidad con una pauta semi-estructurada, es que se puedan realizar preguntas clave para la investigación, pero dejando que la persona tenga la libertad de opinar y comentar acerca de lo que desee. Las preguntas realizadas fueron:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Activa y cómo llego aquí?
2. ¿Cuál es el trabajo que realiza aquí?
3. ¿Puede contarme acerca de cómo atiende a los clientes?
4. ¿Cómo se siente trabajando aquí? ¿Siente que es escuchada por la empresa?

### **10.5.4 Método y periodo de recolección de información**

El método de recolección de la información fue mediante la anotación de puntos importantes de la conversación de manera escrita mientras estos se iban dando y una grabación de voz. El periodo máximo que se dio para transcribir las entrevistas fue de 12 horas, con el fin de no

olvidar temas importantes de la conversación que pudieran ser de relevancia para después. Todas las entrevistas se realizaron en un periodo de una semana.

### 10.5.5 Resultados de la investigación exploratoria

Para el mejor entendimiento del lector, se junta la información recolectada de las ejecutivas de venta y se puede dividir los resultados en tres categorías, los que hacen referencia a su visión:

Cientes: de las entrevistas se pudo comprender que no existe una manera clara de donde obtener los contactos de clientes. Dos ejecutivas ocupaban el programa G-Leads<sup>6</sup> como medio principal, pero las demás preferían Emol o Ecasa antes del programa, o basarse en el software Iconcreta<sup>7</sup> y obtener datos de clientes que ya tienen un departamento para ofrecerles otro.

Dentro de las metodologías que tienen al momento de atender un cliente, se preocupan de que este tenga un sueldo de más de \$1.500.000 pesos, mencionando la inversión que se puede lograr pero sin saber de una fuente confiable cual es la rentabilidad asociada a los proyectos.

En caso de que el cliente busque algún edificio que no esté en alguna zona en que la inmobiliaria tenga proyectos, no se ofrecen departamentos distintos y terminan la conversación.

Con respecto a la manera de guardar información relevante de los clientes para ser utilizada en el futuro son diversas, ya que una de ellas guarda los datos en un Excel propio, otra mediante su propia memoria y luego escribir en papel la información y finalmente las demás que utilizaban los softwares de Iconcreta y G-Leads.

Empresa: aquí se obtuvieron las visiones que tienen las ejecutivas de la empresa las que se pueden agrupar en tres puntos:

- Burocracia: existe hoy en día una alta burocracia dentro de la compañía, ya que decían sentirse “sometidas” a las reglas de la jefa y toda acción se debe hacer por un conducto regular.
- Motivación: las ejecutivas presentaban distintos niveles de motivación para atender a los clientes, algunas desde “sentirse motivada por generar confianza al cliente” hasta otras que decían “trabajar por necesidad y no gustar mucho de eso”.
- Pertenencia a la compañía: con respecto a la visión que tenían de ellas mismas dentro de la compañía, sentían ser totalmente reemplazables y que la empresa ya no las trata como en un principio, donde era similar a una “familia”. Dicen que la gerencia no tienen preocupación sobre las ejecutivas de ventas y prefieren a los *Bróker* hoy en día.

---

<sup>6</sup> Software de ventas de la empresa, el cual envía alertas a la inmobiliaria en caso de que un cliente haya cotizado sobre un departamento de Activa.

<sup>7</sup> Software de ventas de la empresa, donde se guardan todos los clientes de la inmobiliaria con sus respectivas compras



Protocolo: se les nombró la posibilidad de que exista un protocolo de atención el cual ayudaría a estandarizar la atención de las ejecutivas. Todas dijeron que eran destacadas por la atención que ofrecían a los clientes y muchas dijeron que no es posible poner esa capacidad en papel o que si es algo aburrido y monótono probablemente le ocurra lo mismo que al protocolo anterior (el cual no fue utilizado). También se destacó que un protocolo puede ser de ayuda para las trabajadoras de media jornada y que ayudaría a tener una seguridad de “quien tuvo la culpa” en caso de que ocurriese algún error.

## **10.6 Investigación descriptiva de percepción de clientes**

### **10.6.1 Técnica de recolección de datos**

Se realiza un análisis de datos secundarios internos de la empresa, los que fueron recolectados para un propósito distinto en la empresa, pero ayudan a realizar un entendimiento del problema y la visión que tienen los clientes de la compañía.

### **10.6.2 Tipos de informes**

Los informes que se evalúan son de tres tipos. Los primeros son 6 informes generados por TGA llamados “*Best Place to Live*” en los cuales se encuesta a los clientes de distintos proyectos de Activa (un edificio por año), donde éstos evalúan distintas componentes del servicio y producto entregado. El segundo tipo de informe es pedido por el área de comunidades a la empresa “*Dialogo Constructivo*”, el cual es una evaluación a la convivencia en uno de los proyectos de Activa. Y finalmente está la base de datos de Activa la cual muestra información de ventas de la empresa.

### **10.6.3 Método de recolección de información**

El método de recolección de la información es mediante la inclusión en la base de datos de la empresa donde se documentan todo estos informes. Los informes de TGA son desde el año 2013 hasta el año 2018, mientras que el informe de comunidad solo fue realizado para un edificio “Activa Hipódromo” el año 2018. La base de datos de Activa se obtuvo por parte del área comercial de la empresa.

### **10.6.4 Resultados de la investigación exploratoria**

Según un análisis de los informes entregados por TGA, se pudo obtener el siguiente Grafico 7 (mostrado en el Capítulo 2) que representa la percepción que tienen los clientes de distintos servicios que se involucran en el proceso de ventas. El gráfico muestra el cambio que ocurre con el porcentaje de satisfacción de clientes entre los distintos proyectos de la inmobiliaria sobre variables relevantes del proceso de ventas.

Las evaluaciones que más llaman la atención y son consideradas importantes dentro del proceso de ventas son el “Acompañamiento”, la que alcanza un porcentaje negativo en el último proyecto y el “Seguimiento posterior a la reserva o compra”, que muestra una baja similar a la anterior. Estas dos variables hablan de que los clientes sienten una baja preocupación por parte de la inmobiliaria en sus procesos de compra, lo que puede inducir a una disminución de la recomendación de la empresa a terceros.

La “Atención y cordialidad del vendedor”, una de las principales características que la inmobiliaria ofrece, y la “Asesoría u orientación en trámites de financiamiento”, la que muestra la guía que ofrece la compañía a los clientes en temas financieros, presentan muchas variaciones al pasar de los años. Esto habla de que la empresa no cuenta con estándares de servicio definidos y éstos varían según el proyecto que se está realizando.

Al revisar la base de datos de clientes entregada por la empresa, se ve un incremento en el porcentaje de inversionistas al pasar de los años. Este incremento puede ser un causante de la variación de satisfacción mostrada por los clientes, ya que estos son gestionados por terceros (los *Brokers*) y no por la inmobiliaria Activa.

Los resultados obtenidos por el informe del área de comunidades hacen referencia a un problema de comunicación que tienen tanto los residentes del edificio Activa Hipódromo como los inversionistas del mismo. Este problema tiene que ver con la sensación de falta de respuesta por parte de la inmobiliaria a las peticiones de los clientes, ya que cuando intentan comunicarse con ésta, el tiempo de respuesta es “largo”. Otro de los problemas es al realizar pedidos o reclamos a los encargados de los edificios ya que estos no entregan el mensaje a la inmobiliaria.

# CAPÍTULO 11 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PROCESO DE VENTAS

## 11.1 Hoja de ruta para la transformación digital

Uno de los errores que ocurre al no realizar una planeación estratégica de transformación digital y no tener clara una visión de ésta, es que se entra en una “fragmentación digital”. Según [18] *EARLEY Information Science*, empresa norteamericana de tecnologías de la información, la fragmentación digital ocurre cuando se comienzan a realizar proyectos tecnológicos en distintas áreas de la empresa de una manera desconectada entre ellas. Esto conlleva a no obtener el total de potencial de la transformación digital, algo que con una hoja de ruta a nivel estratégico se puede evitar.

Para la creación de este tipo de hoja de ruta, la empresa debe acordar y establecer una visión, logrando que la organización completa acepte los objetivos de ésta, sin entrar en muchos detalles. La mayoría de las hojas de ruta de este estilo tienen algo en común, primero comienzan estableciendo qué es lo que se tiene en este momento y terminan con imaginar a qué se quiere llegar.

Una manera de establecer esta hoja de ruta de transformación digital es la propuesta por el [19] *International Journal of Innovation Management*, que muestra las distintas etapas por las que debe incurrir la empresa para comenzar este proceso (ver Anexo 27). Esta hoja de ruta se debe crear antes de la implementación de proyectos, ya que éstos se generan según los objetivos finales que busca la transformación. El Esquema 3 muestra una representación de los pasos propuestos para la inmobiliaria Activa.



Esquema 3: Hoja de ruta de transformación digital. Fuente: Elaboración propia en base a artículo de *International Journal of Innovation Management*

Este proceso ayuda a ordenar a la empresa en la implementación de la transformación digital, permitiendo que en el proceso de la realización de cambios no se pierda la visión y los objetivos que propuestos en un principio. A pesar que la propuesta de estrategia de transformación digital se base en el proceso de ventas de la inmobiliaria, este sistema puede ser aplicado a toda la empresa en conjunto. Los tiempos establecidos en el esquema 3 son aproximaciones según 3 parametros que se tomaron en consideración: el artículo [19] *International Journal of Innovation Management*, la estimación del alumno al entrar a la organización y comenzar la preparación del proyecto, y según conversaciones con la gerencia de la empresa.

## 11.2 Metodología de transformación

Dentro de las metodologías de implementación mostradas en el Capítulo 8.2, se escoge la de “Defensa y Ataque”. La razón para escoger este tipo de metodología se da por dos razones, el tipo de empresa que es Activa y las características que tiene esta metodología que ayudan a este tipo de empresas.

Luego de los análisis realizados, las investigaciones y mediante la inclusión del estudiante en la empresa, es que se determinaron distintas características de la empresa que la posicionan como una “principiante digital”. Dada esta posición de la compañía es que la metodología de “Ataque y Defensa” fue propuesta a la inmobiliaria Activa, ya que se considera la más apropiada, tomando en cuenta la falta de cultura digital que presenta, pero la motivación por la inclusión de esta.

Las ventajas de esta estrategia es la creación de procesos de mejora continua en los equipos de trabajo, donde se busca que éstos comiencen a actuar de manera proactiva frente a los cambios tanto de mercado como digitales que enfrenten. Otra ventaja es que se va implementando de manera “segura”, sin correr riesgos de que una competencia central de la inmobiliaria disminuya su diferenciación. La desventaja de esta metodología es la lentitud para establecer un proceso de transformación digital, pero como se describe en el Capítulo 7, la industria inmobiliaria no presenta una amenaza digital inminente. Como se detalla más adelante, esta metodología consiste en la creación de proyectos de manera continua tanto en el “ataque” como la “defensa” lo que requiere de tiempo de implementación y tiempo para generar una cultura que acepte este estilo de trabajo.

## 11.3 Proyectos a implementar

Para ser más precisos en la manera de implementar esta estrategia de transformación digital en el área de ventas, se comienza a ordenar y priorizar distintos proyectos tecnológicos que tiene la empresa (ver Anexo 1) y se adicionan otros de manera de dar un punto de partida a este cambio. Estas iniciativas se enfocan en resolver los problemas vistos anteriormente y en la mejora de experiencia a inversionistas.

A continuación, se detallan los proyectos digitales a incorporar.

### Proyectos de la empresa

1. *Plataforma digital para inversionistas (pago online)*: proyecto creado con el objetivo de incorporar un mecanismo de pago *online* de la reserva de departamentos en la página web de la empresa. Se busca la posibilidad de reservar una unidad sin que el cliente deba asistir a la sala de ventas, ahorrando el tiempo de éste y recursos a la empresa.

2. *Aplicación celular / CRM*: el objetivo del proyecto es poder fidelizar a los clientes por medio de una aplicación de celular. Se busca que los clientes puedan interactuar con la inmobiliaria y tengan acceso a todos los datos posibles sobre sus departamentos y rentabilidades.
3. *Soporte post venta*: consiste en crear un canal de comunicación con los clientes que facilite el contacto que tienen con el área de post venta y mostrar la manera de realizar mantenciones a los equipos electrodomésticos de sus departamentos.
4. *Fidelización / Post venta*: el proyecto consiste en generar un aviso de las mantenciones correspondientes que se deben realizar sobre los equipos de los departamentos, a los residentes e inversionistas que tienen departamentos en los edificios.
5. *Cuenta corriente única del cliente*: este proyecto busca integrar dos programas de software que utiliza la empresa, uno para manejar la contabilidad y finanzas, y otro las ventas de la inmobiliaria. La idea es generar un traspaso más rápido de la información de pagos de los clientes.
6. *Carta Gantt en línea*: consiste en utilizar una plataforma digital *online* compartida con todos los empleados de Activa, la que permita gestionar y visualizar los proyectos tecnológicos en desarrollo, e identificar sus características y responsables.

#### Proyectos adicionales

Los proyectos que se adicionan a la empresa se basan en las necesidades encontradas tanto en los análisis interno y externo de la compañía como en las entrevistas con distintos miembros de la empresa. Estos buscan, en conjunto a los anteriormente mencionados, generar una base más fuerte para que se implemente la transformación digital propuesta. Los proyectos adicionales son:

1. *Plataforma digital para inversionista (financiamiento)*: este proyecto es considerado como un adicional al primer proyecto de la empresa mostrado anteriormente, y tiene como objetivo generar educación financiera a los clientes de Activa e integrar un sistema en el que los inversionistas puedan ver la rentabilidad sobre su dinero. A continuación, se detallan las razones para introducir este proyecto.
  - a. Al querer entrar de manera más fuerte al nicho de los clientes inversionistas, la empresa debe mostrar la rentabilidad que llaman la atención de este tipo de clientes.
  - b. No sólo se busca encontrar nuevos clientes, sino que también fidelizar a los actuales, enseñándoles acerca de temas financieros y motivándolos a comprar más departamentos de Activa.

- c. Dada la mala evaluación sobre la característica “asesoría u orientación sobre trámites de financiamiento” (Gráfico 8 del Capítulo 2) se busca que el mismo cliente sea capaz de entender cuáles son sus necesidades y cómo las puede suplir con Activa.
  - d. Este sistema no sólo ayuda a los clientes, sino que también a las ejecutivas de venta a la hora de atender a un posible inversionista, dado que apoya en las respuestas que deben entregar con más información sobre temas de inversión y rentabilidad.
2. *Mejora del sistema de ventas*: el objetivo de mejorar el sistema de ventas es disminuir la cantidad de errores que suceden al escribir una promesa de compraventa u otros documentos asociados a ésta y reducir al mínimo la cantidad de veces que el cliente debe ir presencialmente a las salas de venta. Para esto el proyecto conlleva:
- a. Automatizar el llenado de documentos emitidos por el sistema de ventas, donde se deben completar de manera manual hoy en día (nombre de cliente, estado civil, profesión, etc.). Se espera que al descargar documentos del software de ventas (como la promesa de compraventa, reserva de compra o declaración de fondos) no se realice ninguna modificación por las ejecutivas de venta, con el fin de estandarizar los documentos que se entregan a los clientes.
  - b. Entregar la promesa de compraventa de manera digital a los clientes mediante correo electrónico, para evitar que éstos deban ir a la sala de ventas de la inmobiliaria a retirarla.
  - c. Establecer la firma digital dentro del proceso de la promesa de compraventas evitando el traslado físico de promesas desde las salas de venta a la oficina de Activa. Esto minimiza la posibilidad de pérdida de un documento.
3. *Gestor documental*: el objetivo es desarrollar un software que permita guardar, buscar y manejar distintos tipos de documentos de manera óptima. A continuación, se detallan las razones para introducir este proyecto.
- a. Ayuda a la estandarización de procesos y da la posibilidad de formar flujos de trabajo dentro de él. Un ejemplo estos es el definir las condiciones que se deben dar para que los empleados tengan acceso a modificar un documento.
  - b. La información dentro de los servidores de la empresa no tiene un orden explícito, lo que hace difícil la búsqueda de documentos en ellos. Con un gestor esto se vuelve más fácil, ya que a cada documento que se ingresa queda etiquetado para una búsqueda futura.
  - c. Permite establecer distintos niveles de permisos a los usuarios. Esto ayuda a prevenir problemas de filtración de documentos o eliminaciones erróneas.

4. *Estandarización respaldo del servidor*: el objetivo de este proyecto es estandarizar los procesos de respaldo de éste y evaluar las condiciones que el servidor posee para determinar si se adecuan a las características necesarias para la implementación de los proyectos tecnológicos.

En primer lugar, se agruparon los proyectos que afectan de manera directa al cliente y ayudan a mejorar su experiencia.

#### Proyectos de “Ataque”

- Plataforma digital para inversionistas (pago en línea)
- Aplicación celular / CRM
- Mejora de sistema de ventas
- Plataforma digital para inversionistas (financiamiento)
- Soporte post venta
- Fidelización / Postventa

Luego se ordenaron según el proceso de la venta que afectan, como se muestra en el Gráfico 29.

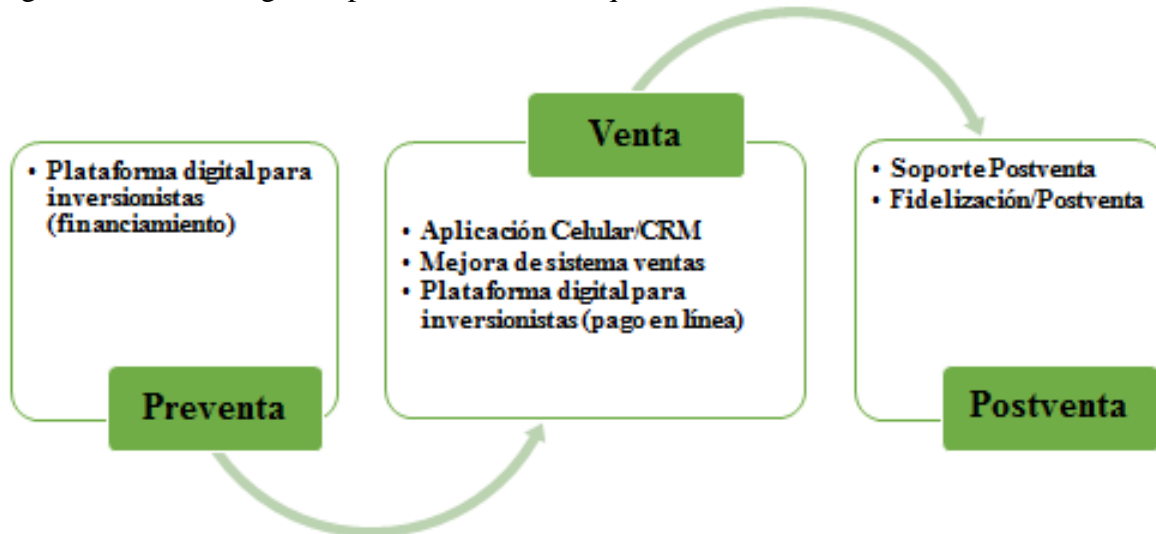


Gráfico 29: Orden de proyectos de “Ataque”. Fuente: Elaboración propia

Estos proyectos deben ayudar a que su experiencia mejore y la creación de estos se debe basar en información que justifique su realización y muestre el valor real a los clientes.

Como se habló anteriormente, no puede existir un proyecto de Ataque que no se sustente en un proyecto de Defensa, el cual ayude a la inmobiliaria a gestionar su realización. Con esto en mente los proyectos de Defensa son los siguientes:

#### Proyectos de “Defensa”

- Gestor documental
- Carta *Gantt* en línea
- Cuenta corriente única del cliente
- Arreglo del servidor

Estos proyectos tecnológicos ayudan, en su conjunto, a sostener la realización de los proyectos de “Ataque” que fueron propuestos. La aplicación de ambos tipos de proyectos debe ser un tema prioritario para la empresa, de manera que se desarrollen sin obstáculos en el tiempo destinado. El objetivo es que se avance en un proceso de mejora continua, para no estancarse en los mismos proyectos para siempre. La “Defensa” se puede considerar como una base de los procesos de pre venta, venta y post venta como se visualiza en el gráfico 30, los cuales pueden ser utilizados en más de uno de “Ataque”.

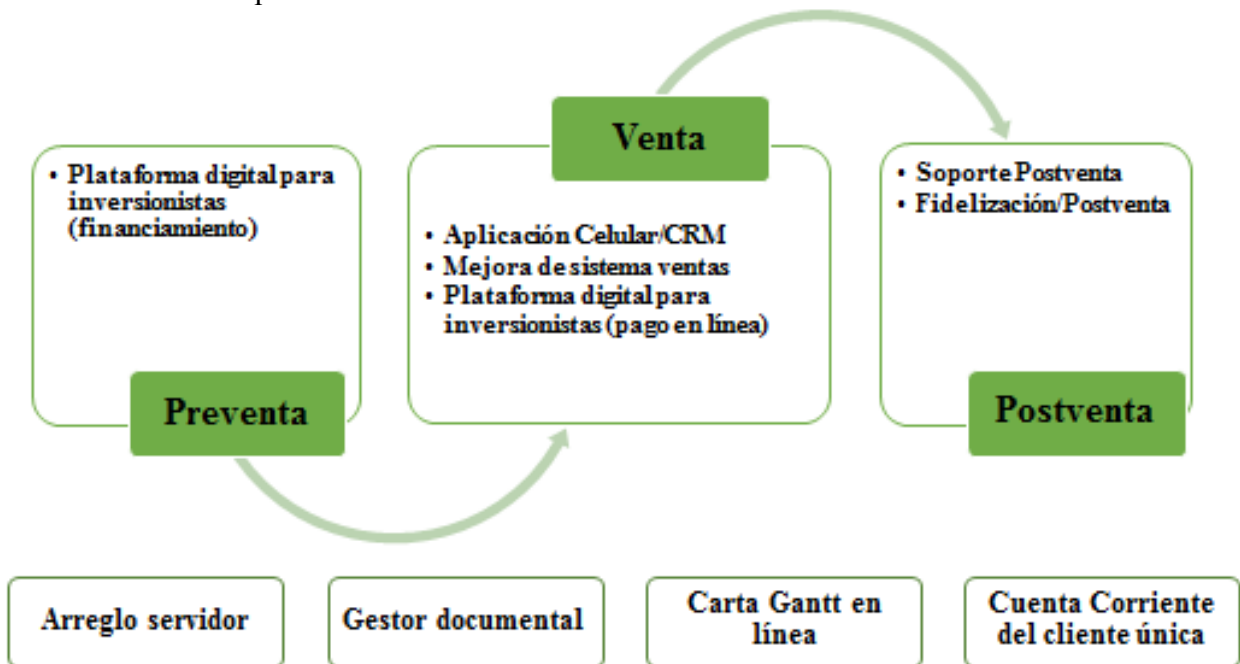


Grafico 30: Orden de proyectos de “Ataque” y “Defensa”. Fuente: Elaboración propia.

Se espera que la implementación de todos los proyectos, sin considerar las futuras mantenencias de algunos, no dure más 10 semanas. Para esto en el anexo 28, se puede ver una hoja de ruta la cual muestra los tiempos de implementación de proyectos. Dentro de estos no se presenta el proyecto de Aplicación Celular ya que este fue considerado a ejecutar cuando la transformación digital esté implementada en la empresa. Los tiempos de la hoja de ruta se establecen según tres supuestos:

1. Tiempo en que proveedores estiman la implementación.
2. Tiempo de trabajo que por parte de la compañía.
3. Estimación promedio de implementación de proyectos similares.

#### 11.4 Gestión de proyectos

La gestión de los proyectos por parte de la empresa tiene que ver con la manera en que se desean realizar las iniciativas tecnológicas con máxima eficiencia.

Para una adecuada realización de proyectos en el proceso de transformación digital, se debe hacer uso de una metodología ágil. Ésta hace referencia a metodologías que permiten incorporar cambios con rapidez en cualquier fase del proyecto y permiten coordinar equipos y recursos de



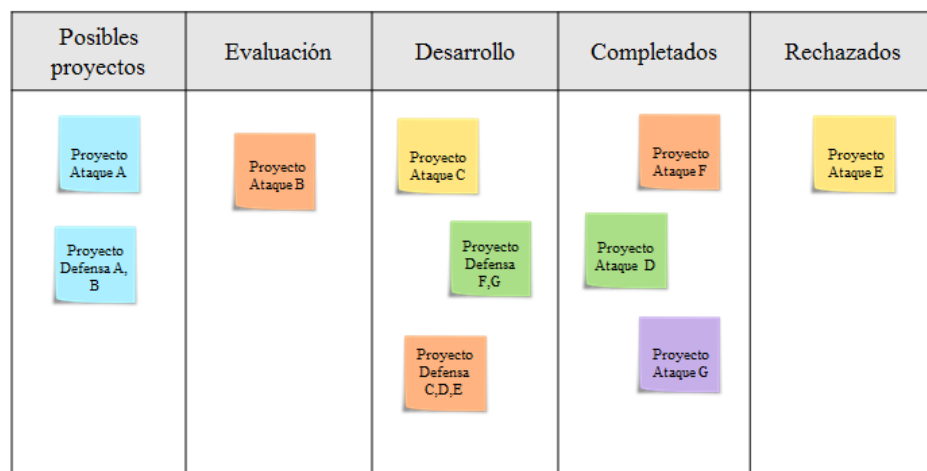
manera eficiente. [20] *Steve Denning*, considerado uno de los padres de las metodologías ágiles, establece tres leyes que se deben cumplir en las empresas para favorecer su implementación.

1. Ley de equipos pequeños. Se deben crear equipos pequeños en la empresa que sean móviles, que puedan tomar decisiones sobre los proyectos, que sean autónomos y que puedan hacer algo que genere impacto para la empresa.
2. Ley del cliente. Toda la organización y las personas dentro de ella deben estar enfocados en el cliente y en maximizar su utilidad. Es la empresa la que se mueve alrededor de los clientes, y no ellos alrededor de la compañía.
3. Ley de la red. La organización debe estar interconectada, de tal manera que se tengan lineamientos comunes de hacia dónde se dirige la compañía. También, los clientes deben percibir a la empresa como un todo, no como equipos pequeños que entregan un producto.

De manera de cumplir las tres leyes de Denning y adecuarse al mejor estilo de trabajo para la inmobiliaria, es que se decidió aplicar *Kanban*, un tipo de metodología ágil para la gestión de tareas. Esta decisión fue establecida en conversaciones con los trabajadores de la empresa, de manera que se adecue a su estilo de trabajo e incorpore los requerimientos de la compañía.

*Kanban* es una palabra japonesa que significa “tarjeta”, la que representa el uso de éstas para identificar la posición o estado de una tarea o proyecto en un proceso productivo. La metodología, a grandes rasgos, consiste en:

- Asignar tareas que son necesarias para implementar un proyecto.
- Generar un proceso de etapas por las que deben pasar estas tareas.
- Comunicar visualmente a toda la empresa el avance de los proyectos.



Esquema 4: Visualización de metodología *Kanban*. Fuente: Elaboración propia

Brechner, E. *Principal Software Engineering Manager* en Microsoft [12], describe en su libro *Agile Project Management with Kanban* las características principales de esta metodología, las que se describen a continuación.

- Visualiza el flujo de trabajo del proyecto, destaca los cuellos de botella el día que ocurren y obliga a los miembros del equipo a resolver de inmediato el problema.
- Designa equipos para cada proyecto y evita que un trabajo se considere como completo sin que realmente sea así.
- Los estándares de calidad para los procesos son claros en cada etapa, lo que impulsa que el proyecto final sea de calidad en su primer intento.
- Minimiza el trabajo en progreso, liberando a los equipos para que se ajusten diariamente a las nuevas prioridades y requisitos con un costo reducido y permitiendo que los equipos entreguen a tiempo los proyectos establecidos.
- Requiere de reuniones de planificación únicamente bajo demanda y no de reuniones especiales sobre el proceso. También se requieren reuniones semanales o mensuales para que los equipos puedan mostrar las dificultades que encuentran y busquen en conjunto soluciones para seguir con su trabajo.

Otra razón para utilizar esta metodología, es que deja abierta la posibilidad de utilizar otros tipos de métodos ágiles de trabajo como *Scrum* o *Extreme Programming*. Éstos requieren tener ya una cultura digital y un equipo organizado en la creación de proyectos pero tienen beneficios como la rapidez de tiempo de implementación de proyectos y la agilización de los equipos.

Para implementar la metodología *Kanban* en la inmobiliaria se decidió incurrir en cuatro pasos detallados a continuación.



**Diagrama 3: Flujo de trabajo para la gestión de proyectos.** Fuente: Elaboración propia.

### 1. Empoderamiento de trabajadores

Uno de los mayores problemas al introducir un nuevo sistema de trabajo a los equipos de una empresa es que éstos deben incurrir en un cambio. Activa es una empresa que hoy en día trabaja con un método Cascada, el cual consiste en el cumplimiento de grandes hitos a lo largo de un proyecto. Estos hitos presentan una planificación específica y detallada donde muchas veces al cambiar un requerimiento, debe cambiar todo el proyecto. Para que la empresa pueda trabajar con la metodología *Kanban* es esencial que los tiempos de realización sean menores y la planificación se desarrolle a medida que avanza el proyecto. [12] *Brechner, E* explica como hizo para motivar el uso del sistema *Kanban* y facilitar un flujo de trabajo suave en organizaciones que trabajaban con el método Cascada, dividiendo el proceso en tres partes: explicar por qué es necesario un cambio, utilizar la valiosa experiencia del método Cascada de las personas y ajustar los métodos familiares.

En la Tabla 5 se muestra una comparación de los dos métodos Cascada y *Kanban*.

Característica	Método Cascada	Método Kanban
Etapas de planificación	Al comienzo del proyecto	En todas las etapas del proyecto
Estado de planificación	Sólida y rigurosa	Sólo características fundamentales
Documentación	Alta	Media
Facilidad de cambios	Baja	Alta
Momento de recepción de <i>feedback</i> de clientes	Al comienzo del proyecto	Durante todo el proyecto
Tiempo de proyectos	9 a 15 meses	3 a 4 meses
División en hitos	Si	Si
Movimiento entre hitos	Hacia adelante	En toda dirección

Tabla 5: Comparación de metodologías. Fuente: Elaboración propia.

Cuando el método Cascada se implementa correctamente, éste comienza con un plan sólido en el que todos creen (basado en la investigación de mercado, creación de prototipos, diseño arquitectónico, etc.) con requisitos y especificaciones claramente documentados y un programa reflexivo basado en dependencias conocidas y asignaciones de personal. Tales planes generalmente prescriben un año o más de desarrollo de productos o servicios, divididos en una serie de hitos seguidos de un período de estabilización prolongado.

En general a los pocos meses de implementar el plan, surgen incertidumbres, los requisitos cambian, las dependencias cambian y las personas se mueven. Como resultado, el equipo debe actualizar los planes, las especificaciones y los cronogramas, además de desechar o volver a trabajar en las partes del producto o servicio (y las pruebas asociadas, si las hay) que se hayan visto afectadas. Estos son problemas a los que se ha enfrentado la inmobiliaria al usar esta metodología Cascada cuando han intentado realizar proyectos tecnológicos.

Por estas razones es conveniente cambiar a una metodología ágil, y más específicamente para la inmobiliaria Activa el método *Kanban*. Dentro de este método se debe ayudar a los trabajadores a enfocar sus capacidades en las tareas primordiales y darles la autonomía para tomar decisiones que afecten positivamente a la empresa.

## 2. Hitos de los proyectos

Este punto se refiere a establecer las etapas por las que se desarrollarán los proyectos de la empresa. Éstas deben ser etapas comunes a la gama completa de proyectos y fáciles de comprender. Según lo analizado en la empresa y su manera de trabajar, se proponen las siguientes fases.

- a) *Posibles proyectos*: a realizar por parte de Activa. Todos los trabajadores de la empresa pueden incluir un proyecto aquí con sus definidas características.
- b) *Seleccionados*: proyectos que hayan sido seleccionados para implementar. Estos deben seguir los objetivos propuestos por la empresa según lo explicado en el punto 12.1.

- c) *En cotización*: para determinar cuál será el costo real de la implementación del proyecto.
- d) *Evaluación*: financiera y de los beneficios que aporta a la empresa. Aquí entra muchas veces el prototipo rápido o *MVP* (producto mínimo viable), que busca comprobar los beneficios de un servicio o producto.
- e) *Desarrollo*: de las iniciativas que tuvieron una evaluación positiva.
- f) *Periodo de prueba*: luego de haber sido implementados, con el objetivo de detectar errores y buscar mejoras a posibles fallas.
- g) *Completados*: luego de haberse terminado e implementado un proyecto, éste entra a esta etapa. La inclusión de ella permite dar una visión del avance total de los proyectos.
- h) *Rechazados*: todos los proyectos que durante alguna etapa llegasen a fallar o ser rechazados por alguna razón. La razón de incluir esta etapa permite mostrar en qué proyectos no se siguen trabajando.

En todas las etapas descritas, se deben incluir restricciones como: la cantidad de proyectos o tareas simultáneas que pueden estar en una misma fase, la cantidad de tiempo asignado a la estancia de un proyecto en cierta etapa y el tiempo total para la realización de los proyectos propuestos.

### 3. Presupuesto

La inmobiliaria debe establecer un presupuesto anual a destinar en proyectos tecnológicos. Este presupuesto debe considerar los proyectos actuales que la empresa está desarrollando y los posibles proyectos a implementar. El definir los objetivos de transformación por parte de la empresa, hace más simple el imaginar la gama de proyectos que pueden aparecer durante el año y con esto el presupuesto necesario para implementarlos.

A pesar de que se debe establecer un presupuesto para proyectos tecnológicos, este no debe ser rígido en su totalidad. Esto significa que si se logra mostrar los beneficios de un proyecto el cual no está dentro de este presupuesto, se debe dejar la libertad para poder incluirlo dentro de la realización.

Según la evaluación económica realizada en el Capítulo 13, se estima que el presupuesto anual necesario para el año 2020 debe ser de aproximadamente entre 800 a 1.000 UF.

### 4. Control de proyectos

El control de proyectos no se refiere a la tradicional relación de jefe y empleado, sino a tener una visualización del estado de desarrollo de los proyectos y ser capaces de poder detectar en qué

etapa se necesita más ayuda. Es por esto que se debe establecer un sistema de comunicación que sea abierto y sea visual para todos los trabajadores de la compañía.

Para el control de proyectos se propone implementar dos métodos, uno visual tecnológico (que muestre los avances de manera directa) y otro mediante reuniones semanales de la empresa.

*Método visual de proyectos:* para llevar el orden de los proyectos y las tareas se recomienda el uso del programa *Trello*. Este programa es una aplicación web diseñada para la implementación de la metodología *Kanban*, que permite la inclusión de la empresa completa. Este sistema permite dar diferentes accesos según la diferenciación que tengan los proyectos, jefe de proyecto o externos por ejemplo, y contiene una usabilidad y diseño amigable para los trabajadores. Otro sistema que puede ser utilizado, es *Basecamp*, basado en la metodología ágil *Kanban*, que difiere en su usabilidad y el orden que propone para la realización de proyectos.

*Reuniones efectivas:* estas son reuniones semanales en las que deben participar todos los integrantes que estén realizando un proyecto y busca entregar, en el menor tiempo posible, la información más relevante de los proyectos. Estas reuniones consisten en tres pasos: explicar qué se realizó en la semana anterior, establecer los desafíos encontrados y los de la semana que viene, y recibir *feedback* del trabajo. Se aconseja para estas reuniones<sup>8</sup>:

- Según la cantidad de proyectos, definir una cantidad de tiempo limitado para cada uno de éstos, de manera que deban ser precisos al comunicar.
- Respetar el tiempo establecido y, si se quiere decir más, esperar al término de la reunión.
- No realizar otro tipo de reunión para los proyectos que no sea ésta, ya que genera descoordinación por parte de los trabajadores.

---

<sup>8</sup> Guía práctica de Manejo de Reuniones Efectivas – Servicio de Impuestos Internos. Información recuperada de [http://www.sii.cl/rrhh/Guia\\_Practica\\_de\\_Manejo\\_de\\_Reuniones\\_Efectivas\\_v2011.pdf](http://www.sii.cl/rrhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf) el 11 de enero del año 2020

## CAPÍTULO 12 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN

Al momento de evaluar el impacto que tiene la estrategia de transformación digital propuesta, existen dos maneras de hacerlo. La primera, es viendo el valor económico de la creación de proyectos, determinando sus costos y beneficios para cada uno, y la segunda entendiendo el conjunto de proyectos y cambios como un todo, analizando el potencial al que se puede llegar.

### 12.1 Análisis económico de proyectos

Para el análisis económico de los proyectos, se establece un tiempo de cinco años de medición, debido a que se considera un tiempo válido para determinar el impacto de los proyectos iniciales de una transformación digital según indicadores tradicionales, y es evaluado en UF, ya que ésta es la unidad utilizada en proyectos inmobiliarios. Muchos de estos proyectos a implementar, ya han sido cotizados con proveedores externos por lo que los costos de implementación en esos se encuentran definidos por contrato. La información de beneficios y costos fue obtenida mediante un análisis realizado de los procesos de la inmobiliaria y la manera de trabajar de sus colaboradores.

Los proyectos de “Aplicación celular / CRM” y “Arreglo servidor” no serán evaluados ya que, el primero, es considerado como una posibilidad de implementación en caso que la transformación digital se complete y, el segundo, no presenta costos para la inmobiliaria.

Para determinar el aumento de beneficios de la implementación de proyectos de ataque se establecieron los siguientes parámetros y supuestos mostrados en las tablas 6 y 7 respectivamente.

Parámetro	Valor
Cantidad total de unidades anuales vendidas por ejecutiva	81 unidades
Unidades vendidas por hora de ejecutiva	0.04 unidades
Horas anuales de ejecutivas ahorradas por proyectos (estimación)	40 horas
Precio promedio de unidad (aproximadamente)	2.960 UF
<b>Beneficio total</b>	<b>18.944 UF</b>

**Tabla 6: Parámetros para calcular beneficios.** Fuente: Elaboración propia

N°	Supuestos
1	Existen unidades disponibles para el aumento de ventas.
2	El ahorro de tiempo va a ser utilizado por ejecutivas para aumentar las ventas de la compañía.
3	El precio promedio de unidades se mantiene constante (para dar una mirada más conservadora).
4	Los software no presentan una depreciación (según SII).
5	No se considera la canibalización de clientes del medio físico al digital, el cual representaría un ahorro.
6	El incremento de beneficio será de un 25% anual hasta llegar a las 1.6 unidades extras vendidas por ejecutiva.

**Tabla 7: Supuestos para evaluación financiera.** Fuente: Elaboración propia

En relación con los costos de los proyectos, estos se obtienen a partir de cuatro fuentes:

1. La inversión inicial que se debe pagar para comenzar la implementación de los proyectos.
2. Según contratos cotizados con proveedores que pueden implementar estos servicios.
3. En base a los tiempos de los trabajadores para la implementación. Para esto se vieron las horas necesarias y el costo de estas por trabajador.
4. Según el uso de activos pertenecientes a la empresa (servidores, oficinas, etc.).

En el anexo 29 se puede visualizar el flujo de caja incremental de los proyectos, el cual representa el incremento de ganancias y costos generados por ellos. Los proyectos de ataque van a generar un aumento en la venta de unidades, mientras que los proyectos de defensa permitirán manejar los nuevos clientes de manera óptima. Según los valores mostrados en el anexo 28 es que se obtienen los indicadores mostrados en la tabla 8.

Indicador	Valor
VAN	32.120 UF
TIR	1600%
<i>Payback</i>	0,1 años

**Tabla 8: Indicadores financieros.** Fuente: Elaboración propia.

Según estos indicadores, el proyecto representa una buena oportunidad de inversión para la empresa. De esto, se concluye que los proyectos son viables y rentables para la compañía.

## 12.2 Análisis de beneficios de la transformación digital

*“Los indicadores de rendimiento tradicionales ya no son efectivos para medir el rendimiento de los negocios en la era digital. Empresas líderes miden las métricas que importan y reaccionan a ella en tiempo real. Las compañías que logran entender la transformación digital obtienen un 26% más de rentabilidad que las otras.”* World Economic Forum (2017) “Digital Transformation Initiative”

La cita anterior se refiere a que un indicador de rendimiento tradicional que se utiliza para los proyectos no puede medir el retorno total que produce la transformación digital al ser implementada. Haciendo un simple análisis según la cita anterior, existe la posibilidad que la compañía aumente sus ingresos en 260.000 UF anuales aproximadamente (un 26% del promedio de ventas), todo esto teniendo una transformación digital ya en marcha en la empresa.

La razón de no considerar estos beneficios en la evaluación económica anterior es debido a que estos se alcanzan con una transformación digital completa en la empresa y son beneficios que de ahí en adelante comienzan a surgir. Algunos de los beneficios que trae esta transformación a la inmobiliaria, que no fueron considerados en la evaluación de los proyectos son los siguientes:

- *Aumento de número y segmentos de clientes.* Esto se debe a la mejora en la experiencia de clientes, ya que al darle más información, con la educación financiera, y canales para comprar, como el pago online, se espera que aumente la cantidad y tipo de clientes que ingresan a la inmobiliaria.

- *Fidelización de clientes.* Al tener mejoras en los procesos de post venta, en la experiencia del proceso de ventas y en los procesos internos para poder responder a los clientes, se estima que el porcentaje de recomendación y recompra de los clientes aumentará.
- *Capacidad de clientes.* La empresa al encontrarse en una etapa de crecimiento se espera que aumente la cantidad de clientes que compran departamentos. Con la transformación digital la velocidad de respuesta y capacidad para atender clientes aumenta, ayudando a que se mantenga un servicio de calidad.
- *Capacidad de cambio.* Esto se refiere a la capacidad de adaptar los proyectos a nuevos requerimientos. Como se habló anteriormente, Activa tiene hoy en día un modelo de trabajo Cascada que conlleva una gran planificación de proyectos, un año aproximadamente, y poca flexibilidad al momento de implementarlo. Esto lleva a tener que repetir el proceso de planificación en caso de cambios. Con la metodología *Kanban*, se espera que los proyectos no duren más de cuatro meses y que en el desarrollo de éstos se realice la planificación con los clientes. Esto permite que la empresa pueda responder más rápidamente a cambios en el mercado o necesidades de clientes.
- *Tiempo de clientes.* Con la mejora del sistema de ventas y el gestor documental (firma electrónica), se espera evitar que los clientes se trasladen a las salas de ventas para retirar documentos.

Éstos son sólo algunos de los beneficios que trae consigo la transformación digital ya que al entrar en una “transformación madura” (proceso de transformación continua) la empresa se puede ir adaptando continuamente y buscar el máximo retorno posible.

Lucy Kueng, *Google Digital News Senior* [21], comenta acerca de no ver la transformación digital como un centro de costos a corto plazo, sino que entenderla como una inversión a largo plazo. La dificultad de ello, está en que muchas empresas ven las estrategias de largo plazo como un conjunto de innovaciones que retornan al corto plazo. Teniendo claros los objetivos de la transformación digital y entendiendo este proceso, Activa ve este proceso como un posibilitador de nuevos proyectos más que una inversión a corto plazo. .



# CAPÍTULO 13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 13.1 Conclusiones

En el presente trabajo se estudió la transformación digital y se analizó el proceso de ventas de Activa, con el objetivo de diseñar una estrategia de implementación de transformación digital en el proceso de ventas, acorde a la inmobiliaria.

Para esto se estudiaron las características de la transformación digital en Chile y en el mercado inmobiliario, y se analizaron distintas estrategias de implementación. Así también se investigó el proceso de ventas de la inmobiliaria Activa para encontrar oportunidades de mejora en éste, en particular con los clientes inversionistas.

Los principales problemas detectados fueron la poca visión estratégica digital por parte de la empresa, la baja en el porcentaje de participación de mercado y la mala evaluación del proceso de ventas de la inmobiliaria por parte de los clientes, representada por un bajo porcentaje de satisfacción neta.

Así, este trabajo posee como principal conclusión el hecho de que se logró respaldar de manera cuantitativa y cualitativa el diseño de una estrategia de implementación de transformación digital en el proceso de ventas, la cual busca mejorar la experiencia de clientes y aumentar su fidelización. Se vieron las oportunidades de mejora dentro del proceso de ventas y se mostraron los beneficios a obtener al entrar en éste proceso de cambio.

Para sostener esta conclusión y justificar la propuesta de diseño que se creó, el trabajo entregó diferentes conclusiones en cada etapa, las que se detallan a continuación.

Primero, acerca de la transformación digital, se concluye por un lado que Chile presenta un bajo nivel de incorporación de ésta, pero el mercado chileno está comenzando a tomar los primeros pasos de digitalización de sus industrias. Por otro lado, se concluyó que, a pesar de que la industria inmobiliaria no presenta un apuro en digitalizarse, ésta ya está consciente que es un cambio que deberá adoptar en los próximos años.

Segundo, de las estrategias de implementación de transformación digital se concluyó que éstas deben llevar un cambio tanto en la directiva de la empresa, con la visión propuesta, como en los equipos de trabajo. También se concluye que los principales obstáculos de las estrategias de implementación son la falta de visión centrada en el cliente y el poco entendimiento de los objetivos a alcanzar.

Tercero, del análisis externo e interno de la empresa se concluyó que el mercado inmobiliario presenta un aumento considerable en las ventas debido a que la compra de departamentos se comenzó a ver como instrumentos financieros por parte de los clientes. Por otro lado, se concluye que a pesar del aumento de clientes inversionistas en la inmobiliaria, éstos vienen principalmente por *Brokers*, volviéndolos más costosos de adquirir y dejándolos fuera del proceso de ventas ofrecido por la inmobiliaria.

Cuarto, del modelamiento de procesos de la empresa se concluye que éstos a pesar de estar bien definidos y respaldados por distintos sistemas, no están siendo implementados por parte de los

trabajadores. También se concluyó que al ser pocos los puntos de contacto de la inmobiliaria con los clientes, se puede generar un sentimiento de olvido en ellos por parte de la inmobiliaria.

Quinto, en relación a la investigación de mercado, se concluye que existe una baja motivación por parte de las ejecutivas de venta a mejorar la relación con clientes y no teniendo empoderamiento en los procesos que realizan. También se puede concluir que la gran variación de satisfacción neta en el proceso de ventas se puede deber al crecimiento del porcentaje de inversionistas, ya que la inmobiliaria no presenta una estrategia de ventas diferenciada para estos y son en su mayoría ventas realizadas por externos.

Sexto, según los análisis realizados se debe establecer una metodología ágil para la gestión de proyectos, en particular el método Kanban, y dejar de lado el método Cascada utilizado hoy en día. Esta implementación se debe llevar a cabo según los criterios presentados en el capítulo 11.4.

Séptimo, la evaluación de la estrategia de solución entrega que la inversión en los proyectos si presenta rentabilidad y una buena oportunidad (dados los indicadores financieros). Pero también se concluye que los indicadores tradicionales no pueden medir su verdadero valor, ya que estos consideran solo la implementación de proyectos.

Por último, la fidelización de clientes se puede ver por el aumento de canales de llegada a ellos y la toma de requerimientos de estos. El ingreso al segmento inversionista, por otra parte, se ve reflejado en la creación de instrumentos digitales enfocados en ellos.

## **13.2 Recomendaciones**

Según las conclusiones del trabajo y tomando en cuenta el cumplimiento de todos los objetivos propuestos, de manera de haber creado un diseño de estrategia de implementación de transformación digital acorde a la empresa, es que se recomienda la implementación de ésta en el proceso de ventas de la inmobiliaria y luego en la compañía completa.

Para esto se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Generar una visión clara de la de la empresa y sus respectivos objetivos, y comunicarla a todos los trabajadores de la compañía.
- Implementar la gestión de proyectos propuesta y comenzar a llevar a cabo los proyectos digitales mencionados en la solución. Esto para entrenar a los trabajadores en el funcionamiento de esta metodología.
- Como punto de partida de la creación de proyectos, se recomienda reunir a todos los trabajadores para elaborar nuevos proyectos de Ataque en el proceso de ventas (con sus respectivos proyectos de Defensa que los sustenten), ya que estos presentan una menor dificultad de visualizar. Con estos nuevos proyectos se debe involucrar a todos en la creación de al menos una iniciativa, de manera que puedan comprender la nueva metodología de trabajo.

- Finalmente la empresa debe expandir la transformación digital a todas sus áreas. Luego de que todos los colaboradores comprendan la visión y hayan participado de un proyecto, se debe pedir a los distintos equipos de la empresa que generen un proyecto de “Ataque” y otro de “Defensa”, buscando así comenzar a generar motivación en la creación de nuevas iniciativas por parte de los trabajadores.

Expandir esta transformación digital a los proveedores de la empresa. Uno de los hallazgos dentro de la compañía fue la estrecha relación que comparten los dueños de la inmobiliaria con los directorios de la constructora o de la empresa de arquitectos. Es por esto que se recomienda involucrar a estas empresas dentro de la transformación digital de la compañía, de manera que no solo el servicio de Activa mejore, sino que los departamentos que entrega también.

## CAPÍTULO 14 BIBLIOGRAFÍA

### Libros o informes

[3] Cámara Chilena de la Construcción. (2019, 14 agosto). Actividad del sector inmobiliario del gran Santiago. Recuperado 4 enero, 2020, de [https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/CChC\\_Inmobiliario\\_30\\_%28web%29.pdf](https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/CChC_Inmobiliario_30_%28web%29.pdf)

[6] Mathias Weske; Springer con su libro Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures 1 edition (November 3, 2007)

[7] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur; Wiley (July 13, 2010) con su libro Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

[8] Aaker, D. y Day, G. "Investigación de Mercados". McGraw Hill, 2010

[9] Naresh K. Malhotra (2008) "Investigación de Mercados" (5ª ed)

[10] MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (2011). "Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations

[11] Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349.

[12] Brechner, E. (2015). Agile Project Management with Kanban (Ed. rev.). Redmond, Washington 98052-6399, Estados Unidos: Microsoft Press.

[20] Denning, S. (2017), "The age of Agile", Strategy & Leadership, Vol. 45 No. 1, pp. 3-10.

[21] Kueng, L., & University of Oxford. (2017). Going Digital: A Roadmap for Organisational Transformation. Recuperado de [https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:057507f1-88fd-4c61-8eb9-449453e799c0/download\\_file?file\\_format=pdf&safe\\_filename=Kueng%2B-%2BGoing%2BDigital%2BFINAL.pdf&type\\_of\\_work=Report](https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:057507f1-88fd-4c61-8eb9-449453e799c0/download_file?file_format=pdf&safe_filename=Kueng%2B-%2BGoing%2BDigital%2BFINAL.pdf&type_of_work=Report)

### Páginas web

[2] Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2012). Definición de inmobiliaria. Recuperado de <https://definicion.de/inmobiliaria/>. Recuperado 15 septiembre, 2019

[4] Misión Ministerial - Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2019, 20 junio). Recuperado 1 julio, 2019, de <https://www.minvu.cl/sobre-minvu/mision-ministerial/>

[5] Best Place to Live. (2019). Best Place to Live® Activa. Recuperado 13 enero, 2020, de <https://bestplacetolive.cl/iactiva/>

[17] La Tercera. (2018, 17 febrero). Estudio revela cómo cambió el mercado inmobiliario en Santiago en 10 años. Recuperado 5 enero, 2020, de

<https://www.latercera.com/negocios/noticia/estudio-revela-cambio-mercado-inmobiliario-santiago-10-anos/70714/>

## Artículos

[1] Jason Bloomberg, J. B. (2018, 17 mayo). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Recuperado 26 septiembre, 2019, de <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/>

[13] Accenture. (2018). El avance de la economía digital en Chile. Recuperado 8 enero, 2020, de [https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_\\_w\\_\\_/\\_cl-es/\\_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/_cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf)

[14] Yokoi, T., Shan, J., Wade, M., & Macaulay, J. (2019). Digital Vortex 2019. Recuperado de <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/digitalvortex2019>

[16] Ministerio de economía, fomento y turismo. (2014, 1 abril). Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme. Recuperado 5 enero, 2020, de <https://www.lhttps://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf> [latercera.com/negocios/noticia/estudio-revela-cambio-mercado-inmobiliario-santiago-10-anos/70714/](https://www.latercera.com/negocios/noticia/estudio-revela-cambio-mercado-inmobiliario-santiago-10-anos/70714/)

[18] EARLEY Information Science. (2018). Building a Successful Digital Transformation Roadmap. Recuperado 8 enero, 2020, de [https://info.earley.com/hubfs/EIS\\_Assets/EIS-Whitepaper-Building-Digital-Transformation-Roadmap-2019.pdf](https://info.earley.com/hubfs/EIS_Assets/EIS-Whitepaper-Building-Digital-Transformation-Roadmap-2019.pdf)

[19] International Journal of Innovation Management. (2017, Diciembre). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS — BEST PRACTICE, ENABLERS, AND ROADMAP. Recuperado 8 enero, 2020, de <https://www.worldscientific.com/action/cookieAbsent>

## Charlas Ted

[15] Jim Hemerling, J. H. (2016, 13 octubre). 5 ways to lead in an era of constant change. Recuperado 15 septiembre, 2019, de [https://www.ted.com/talks/jim\\_hemerling\\_5\\_ways\\_to\\_lead\\_in\\_an\\_era\\_of\\_constant\\_change](https://www.ted.com/talks/jim_hemerling_5_ways_to_lead_in_an_era_of_constant_change)

Martin Danoesastro, M. D. (2019, 8 enero). What are you willing to give up to change the way we work? Recuperado 15 septiembre, 2019, de [https://www.ted.com/talks/martin\\_danoesastro\\_what\\_are\\_you\\_willing\\_to\\_give\\_up\\_to\\_change\\_the\\_way\\_we\\_work?](https://www.ted.com/talks/martin_danoesastro_what_are_you_willing_to_give_up_to_change_the_way_we_work?)

Diana Dosik, D. D. (2017, 1 diciembre). Why we need to treat our employees as thoughtfully as our customers. Recuperado 15 septiembre, 2019, de [https://www.ted.com/talks/diana\\_dosik\\_why\\_we\\_need\\_to\\_treat\\_our\\_employees\\_as\\_thoughtfully\\_as\\_our\\_customers](https://www.ted.com/talks/diana_dosik_why_we_need_to_treat_our_employees_as_thoughtfully_as_our_customers)

Tom Hulme, T. H. (2016, 24 junio). What can we learn from shortcuts? Recuperado 15 septiembre, 2019, de [https://www.ted.com/talks/tom\\_hulme\\_what\\_can\\_we\\_learn\\_from\\_shortcuts](https://www.ted.com/talks/tom_hulme_what_can_we_learn_from_shortcuts)

Tom Wujec, T. W. (2015, 5 febrero). Got a wicked problem? First, tell me how you make toast. Recuperado 15 septiembre, 2019, de [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast)

## **Entrevistas**

### 1. Carlos Barrantes:

- *Associate Director en Boston Consulting Group Platinion.*
- Líder Agile de BCG Platinion para los países de habla hispana en Latinoamérica.
- Co-director y docente de grados en transformación digital para la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

### 2. Patricio Delgado:

- Director ejecutivo y asesor de Transformación Digital y tecnológica en Augure.
- Miembro de la “Red Latinoamericana de Transformación Digital”
- Profesor de “Magister Gestión de la Ingeniería” en la Universidad de los Andes.

## CAPÍTULO 15 ANEXOS

**Anexo 1:** En la siguiente tabla se muestran los objetivos propuestos por la inmobiliaria para la transformación digital que se busca implementar. Dentro de estos se destacan en amarillo aquellos objetivos que fueron propuestos por la gerente general, en naranja un objetivo que propuso el área comercial (el cual se terminó eliminando de la agenda del estudiante) y el objetivo número 7 se realizará de igual manera.

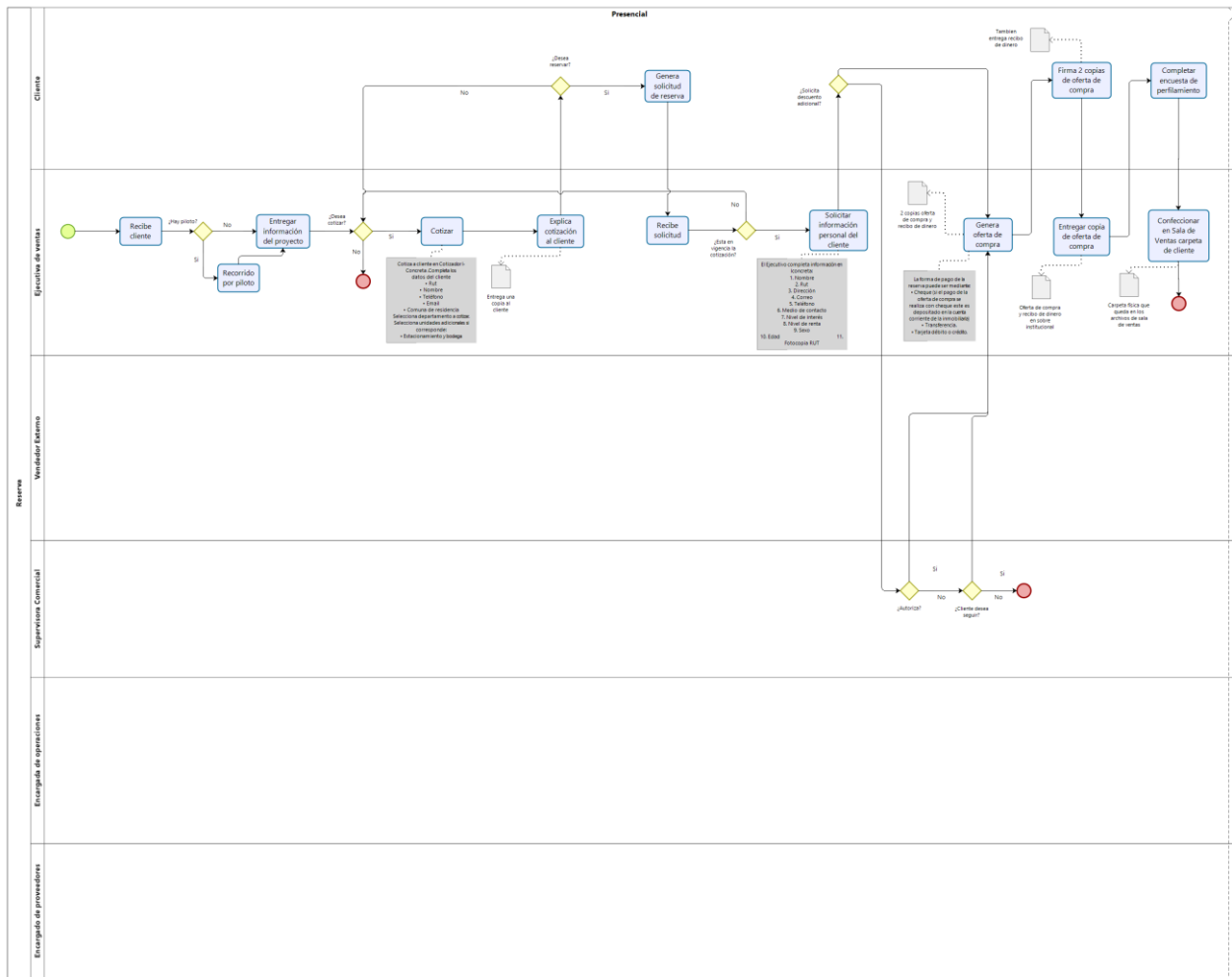
N°	Iniciativas Tecnológicas	Objetivo	Persona a cargo	Fecha
1	Incorporación de Google como herramienta de trabajo (correo, cooperaciones, almacenamiento)	-Ubicuidad -Activa.cl	JVP	may.-19
2	Mejoramiento modelo de predicción económica	-Proyección de Balance, EERR y Flujo -B2Herramienta para la toma de decisiones	JVP	jul.-19
3	Plataforma digital para inversionistas	Venta canal inversionista	FVC	sept.-19
4	Intranet corporativa	Canal de comunicación interna	JAY	may.-19
5	Aplicación Celular/CRM	Fidelización	FVC	dic.-19
6	Soporte Postventa	-Facilitar contacto -Capacitación en mantención	ATR	dic.-19
7	Servicio al Cliente/Administración	-Entrega de información a Administración -Control de mantenciones	ATR	dic.-19
8	Fidelización/Postventa	Informar de las mantenciones a clientes	FVC	dic.-19
9	Pago Proveedores	-Eliminar papel -Pago oportuno e informado -Mayor control	RAA	ago.-19
10	Pay Roll	-Pagar externamente sueldos	JAY	jun.-19
11	Cuenta Corriente del cliente única	-Integrar Iconcreta con Softland	RAA	dic.-19
12	Pricing (Revenue management)	Maximizar las utilidades	MDM	dic.-19
13	Control de R1 (Calidad Cloud)	Seguimiento de las revisiones de calidad	ATR	dic.-19
14	Cuadro de mando compartido	Mantener información actualizada de la empresa	JVP	jun.-19
15	Carta Gantt en línea	Mantener informado a todos los involucrados en los proyectos	ATR	jun.-19

**Anexo 2:** En la siguiente tabla se presentan las variables que se utilizaron para el análisis de inversionistas de la inmobiliaria. Estas variables se consiguieron a través de las ejecutivas de venta, ya que al momento de la compra se les pidió esta información a los clientes.

Variable	Descripción	Componentes	Variable	Descripción	Componentes
Rut	Rut del cliente	Numérico	Vendedor	Vendedor que atendió al cliente	Nombre
Estado	Estado de la venta	Cerrado – En proceso – Abierto	Precio IVA Inc.	Precio del departamento con IVA	Numérico
Proyecto	Proyecto en el cual compró	Nombre	Precio Total	Precio total que pago (en caso de comprar bodega y estacionamiento)	Numérico
Código	Código de la venta	Numérico	Medio de contacto	Medio por el cual llegó al proyecto	Nombre
Orientación	Orientación del departamento	N – S – E – O – NO – NE – SE – SO	Sexo	Sexo del cliente	Nombre
Piso	Piso en que se encuentra el departamento	Numérico	Estado Civil	Estado civil del clientes	Nombre
Baños	Cantidad de baños que posee el departamento	Numérico	Rango Edad	Rango de edad en que se encuentra el cliente	Numérico
Dormitorios	Cantidad de dormitorios que posee el departamento	Numérico	Comuna	Comuna en donde reside el cliente	Nombre
Superficie Total	Superficie total del departamento	Numérico cuadrático	Nivel Renta	Nivel de renta que presenta el cliente al momento de comprar	Numérico



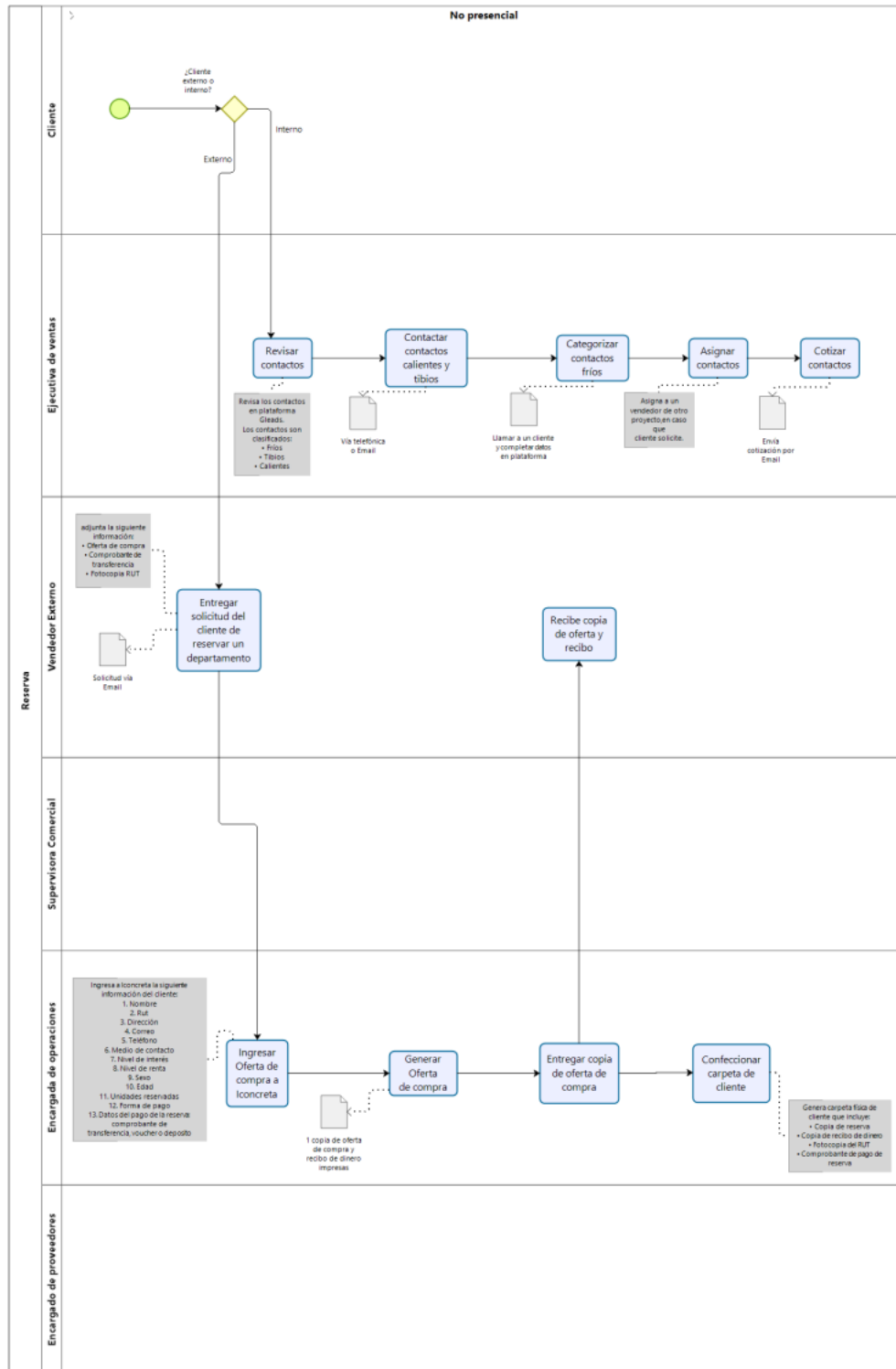
**Anexo 3:** Modelo BPMN del proceso reserva. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Oferta de compra en sala de venta” del proceso de la reserva.



**Anexo 4:** Proceso detallado de la “Oferta de compra en sala de venta” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Recepción solicitud del cliente de reservar un departamento</b>	Ingresar al cotizador y revisar la última <b>cotización</b> realizada por el cliente asociado al departamento a reservar. Se verifica con el cliente si el departamento cotizado es el mismo que va a reservar. Si la vigencia de la <b>cotización</b> expiró o el cliente selecciona otra unidad a reservar, el Ejecutivo de Venta genera una nueva cotización en cotizador I-Concreta.	Ejecutivo de Ventas
<b>Solicitar información personal del cliente</b>	El Ejecutivo completa información en Iconcreta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nombre</b></li> <li>2. <b>Rut</b></li> <li>3. <b>Dirección</b></li> <li>4. <b>Correo</b></li> <li>5. <b>Teléfono</b></li> <li>6. <b>Medio de contacto</b></li> <li>7. <b>Nivel de interés</b></li> <li>8. <b>Nivel de renta</b></li> <li>9. <b>Sexo</b></li> <li>10. <b>Edad</b></li> </ol> Se solicita fotocopia de RUT del comprador. En caso de sociedad: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fotocopia RUT empresa</b></li> <li>2. <b>Fotocopia RUT representante legal</b></li> </ol>	Ejecutivo de Ventas
<b>Solicitar descuento adicional</b>	Si el cliente manifiesta su intención de reservar un departamento pero solicita un descuento adicional, el Ejecutivo de Ventas contacta a Supervisor de ventas para autorización.	Ejecutivo de Ventas
<b>Generar Oferta de compra</b>	Ingresar la forma de pago de la reserva y definición del plan de pago de pie por parte del cliente. La forma de pago de la reserva puede ser mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheque (si el pago de la oferta de compra se realiza con cheque este es depositado en la cuenta corriente de la inmobiliaria)</li> <li>• Transferencia.</li> <li>• Tarjeta débito o crédito.</li> </ul> Una vez ingresada esta información en el sistema se genera 2 copias de la <b>Oferta de Compra</b> y además 2 copias del <b>Recibo de dinero</b> por el pago de reserva realizado.	Ejecutivo de Ventas
<b>Firmar oferta de compra</b>	Firma 2 copias de <b>oferta de compra</b>	Cliente
<b>Entregar copia de oferta de compra</b>	Entrega 1 copia de <b>oferta de compra</b> y de <b>recibo de dinero</b> en carpeta o sobre institucional.	Ejecutivo de Ventas
<b>Completar encuesta de perfilamiento</b>	Completa <b>encuesta de perfilamiento</b> entregada por el <b>ejecutivo de ventas</b> .	Cliente
<b>Confeccionar en Sala de Ventas carpeta de cliente</b>	Genera carpeta física de cliente, que queda en los archivos de sala de ventas.	Ejecutivo de Ventas

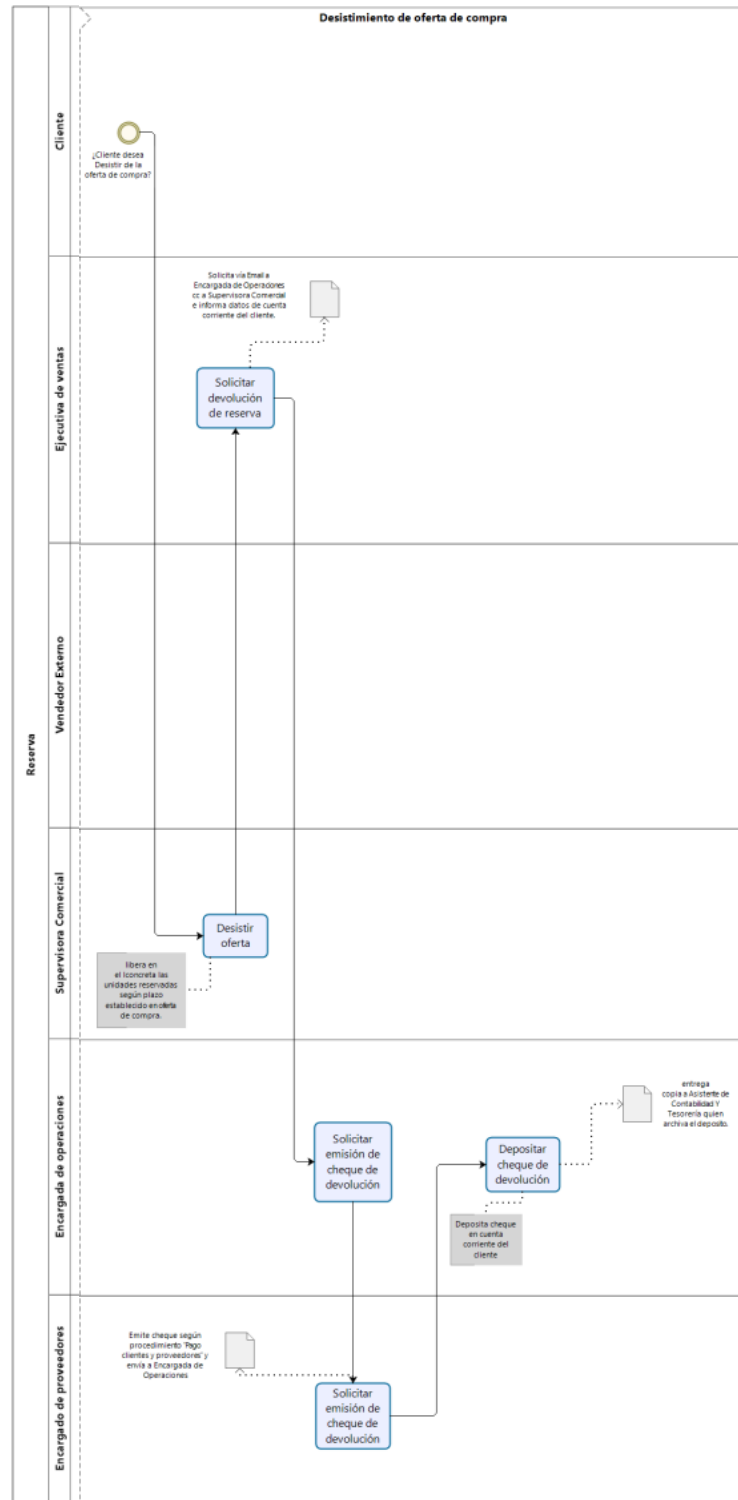
**Anexo 5:** Modelo BPMN del proceso de reserva. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Oferta de compra a través de vendedor externo” del proceso de la reserva



**Anexo 6:** Proceso detallado de la “Oferta de compra a través de vendedor externo” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Entregar solicitud del cliente de reservar un departamento</b>	Solicita vía mail reservar a nombre de un cliente, para estos efectos adjunta la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oferta de compra</b></li> <li>• <b>Comprobante de transferencia</b></li> <li>• <b>Fotocopia RUT</b></li> </ul>	Vendedor externo
<b>Ingresar Oferta de compra a Iconcreta</b>	Ingresa a Iconcreta la siguiente información del cliente: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nombre</b></li> <li>2. <b>Rut</b></li> <li>3. <b>Dirección</b></li> <li>4. <b>Correo</b></li> <li>5. <b>Teléfono</b></li> <li>6. <b>Medio de contacto</b></li> <li>7. <b>Nivel de interés</b></li> <li>8. <b>Nivel de renta</b></li> <li>9. <b>Sexo</b></li> <li>10. <b>Edad</b></li> <li>11. <b>Unidades reservadas</b></li> <li>12. <b>Forma de pago</b></li> <li>13. <b>Datos del pago de la reserva: comprobante de transferencia, voucher o depósito.</b></li> </ol>	Encargada de Operaciones
<b>Generar Oferta de compra</b>	Se imprimen 1 copias de la <b>Oferta de Compra y Recibos de dinero</b>	Encargada de Operaciones
<b>Entregar copia de oferta de compra</b>	Envía a vendedor externo 1 copia de <b>oferta de compra</b> y de recibo de dinero en una carpeta institucional	Encargada de Operaciones
<b>Confeccionar carpeta de cliente</b>	Genera carpeta física de cliente que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Copia de reserva</b></li> <li>• <b>Copia de recibo de dinero</b></li> <li>• <b>Fotocopia del RUT</b></li> <li>• <b>Comprobante de pago de reserva</b></li> </ul>	Encargada de Operaciones

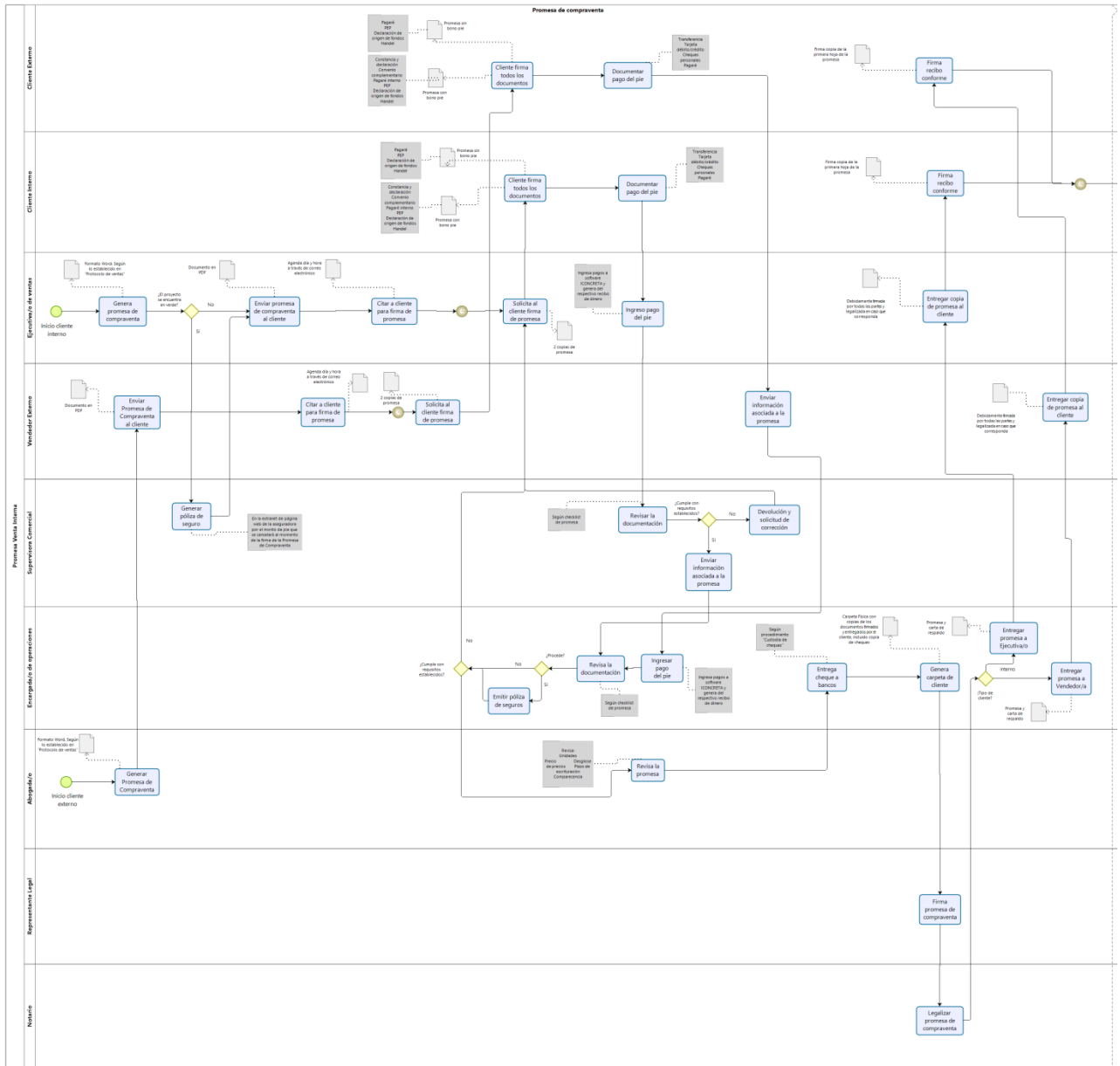
**Anexo 7:** Modelo BPMN del proceso de reserva. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Desistimiento de oferta de compra” del proceso de la reserva.



**Anexo 8:** Proceso detallado de la “Desistimiento de oferta de compra” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Desistir oferta</b>	Si cliente manifiesta la intención de no comprar, libera en el Iconcreta las unidades reservadas según plazo establecido en oferta de compra.	Supervisora Comercial
<b>Solicitar devolución de reserva</b>	Solicita vía mail a <b>Encargada de Operaciones</b> cc a <b>Supervisora Comercial</b> e informa datos de cuenta corriente del cliente.	Ejecutivo de ventas
<b>Solicitar emisión de cheque de devolución</b>	Solicita a <b>Encargada de Proveedores</b> , la emisión de cheque.	Encargada de Operaciones
<b>Emitir documento de devolución</b>	Emita cheque según procedimiento “ <b>Pago clientes y proveedores</b> ” y envía a <b>Encargada de Operaciones</b>	Encargada de proveedores
<b>Depositar cheque de devolución</b>	Deposita cheque en cuenta corriente del cliente y entrega copia a <b>Asistente de Contabilidad Y Tesorería</b> quien archiva el depósito.	Encargada de Operaciones

**Anexo 9:** Modelo BPMN del proceso de promesa de compraventa. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Generación promesa de compraventa” de la promesa de compraventa.



**Anexo 10:** Proceso detallado de la “Generación promesa de compraventa” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

Actividad	Descripción Actividad	Responsable
<b>Generar Promesa de Compraventa de Venta Interna</b>	Genera la promesa en formato Word de acuerdo a lo establecido en el manual “ <b>Protocolo de Ventas</b> ”.	Ejecutivo de Ventas
<b>Generar Promesa de Compraventa de Venta Externa</b>	Genera la promesa en formato Word de acuerdo a lo establecido en el manual “ <b>Protocolo de Ventas</b> ”.	Abogado
<b>Generar de Póliza de Seguro</b>	En caso de que proceda, en Proyectos con venta en verde, se genera <b>póliza de seguro</b> en la extranet de página web de la aseguradora por el monto de pie que se cancelará al momento de la firma de la <b>Promesa de Compraventa</b> . <u>Nota:</u> En el caso de la Venta Externa es la <b>Encargada de Operaciones</b> la que genera esta Póliza	Supervisora Comercial
<b>Enviar Promesa de Compraventa al cliente (Venta Interna)</b>	Envía documento en PDF vía mail, al cliente para su revisión y posterior firma.	Ejecutivo de Ventas
<b>Enviar Promesa de Compraventa al cliente (Venta Externa)</b>	Envía documento en PDF por correo al cliente para su revisión y posterior firma.	Vendedor externo
<b>Citar al cliente a Sala de Ventas para firma de Promesa de Compraventa (Ventas Interna)</b>	Cita a cliente, a través de correo electrónico, señalando día y hora de mutuo acuerdo, para firma <b>promesa de compraventa</b> .	Ejecutivo de Ventas
<b>Coordinar con cliente firma de Promesa de compraventa (Ventas Externas)</b>	Coordina con cliente a través de correo electrónico el día y hora para firmar <b>promesa de compraventa</b>	Vendedor externo
<b>Solicitar al cliente firma de la Promesa de compraventa</b>	Solicita al cliente que firme 2 copias de <b>Promesas de Compraventa</b> y los siguientes documentos según tipo de venta: <u>Promesa sin bono Pie:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pagaré</b></li> <li>• <b>PEP (Declaración de Unidad de Análisis Financiero)</b></li> <li>• <b>Declaración de origen de fondos</b></li> <li>• <b>Handel</b></li> </ul> <u>Promesa con Bono pie: (Adicionalmente cliente firma)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constancia y declaración.</b></li> <li>• <b>Convenio complementario.</b></li> <li>• <b>Pagaré interno con el monto del bono pie.</b></li> <li>• <b>PEP</b></li> </ul>	Ejecutivo de Ventas  Vendedor externo



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Declaración de origen de fondos</b></li> <li>• <b>Handel</b></li> </ul> <p>En caso de empresas se inserta en la Promesa la siguiente información de la empresa y Representante Legal de la misma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razón Social</b></li> <li>• <b>Rut</b></li> <li>• <b>Dirección de la empresa y particular (del Rep. Legal)</b></li> <li>• <b>Nombre de Representante legal</b></li> <li>• <b>Cedula de Identidad del representante</b></li> <li>• <b>Al final de la Promesa se inserta la personería de la empresa.</b></li> </ul> <p>Cliente firma todos los documentos mencionados anteriormente con huella del pulgar derecho.</p>	
<b>Documentar pago del pie</b>	<p>Documenta el pie ;puede realizarlo a través de los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transferencia</b></li> <li>• <b>Tarjeta débito/crédito</b></li> <li>• <b>Cheques personales</b></li> <li>• <b>Pagaré</b></li> </ul> <p>En el caso de venta externa solo se aceptan cheques para acreditar el pie.</p>	Cliente
<b>Ingresar pago del pie</b>	<p>Venta directa: Ingresar pagos al software Iconcreta y genera del respectivo recibo de dinero.</p> <p>Venta Externa: Ingreso plan de pagos al software Iconcreta.</p> <p>En ambos casos archiva copia de los cheques en carpeta cliente del Iconcreta y genera el respectivo recibo de dinero.</p>	<p>Ejecutivo de ventas</p> <p>Encargada de Operaciones</p>
<b>Revisar y enviar información asociada a la promesa</b>	<p>Revisa la documentación, según <b>checklist de promesa</b>.</p> <p>Si la documentación no cumple con los requisitos establecidos se hace devolución del set completo y solicita la corrección correspondiente.</p>	Supervisora Comercial
<b>Enviar información asociada a la promesa (Venta Externa)</b>	<p>Envía la documentación a <b>Encargada de Operaciones</b>, por valija.</p>	Vendedor externo
<b>Enviar información asociada a la promesa de compraventa (Venta Interna)</b>	<p>Envía a <b>Encargada de Operaciones</b> según <b>checklist de promesa</b>.</p>	Supervisora Comercial
<b>Revisar documentación</b>	<p>Revisa toda la documentación recibida tanto de Ventas Internas como de Ventas Externas de acuerdo al <b>checklist de promesa</b> y con la información ingresada en Iconcreta.</p> <p>Si la documentación no cumple con los requisitos establecidos se hace devolución del set completo y solicita la corrección correspondiente</p>	Encargada de Operaciones
<b>Emitir póliza de seguros</b>	<p>Emite <b>póliza de seguros</b>, si procede, en la intranet de la compañía aseguradora e</p>	Encargada de Operaciones
<b>Revisar</b>	<p>Revisa:</p>	Abogado

<b>Promesa de compraventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>unidades</b></li> <li>• <b>precio</b></li> <li>• <b>desglose de precios</b></li> <li>• <b>plazo de escrituración</b></li> <li>• <b>comparecencia</b></li> </ul>	
<b>Entregar cheques</b>	Entrega cheque a banco que custodia los documentos según procedimiento “ <b>Custodia de cheques</b> ”	Encargada de Operaciones
<b>Generar carpeta de Cliente</b>	Genera carpeta física con copias de los documentos firmados y entregados por el cliente al momento de la firma de la <b>Promesa de Compraventa</b> , incluido copia de los cheques.	Encargada de Operaciones
<b>Firmar de Promesa de Compraventa</b>	Firma documento en representación de la inmobiliaria	Representante Legal
<b>Legalizar Promesa de compraventa</b>	Legaliza <b>Promesa de compraventa</b> en caso de venta en verde con <b>Póliza de Seguros</b> emitida.	Notario
<b>Entregar Promesa de Compraventa legalizada</b>	Entrega en Sala de Ventas una copia de la <b>Promesa de compraventa</b> a <b>Ejecutivo de Ventas</b> con carta de respaldo. En el caso de venta externa envía una copia de la <b>Promesa de compraventa</b> a vendedor externo con carta de respaldo.	Encargada de Operaciones
<b>Entregar Copia de Promesa de compraventa al cliente en el caso de Venta interna</b>	Entrega al cliente copia de <b>Promesa de compraventa</b> debidamente firmada por todas las partes (y legalizada en caso que corresponda)	Ejecutivo de Ventas
<b>Entregar Copia de Promesa de compraventa al cliente en venta externa</b>	Entrega al cliente copia de <b>Promesa de compraventa</b> debidamente firmada por todas las partes (y legalizada en caso que corresponda)	Vendedor externo
<b>Firmar Recibo Conforme</b>	Firma copia de la primera hoja de la <b>Promesa de compraventa</b> como respaldo de que recibe este documento	Cliente

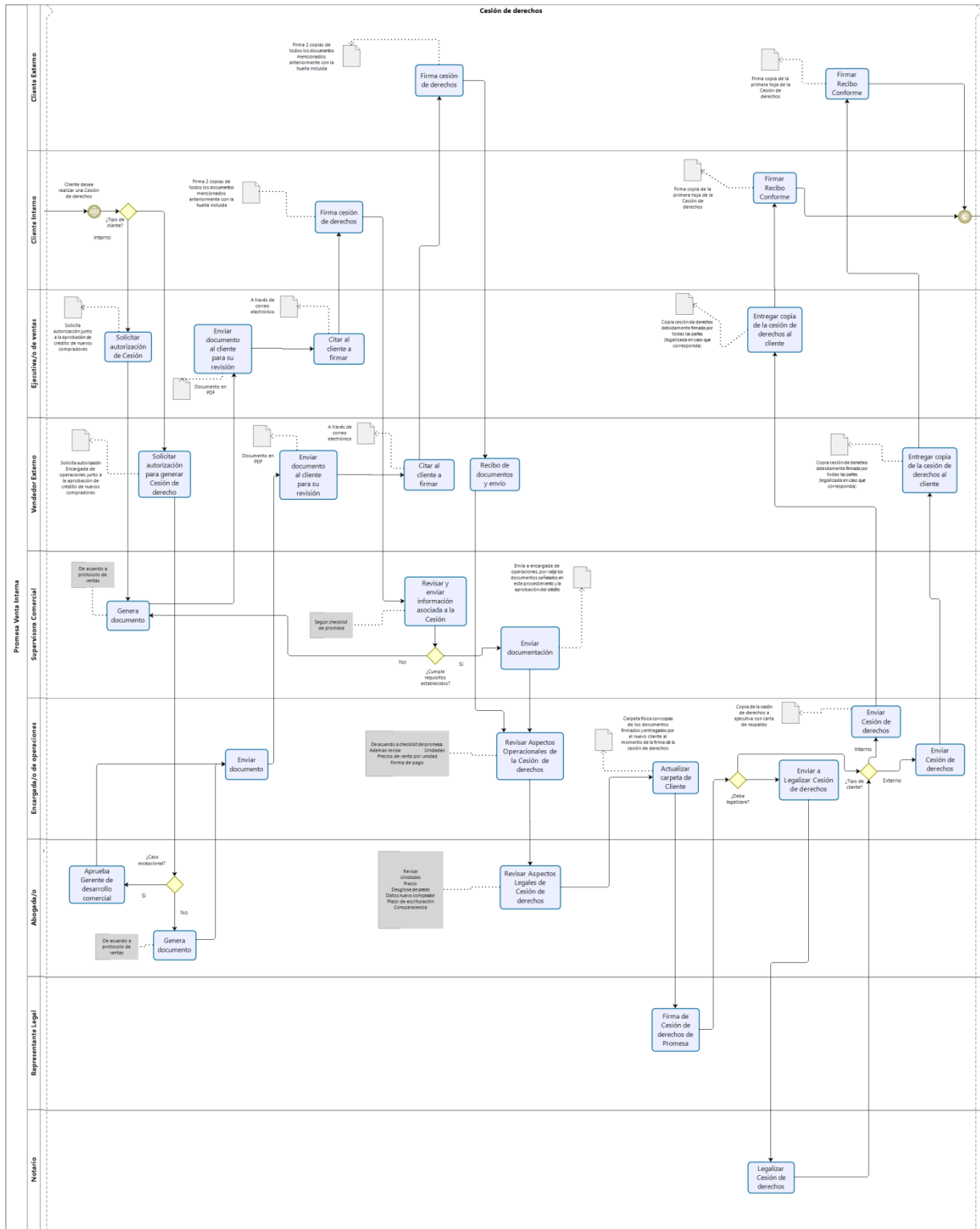


**Anexo 12:** Proceso detallado de la “Modificación de Promesa” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Solicitar autorización en Venta Interna</b>	Solicita autorización vía mail a la <b>Supervisora Comercial</b> para realizar la <b>Modificación de Promesa</b> . Las modificaciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambio estacionamiento y/o bodega</b></li> <li>• <b>Agrega/elimina estacionamiento y/o bodega</b></li> <li>• <b>Cambiar la forma de pago</b></li> <li>• <b>Agrega un comprador adicional en la promesa de compraventa</b></li> </ul>	Ejecutivo de Ventas
<b>Solicitar autorización en Venta Externa</b>	Solicita autorización vía mail a la <b>Encargada de Operaciones</b> para realizar la <b>Modificación de Promesa</b> . Las modificaciones son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambio estacionamiento y/o bodega</b></li> <li>• <b>Agrega/elimina estacionamiento y/o bodega</b></li> <li>• <b>Cambiar la forma de pago</b></li> </ul> Agrega un comprador adicional en la promesa de compraventa	Vendedor externo
<b>Generar Modificación de Promesa en Venta Interna</b>	Genera la <b>Modificación de promesa</b> en formato Word de acuerdo a lo establecido en el manual “ <b>Protocolo de Ventas</b> ”.	Ejecutivo de Ventas
<b>Generar Modificación de Promesa en Venta Externa</b>	Genera la <b>Modificación de promesa</b> en formato Word de acuerdo a lo establecido en el manual “ <b>Protocolo de Ventas</b> ” y envía a vendedor externo cc a <b>Encargada de Operaciones</b> .	Abogado
<b>Enviar Modificación de Promesa al cliente (venta Interna)</b>	Envía documento en PDF por correo al cliente para su revisión y posterior firma.	Ejecutivo de Ventas
<b>Enviar Modificación de Promesa al cliente (Venta Externa)</b>	Envía documento en PDF por correo al cliente para su revisión y posterior firma.	Vendedor externo
<b>Citar al cliente para firma</b>	Coordina con cliente a través de correo electrónico el día y hora para firmar del documento. En el caso de venta externa es el vendedor externo quien coordina firma.	Ejecutivo de Ventas
<b>Firma de la Modificación de Promesa</b>	Firma 2 copias de la <b>Modificación de promesa</b> .	Cliente
<b>Revisar y enviar información asociada a la Modificación de promesa</b>	Revisa la documentación, de acuerdo a <b>Checklist de promesa</b> en relación al cambio por el cual se realizó la <b>Modificación de Promesa</b> . En el caso de venta externa quien revisa es la <b>Encargada de Operaciones</b> .	Supervisora Comercial
<b>Enviar documentación (Venta interna)</b>	Envía a <b>Encargada de Operaciones</b> la modificación debidamente firmada por el cliente.	Supervisora Comercial
<b>Enviar documentación</b>	Envía a <b>Encargada de Operaciones</b> , por valija, la <b>Modificación de Promesa</b>	Vendedor externo

<b>(Venta Externa)</b>		
<b>Revisar Aspectos Operacionales de modificación de promesa</b>	Revisa toda la documentación operacional tanto de venta interna como venta externa recibida de acuerdo al <b>checklist de promesa</b> , con la información ingresada en I Concreta.	Encargada de Operaciones
<b>Revisar Aspectos Legales de modificación de promesa</b>	Revisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>modificación solicitada</b></li> <li>• <b>unidades</b></li> <li>• <b>precio</b></li> <li>• <b>desglose de precios</b></li> <li>• <b>plazo de escrituración</b></li> <li>• <b>comparecencia</b></li> </ul>	Abogado
<b>Guardar en carpeta de Cliente</b>	En carpeta física con copias de los documentos firmados y entregados por el cliente al momento de la firma de <b>la Modificación de Promesa</b> .	Encargada de Operaciones
<b>Firma Modificación de Promesa</b>	Firma <b>Modificación de Promesa</b> , como representante legal de la inmobiliaria	Representante Legal
<b>Enviar a Legalizar documento</b>	Legaliza <b>Modificación de Promesa</b> , en el caso que la promesa se haya firmado antes de 31 diciembre del 2015.	Encargada de Operaciones
<b>Entregar Modificación de promesa (Venta Interna)</b>	Envía a Sala de Ventas una copia de la <b>Modificación de Promesa</b> a <b>Ejecutivo de Ventas</b> con carta de respaldo	Encargada de Operaciones
<b>Enviar Modificación de promesa (Venta Externa)</b>	Envía a Vendedor externo, una copia de la <b>Modificación de Promesa</b> con carta de respaldo	Encargada de Operaciones
<b>Entregar copia de la modificación de promesa al cliente</b>	Entrega al cliente copia de la <b>Modificación de Promesa</b> debidamente firmada por todas las partes (y legalizada en caso de que corresponda). En el caso de venta externa, es el vendedor externo quien entrega la copia al cliente.	Ejecutivo de Ventas
<b>Firmar Recibo Conforme</b>	Firma copia de la primera hoja de la <b>Modificación de Promesa</b> como respaldo de que recibe este documento	Cliente

**Anexo 13:** Modelo BPMN del proceso de promesa de compraventa. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Cesión de derechos” de la promesa de compraventa.



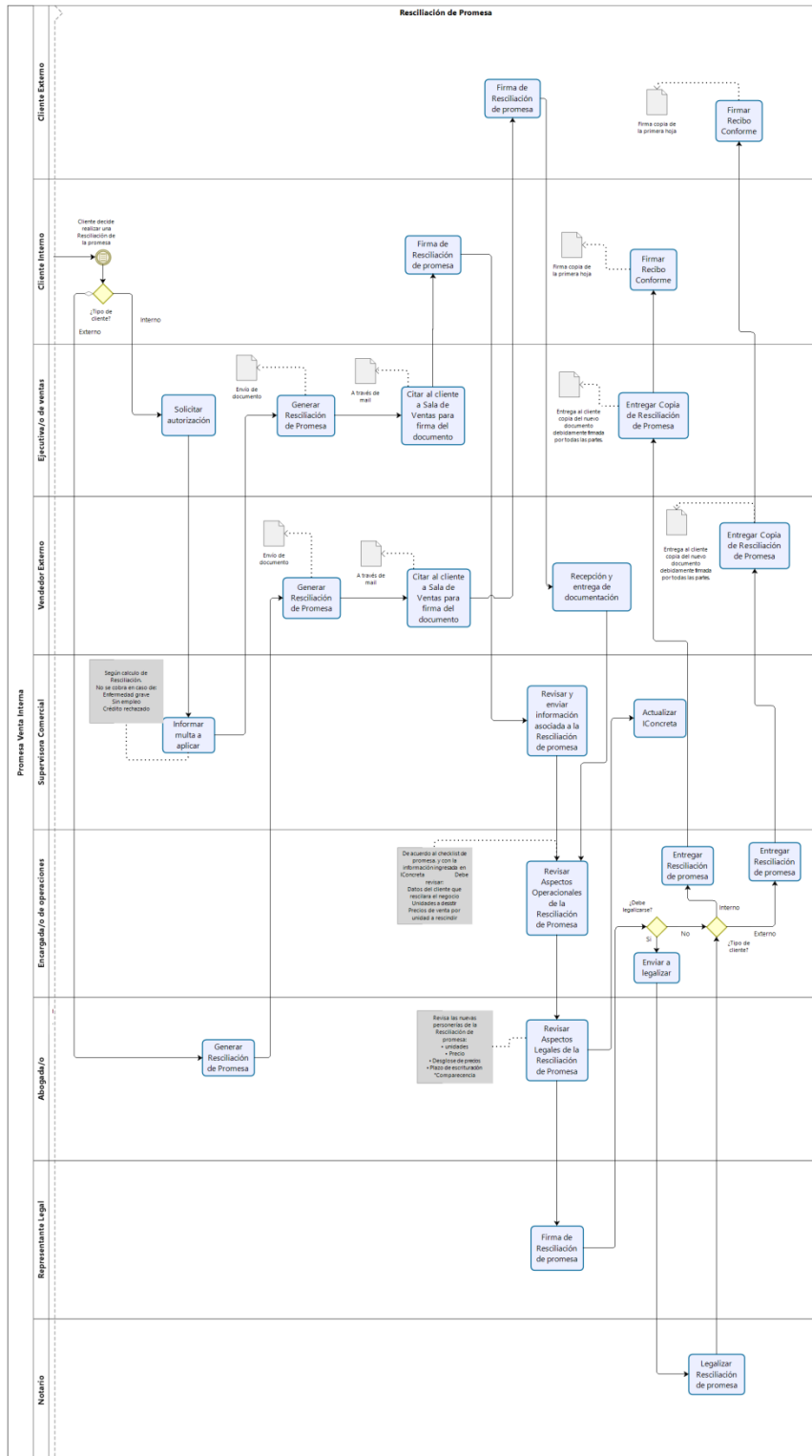
**Anexo 14:** Proceso detallado de la “Cesión de derechos” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

Actividad	Descripción Actividad	Responsable
<b>Solicitar autorización de Cesión de derechos (Venta Interna)</b>	Solicita autorización a la <b>Supervisora Comercial</b> para realizar la <b>Cesión de derechos</b> de la compra junto con la aprobación de crédito de los nuevos compradores.	Ejecutivo de ventas
<b>Solicitar autorización para generar Cesión de derechos (Venta Externa)</b>	Solicita autorización a la Encargada de Operaciones para realizar la Cesión de derechos junto con la aprobación de crédito de los nuevos compradores. En casos excepcionales se solicita autorización a <b>Gerente Desarrollo y Comercial</b>	Vendedor externo
<b>Generar documento</b>	Genera Cesión de derechos de acuerdo a <b>Protocolo de ventas</b> . En el caso de vendedores externos, es el Abogado quien genera el documento.	Supervisora comercial
<b>Enviar documento al cliente para su revisión</b>	Envía documento en PDF por correo al cliente para su revisión y posterior firma.	Ejecutivo de Ventas
<b>Enviar documento al cliente para su revisión</b>	Envía documento en PDF a vendedor externo y este envía por correo al cliente para su revisión y posterior firma.	Encargada de Operaciones
<b>Citar al cliente a firmar</b>	Se coordina con cliente a través de correo electrónico el día y hora para firmar de la <b>Cesión de derechos</b> . En el caso de vendedor externo, es él quien coordina con cliente.	Ejecutivo de Ventas
<b>Firma cesión de derechos</b>	Firma 2 copias, todos los documentos mencionados anteriormente con huella del pulgar derecho.	Cliente
<b>Revisar y enviar información asociada a la Cesión</b>	Revisa la documentación, según <b>checklist de promesa</b> . Si la documentación no cumple con los requisitos establecidos solicita al ejecutivo de ventas la corrección correspondiente.	Supervisora Comercial
<b>Enviar documentación</b>	Envía a <b>Encargada de Operaciones</b> , por valija, los documentos señalados en punto 8 de este procedimiento y la aprobación de crédito.	Supervisora Comercial
<b>Enviar documentación</b>	Envía directamente a la <b>Encargada de Operaciones</b> documentación para su revisión	Vendedor externo
<b>Revisar Aspectos Operacionales de la Cesión de derechos</b>	Recibe de <b>Supervisora Comercial</b> y revisa toda la documentación operacional recibida de acuerdo al <b>checklist de promesa</b> . Además revisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidades</b></li> <li>• <b>Precios de Venta por unidad</b></li> <li>• <b>Forma de pago</b></li> </ul>	Encargada de Operaciones
<b>Revisar Aspectos Legales de Cesión de</b>	Revisa <b>cesión de derechos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Datos nuevo comprador</b></li> <li>• <b>unidades</b></li> <li>• <b>Precio</b></li> </ul>	Abogado

derechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desglose de precios</b></li> <li>• <b>Plazo de escrituración</b></li> <li>• <b>Comparecencia</b></li> </ul>	
<b>Actualizar carpeta de Cliente</b>	Actualizar carpeta física con copias de los documentos firmados y entregados por el nuevo cliente al momento de la firma de la Cesión de derechos.	Encargada de Operaciones
<b>Firma de Cesión de derechos de Promesa</b>	Firma la <b>Cesión de los derechos</b> como representante legal de Grupo Activa.	Representante Legal
<b>Enviar a Legalizar Cesión de derechos</b>	Legaliza <b>Cesión de derechos</b> (si procede)	Encargada de Operaciones
<b>Enviar Cesión de derechos</b>	Envía a Sala de Ventas una copia de la <b>Cesión de derechos</b> a <b>Ejecutivo de Ventas</b> con carta de respaldo. En el caso de venta externa se envía copia a vendedor externo para entregar a cliente.	Encargada de Operaciones
<b>Entregar Copia de Promesa al cliente en venta Externa</b>	Entrega al cliente copia del nuevo documento debidamente firmada por todas las partes (y legalizada en caso que corresponda)	Vendedor externo
<b>Firmar Recibo Conforme</b>	Cliente firma copia de la primera hoja de la <b>Cesión de derechos</b> como respaldo de que recibe este documento	Cliente



**Anexo 15:** Modelo BPMN del proceso de promesa de compraventa. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Resciliación Promesa” de la promesa de compraventa.

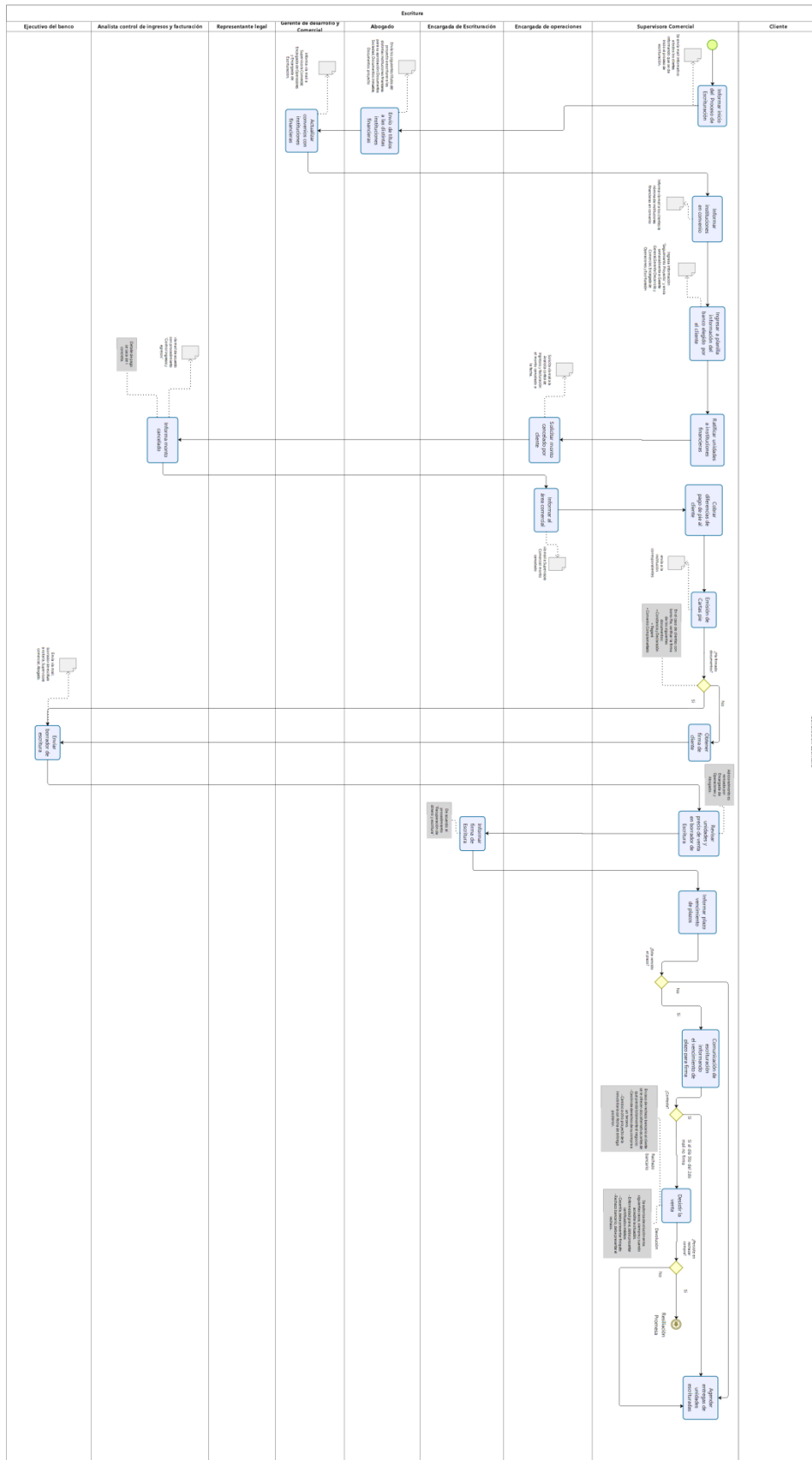


**Anexo 16:** Proceso detallado de la “Resciliación Promesa” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Solicitar autorización</b>	Solicita autorización a Supervisora Comercial para cursar la <b>resciliación.</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Informar multa a aplicar</b>	Aprueba resciliación y aplica multa según <b>cálculo resciliación.</b> En caso de venta externa, autoriza e informa monto de multa la <b>Encargada de Operaciones.</b> No se cobra multa en los siguientes casos: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>4. Enfermedad grave debe presentar certificado médico.</b></li> <li><b>5. Sin empleo, debe presentar finiquito</b></li> <li><b>6. Crédito rechazado debe presentar a lo menos 3 rechazos</b></li> </ol>	Supervisora Comercial
<b>Generar Resciliación de Promesa en caso de Venta Interna</b>	Genera la <b>Resciliación de promesa</b> y envía al cliente para su revisión y posterior firma.	Ejecutivo de Ventas
<b>Generar Resciliación de Promesa en caso de Venta Externa</b>	Genera la <b>Resciliación de Promesa</b> y envía luego al Vendedor externo para su revisión y posterior envío del documento al cliente.	Abogado
<b>Citar al cliente a Sala de Ventas para firma del documento en caso de Venta Interna</b>	Se coordina con cliente a través de correo electrónico el día y hora para firmar de la <b>Resciliación de Promesa.</b>	Ejecutivo de Ventas
<b>Coordinar firma de cliente</b>	Se coordina con cliente a través de correo electrónico el día y hora para firmar de <b>la Resciliación de Promesa.</b>	Vendedor externo
<b>Revisar y enviar información asociada a la Resciliación de promesa</b>	Revisa la documentación, Si la documentación no cumple con los requisitos establecidos solicita al ejecutivo de ventas la corrección correspondiente.	Supervisora Comercial
<b>Entregar documentación en venta Interna a Encargada de Operaciones</b>	Envía a <b>Encargada de Operaciones</b> , por valija.	Supervisora Comercial
<b>Entregar documentación en venta Externa a Encargada de Operaciones</b>	Envía directamente a la <b>Encargada de Operaciones</b> documentación para su revisión	Vendedor externo
<b>Revisar Aspectos Operacionales</b>	Recibe de <b>Supervisora Comercial</b> (en caso de resciliación de venta interna) y del vendedor externo (para resciliación de venta externa) y revisa toda la documentación operacional	Encargada de Operaciones

<b>de la Resciliación de Promesa</b>	<p>recibida de acuerdo al <b>checklist de promesa.</b> y con la información ingresada en IConcreta</p> <p>Los puntos a revisar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Datos del cliente que resciliará el negocio</b></li> <li>• <b>Unidades a desistir</b></li> <li>• <b>Precios de Venta por unidad a rescilar.</b></li> </ul>	
<b>Revisar Aspectos Legales de la Resciliación de Promesa</b>	<p>Revisa las nuevas personerías de la resciliación de promesa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>unidades</b></li> <li>• <b>Precio</b></li> <li>• <b>Desglose de precios</b></li> <li>• <b>Plazo de escrituración</b></li> <li>• <b>Comparecencia</b></li> </ul>	Abogado
<b>Actualizar I Concreta</b>	Una vez que el cliente firma la <b>Resciliación de Promesa</b> da de baja el negocio en cotizador Iconcreta	Supervisora Comercial
<b>Firma de Resciliación de promesa</b>	firma de la <b>Resciliación de Promesa</b> , firma el documento como representante legal de la inmobiliaria	Representante Legal
<b>Enviar a Legalizar documento</b>	Legaliza <b>Resciliación de la Promesa</b> , en caso que proceda	Encargada de Operaciones
<b>Entregar Resciliación de promesa</b>	Envía a Sala de Ventas una copia del documento <b>Ejecutivo de Ventas</b> con carta de respaldo. En caso de venta externa a Vendedor externo una copia de <b>Resciliación de Promesa</b> con carta de respaldo	Encargada de Operaciones
<b>Entregar Copia de Resciliación de Promesa (venta interna)</b>	Entrega al cliente copia del nuevo documento debidamente firmada por todas las partes.	Ejecutivo de Ventas
<b>Entregar Copia de Resciliación de Promesa (venta externa)</b>	Entrega al cliente copia del nuevo documento debidamente firmada por todas las partes.	Vendedor externo
<b>Firmar Recibo Conforme</b>	Cliente firma copia de la primera hoja de la <b>Resciliación de Promesa</b> como respaldo de que recibe este documento	Cliente

**Anexo 17:** Modelo BPMN del proceso de escrituración. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Generación de escritura” de la escrituración.

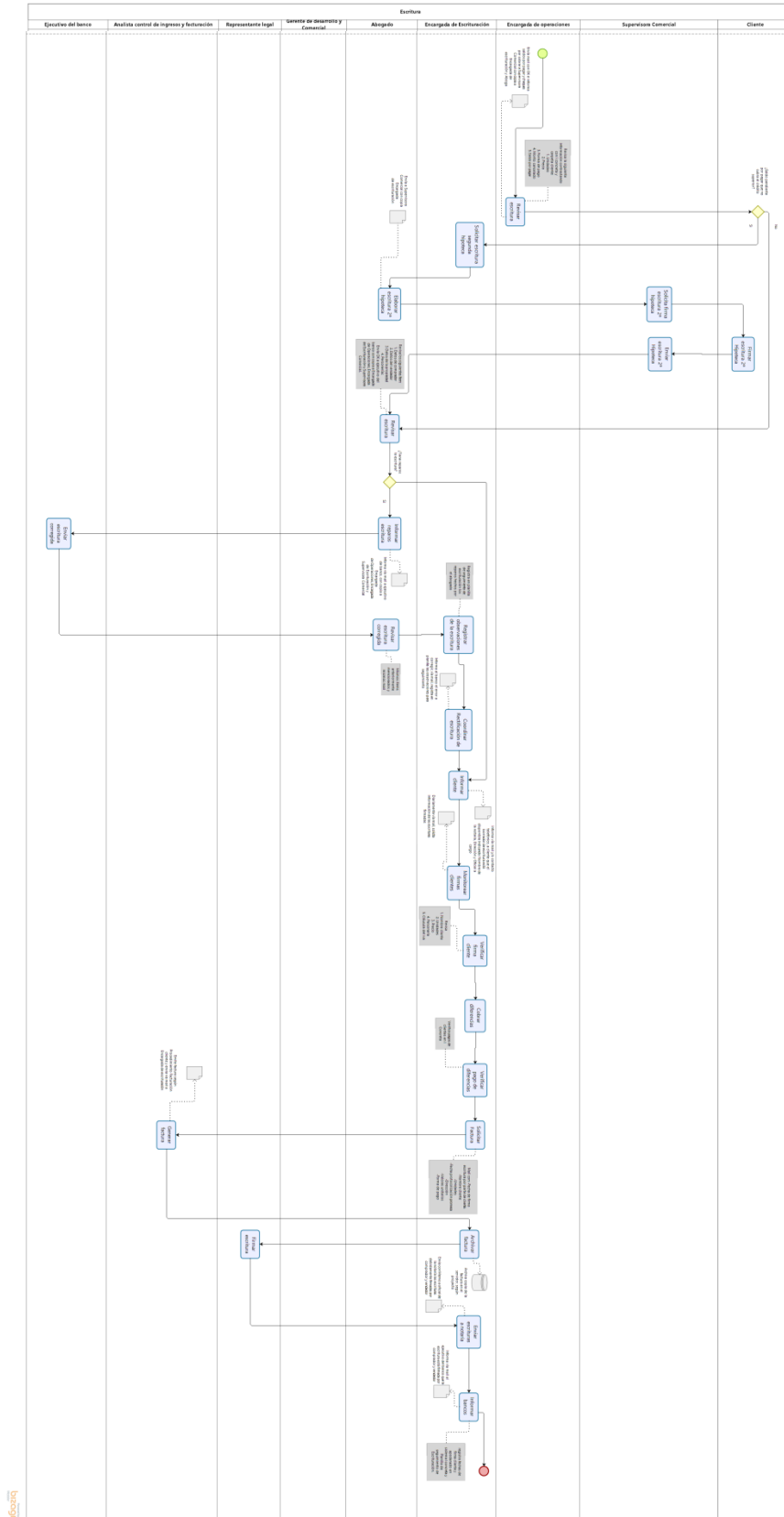


**Anexo 18:** Proceso detallado de la “Generación de escritura” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Informar inicio del Proceso de Escrituración</b>	Se envía <b>mail informativo</b> a todos los clientes informando que se da inicio al proceso de escrituración.	Supervisora Comercial
<b>Envío de títulos a las distintas instituciones financieras</b>	Envía los siguientes títulos del proyecto a escriturar a las distintas instituciones financieras para su aprobación: <u>Documentos Sociedad:</u> Constitución, Modificaciones, Rut, Poderes con vigencia, Inscripción social con anotaciones marginales vigentes, extracto inscrito y publicado. <u>Documentos Inmueble:</u> GP Dominio y antecedentes de la Compraventa <u>Documentos Proyecto:</u> Resolución y planos de fusión (CBRS), Contrato de Construcción, Permiso de Edificación y sus modificaciones reducidas a escritura pública, certificado de número, certificados de no expropiación Serviu y Municipal, Roles, certificado de deslindes, certificado de copropiedad (CBRS), recepción final (CBRS), Reglamento de copropiedad y sus modificaciones en caso de tener (CBRS), certificado de deuda, planos de copropiedad (CBRS).	Abogado
<b>Actualizar convenios con instituciones financieras</b>	Actualiza convenios con instituciones financieras e informa vía mail a <b>Supervisora Comercial; Encargada de Operaciones y Encargada de Escrituración.</b>	Gerente Desarrollo y Comercial
<b>Informar instituciones en convenio</b>	Informa vía mail a los clientes la nómina de instituciones financieras en convenio	Supervisora Comercial
<b>Ingresar a planilla información del banco elegido por el cliente</b>	Ingresar información de cada cliente a planilla de “ <b>Seguimiento Proyecto</b> ” y envía semanalmente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerente General</b></li> <li>• <b>Gerente Desarrollo y Comercial</b></li> <li>• <b>Encargada de Operaciones</b></li> <li>• <b>Encargada de Escrituración</b></li> </ul>	Supervisora Comercial
<b>Ratificar unidades a instituciones financieras</b>	Ratifica información solicitada por ejecutivo de la institución financiera seleccionada por el cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación de la o las unidades</b></li> <li>• <b>Precio de venta de cada una</b></li> </ul>	Supervisora Comercial
<b>Solicitar monto cancelado por cliente</b>	Solicita vía mail a la <b>Analista control de ingresos y facturación</b> el monto cancelado a la fecha.	Encargada de Operaciones
<b>Informa monto cancelado</b>	Informa monto cancelado vía mail de acuerdo con procedimiento “ <b>Control ingresos y egresos</b> ”. Detalle de pago se saca de I concreta.	Analista control de ingresos y facturación
<b>Informar al área comercial</b>	Informa vía mail a <b>Supervisora Comercial</b> monto cancelado	Encargada de Operaciones
<b>Cobrar diferencias de pago de pie al cliente</b>	Cobra al cliente las diferencias pendientes de pago según información recibida de la <b>Encargada de Operaciones.</b> En el caso de venta externa la gestiona directamente <b>Encargada de Operaciones.</b>	Supervisora Comercial
<b>Emisión de Cartas pie</b>	Emite carta pie y envía a la institución correspondientes En el caso de clientes con bono Pie, verificar la firma de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constancia y Declaración</b></li> </ul>	Supervisora Comercial

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pagaré</b></li> <li>• <b>Convenio Complementario</b></li> </ul> <p>Si cliente no ha firmado estos documentos, la <b>Supervisora Comercial</b> obtendrá la firma. En el caso del vendedor externo es la <b>Encargada de Operaciones</b> quien emite carta pie y solicita firma de documentos señalados en párrafo precedente en caso de ser necesario.</p>	
<b>Enviar borrador de escritura</b>	Envía vía mail, borrador de escritura a notaría, <b>Supervisora comercial, Abogado.</b>	Ejecutivo de institución financiera
<b>Revisar unidades y precio de venta en borrador de Escritura</b>	Una vez recibida por parte de las instituciones financieras el borrador de Escritura por cada cliente, revisa unidades y precio de venta. Adicionalmente es revisada por <b>Encargada de Operaciones y Abogado.</b>	Supervisora Comercial
<b>Informar firma de Escritura</b>	Informa firma de escritura de acuerdo al procedimiento <b>“Recuperación de dinero y escritura”</b>	Encargada de Escrituración
<b>informar plazos vencimiento de plazos</b>	Si vencido el plazo para firma de la escritura el cliente no ha firmado se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se envía 1° correo electrónico, Comunicación de escrituración, informando el vencimiento de plazo para firma</b></li> <li>• <b>Si el cliente finalmente NO firma la Escritura de Compraventa, al 5° día de enviado el segundo correo se desiste unilateralmente el negocio y se elimina la venta del Software I concreta.</b></li> </ul>	Supervisora Comercial
<b>Desistir la venta</b>	En caso de rechazo bancario al cliente se le ofrecen dos alternativas antes de que pierda totalmente el negocio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cesión de derechos de su compra a un tercero.</b></li> <li>- <b>Cambio a otro proyecto de la inmobiliaria con fecha de entrega posterior.</b></li> </ul> Se autoriza devolución en los siguientes casos, siempre y cuando acredite la situación. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Enfermedad grave, debe presentar certificados médicos</b></li> <li>- <b>Cesantía, debe presentar finiquito</b></li> <li>- <b>Rechazo bancario, debe presentar el rechazo.</b></li> </ul> Si cliente persiste en no continuar con la compra deberá firmar <b>Resciliación de promesa</b> según lo señalado en puntos 65 al 79 y debe pagar una multa según planilla <b>cálculo resciliación.</b> En caso de vendedor externo, es la <b>Encargada de Operaciones</b> quien realiza el proceso completo.	Supervisora comercial
<b>Agendar entregas de unidades escrituradas</b>	Agenda en <b>calendario general de entrega</b> según disponibilidad de cliente y de acuerdo a lo establecido en procedimiento <b>“Entrega de la propiedad”</b> y cobra el fondo inicial del edificio, que debe ser transferido a la cuenta corriente de la administración del edificio.	Supervisora Comercial

**Anexo 19:** Modelo BPMN del proceso de escrituración. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Firma de escritura” de la escrituración.



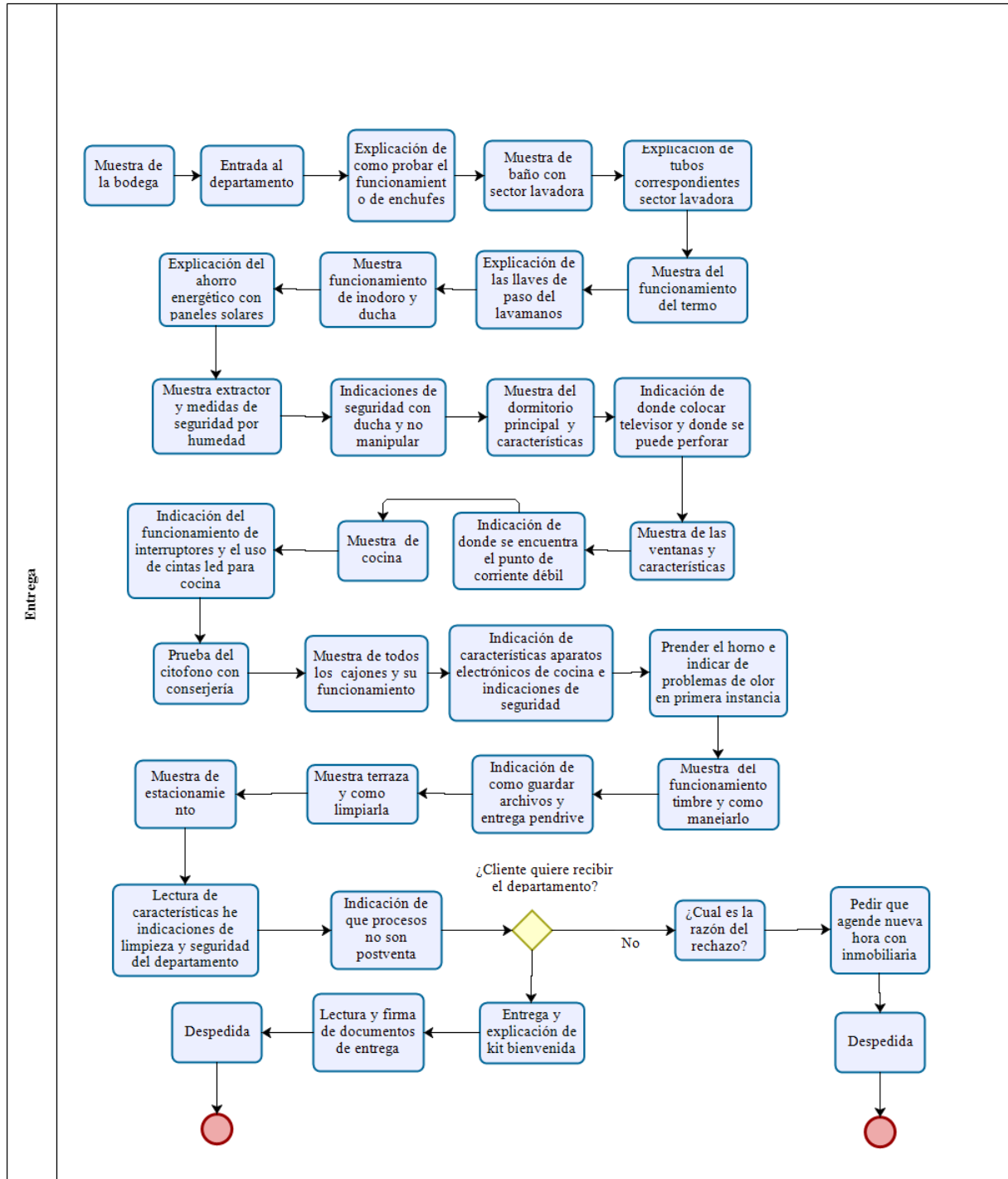
**Anexo 20:** Proceso detallado de la “Firma de escritura” con las respectivas actividades, descripción de estas y los responsables.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>Revisar escritura</b>	<p>Revisa la siguiente información contrastando con I concreta y carpeta cliente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Unidades</b></li> <li><b>2. Precio</b></li> <li><b>3. Forma de pago</b></li> <li><b>4. Monto cancelado</b></li> <li><b>5. Saldo por pagar</b></li> </ol> <p>Envía mail con OK e informa saldos por pagar y cheques por cobrar a <b>Supervisora Comercial</b> con copia a <b>Encargada de escrituración y Abogado</b></p>	Encargada de operaciones
<b>Solicitar escritura 2ª hipoteca</b>	En caso de que cliente tenga saldo pendiente por pagar que no cubra el crédito superior a definir por <b>Gerente General</b> , solicita al <b>Abogado</b> redactar <b>escritura 2ª Hipoteca</b>	Encargada de escrituración
<b>Elaborar escritura 2ª hipoteca</b>	Elabora y envía a <b>Supervisora Comercial</b> con copia <b>Encargada de escrituración, escritura 2ª Hipoteca</b> para firma cliente.	Abogado
<b>Firmar escritura 2ª Hipoteca</b>	Firma <b>escritura 2ª Hipoteca</b>	Cliente
<b>Enviar escritura 2ª Hipoteca</b>	Envía a <b>Encargada de escrituración</b> la <b>escritura 2ª Hipoteca</b> debidamente firmada por el cliente.	Supervisora comercial
<b>Revisar escritura</b>	<p>Revisa los siguientes ítem:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Datos de comprador</b></li> <li><b>2. Datos del vendedor</b></li> <li><b>3. Datos de la propiedad</b></li> <li><b>4. Personerías</b></li> </ol> <p>Envía OK a ejecutivo del banco con copia a <b>Encargada de Operaciones, Encargada de Escrituración y Supervisora Comercial.</b></p>	Abogado
<b>Informar reparos escritura</b>	Informa vía mail a ejecutivo de banco, con copia a <b>Encargada de Operaciones, Encargada de Escrituración y Supervisora Comercial</b> , los reparos detectados para corrección.	Abogado
<b>Enviar escritura corregida</b>	Envía escritura corregida a abogado	Ejecutivo de banco
<b>Revisar escritura corregida</b>	<p>Revisa los siguientes ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>5. Datos de comprador</b></li> <li><b>6. Datos del vendedor</b></li> <li><b>7. Datos de la propiedad</b></li> <li><b>8. Personerías</b></li> </ol> <p>Envía OK a ejecutivo del banco cc a <b>Encargada de Operaciones, Encargada de Escrituración y Supervisora Comercial.</b></p>	Abogado
<b>Registrar observaciones de la escritura</b>	Registra en <b>planilla de seguimiento de escrituración</b> los reparos hechos por el abogado	Encargada de Escrituración
<b>Coordinar Rectificación de escritura</b>	Informa al banco el error a corregir, vía mail, registra en planilla las observaciones para seguimiento	Encargada de escrituración
<b>Informar</b>	Informa vía mail y/o contacto telefónico, a cliente que el borrador de	Encargada de

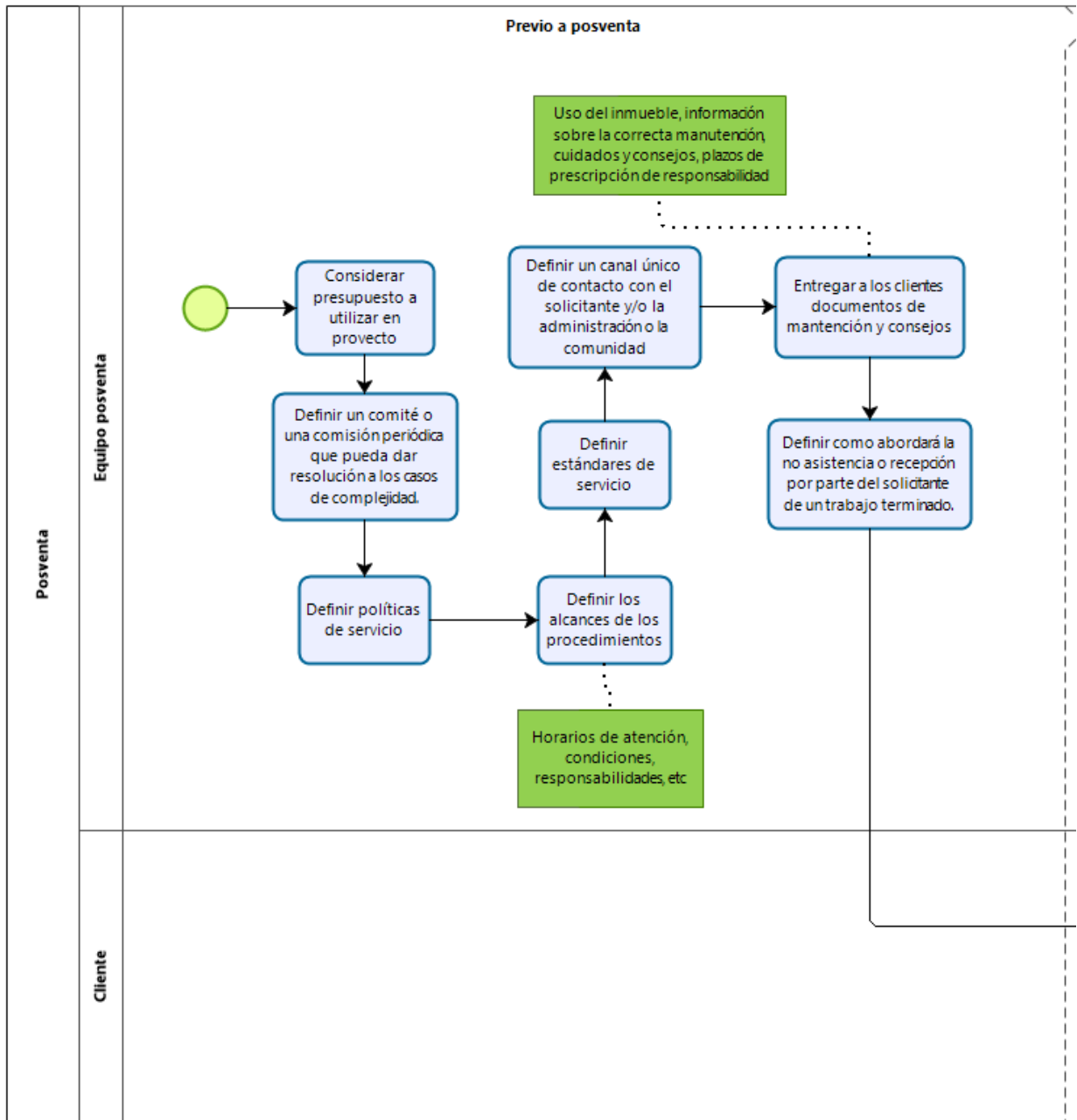


<b>cliente</b>	escritura está disponible para la firma, indicando: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nombre de la notaria</b></li> <li>2. <b>Dirección</b></li> <li>3. <b>Oficial a cargo</b></li> </ol>	escrituración
<b>Monitorear firmas clientes</b>	Diariamente vía mail, solicita información de las escrituras firmadas	Encargada de escrituración
<b>Verificar firma cliente</b>	Revisa <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nombre cliente</b></li> <li>2. <b>Unidades</b></li> <li>3. <b>Precio</b></li> <li>4. <b>Personaría</b></li> <li>5. <b>Cláusula del IVA</b></li> </ol> Si no hay corrección se devuelve a notaria y se sigue el procedimiento según punto 4.	Encargada de escrituración
<b>Cobrar diferencias</b>	Cobra la diferencia producida entre lo pagado por el cliente efectivamente y lo señalado en la escritura.	Encargada de escrituración
<b>Verificar pago de diferencias</b>	Verifica pagos de clientes en I Concreta. En caso de pago en exceso, la <b>Encargada de operaciones</b> calcula la diferencia y solicita devolución a <b>Encargada de proveedores</b> según procedimiento <b>“Pago clientes y proveedores”</b>	Encargada de escrituración
<b>Solicitar Factura</b>	Se envía mail a <b>Analista de control de ingresos y facturación</b> con la siguiente información: -Fecha de firma escritura por parte de cliente. -Nombre cliente -Unidades -Fecha protocolización promesa -Dirección -Valores unitarios -Forma de pago	Encargada de escrituración
<b>Generar factura</b>	Emite factura según <b>Procedimiento Facturación cliente</b> y envía vía mail a <b>Encargada de escrituración</b>	Analista de control de ingresos y facturación
<b>Archivar factura</b>	Archiva copia de la factura en el servidor, según proyecto: Empresas/InmobiliariaXX/Proyectos/EdificioActivaXX/Escrituración /Facturas	Encargada de facturación
<b>Firmar escritura</b>	Firma escritura de compraventa, en representación de la empresa	Gerente General
<b>Enviar escrituras a notaria</b>	Envía con Memo a oficial de la notaría las escrituras debidamente firmadas por comprador y vendedor	Encargada de escrituración
<b>Informar bancos</b>	Informa vía mail al ejecutivo del banco que la escritura está firmada por comprador y vendedor y registra fechas de firma cliente y apoderado en sistema <b>I concreta</b> y <b>Planilla de seguimiento de Escrituración.</b>	Encargada de escrituración

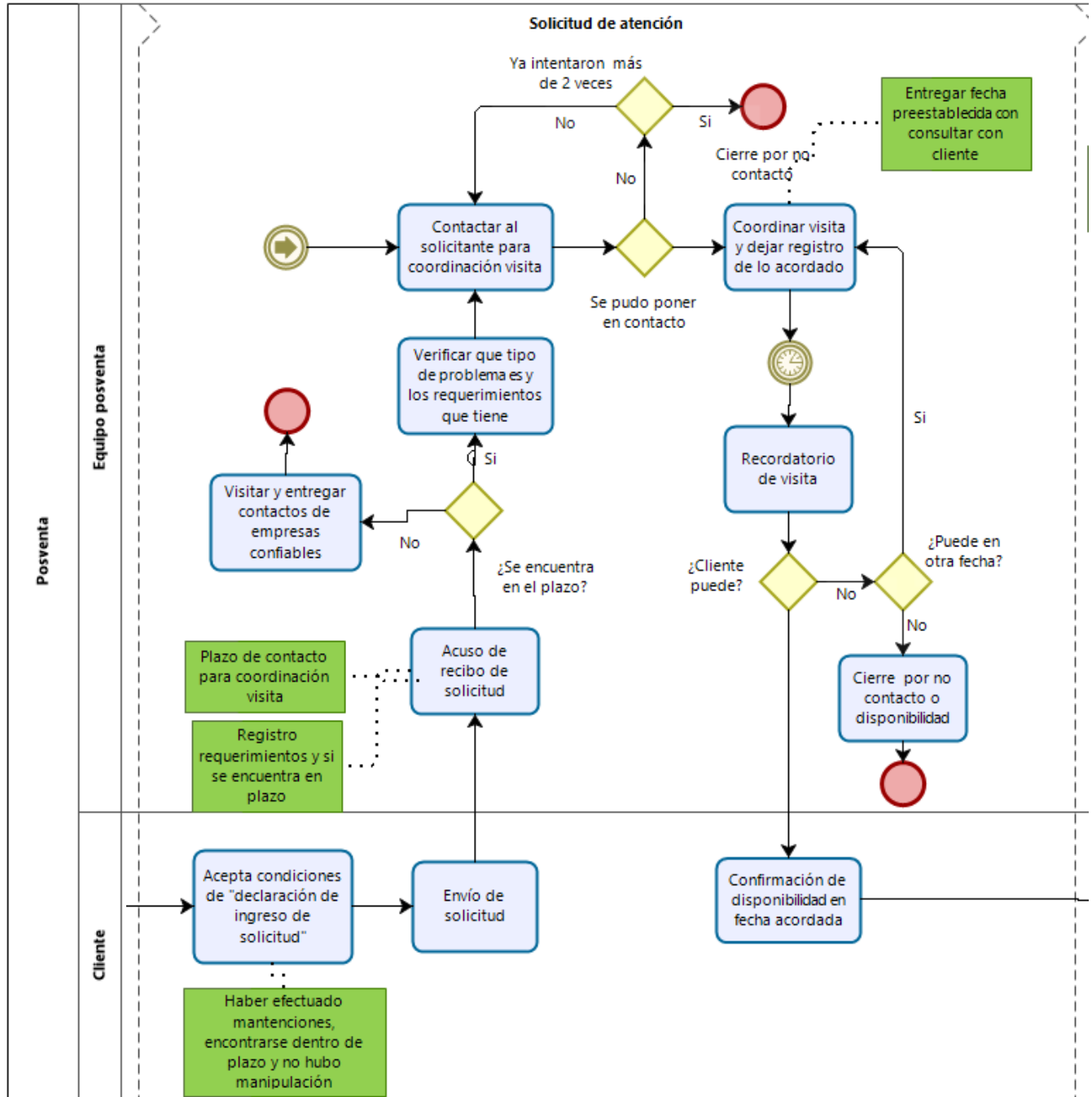
**Anexo 21:** Modelo BPMN del proceso de entrega. Este proceso se muestra de una manera distinta, ya que es realizado por una asistente de la constructora quien está encargada de mostrar las características del departamento y enseñar al cliente su funcionamiento. Los únicos 2 actores involucrados son la asistente de la constructora y el cliente (quien solo tiene una interacción al final del proceso).



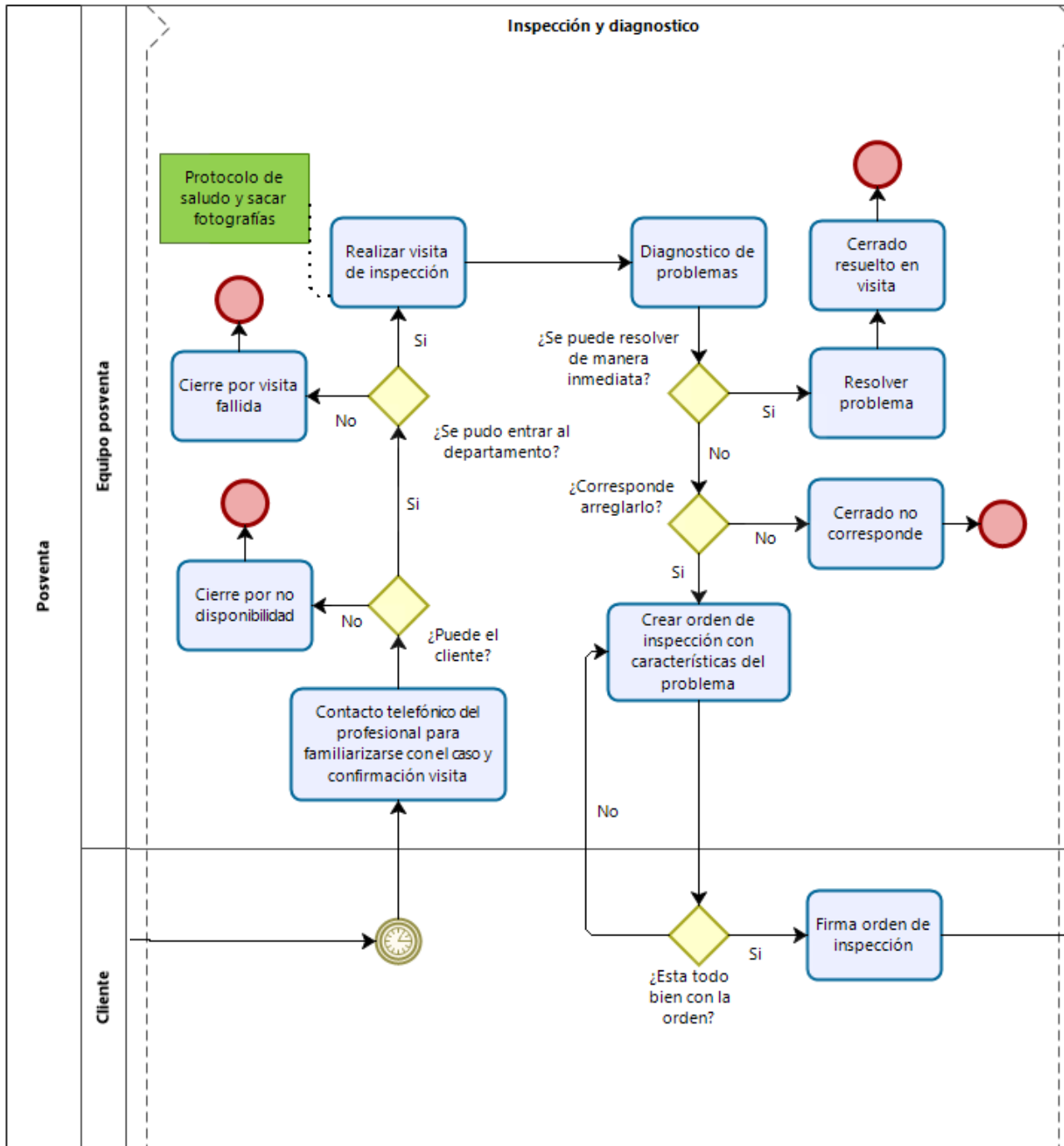
**Anexo 22:** Modelo BPMN del proceso de post venta. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Previo a la post venta” de la post venta.



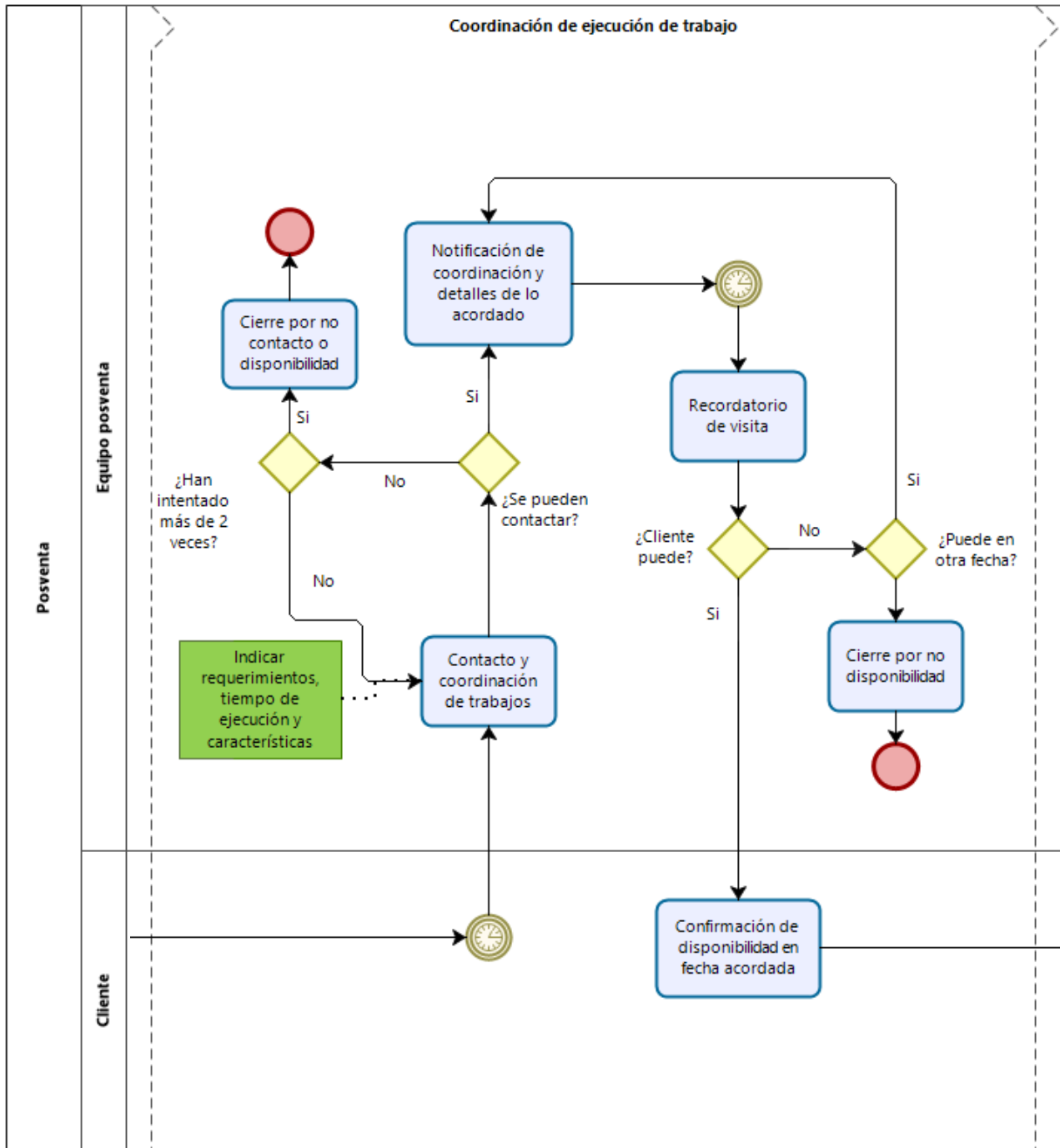
**Anexo 23:** Modelo BPMN del proceso de post venta. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Solicitud de atención” de la post venta.



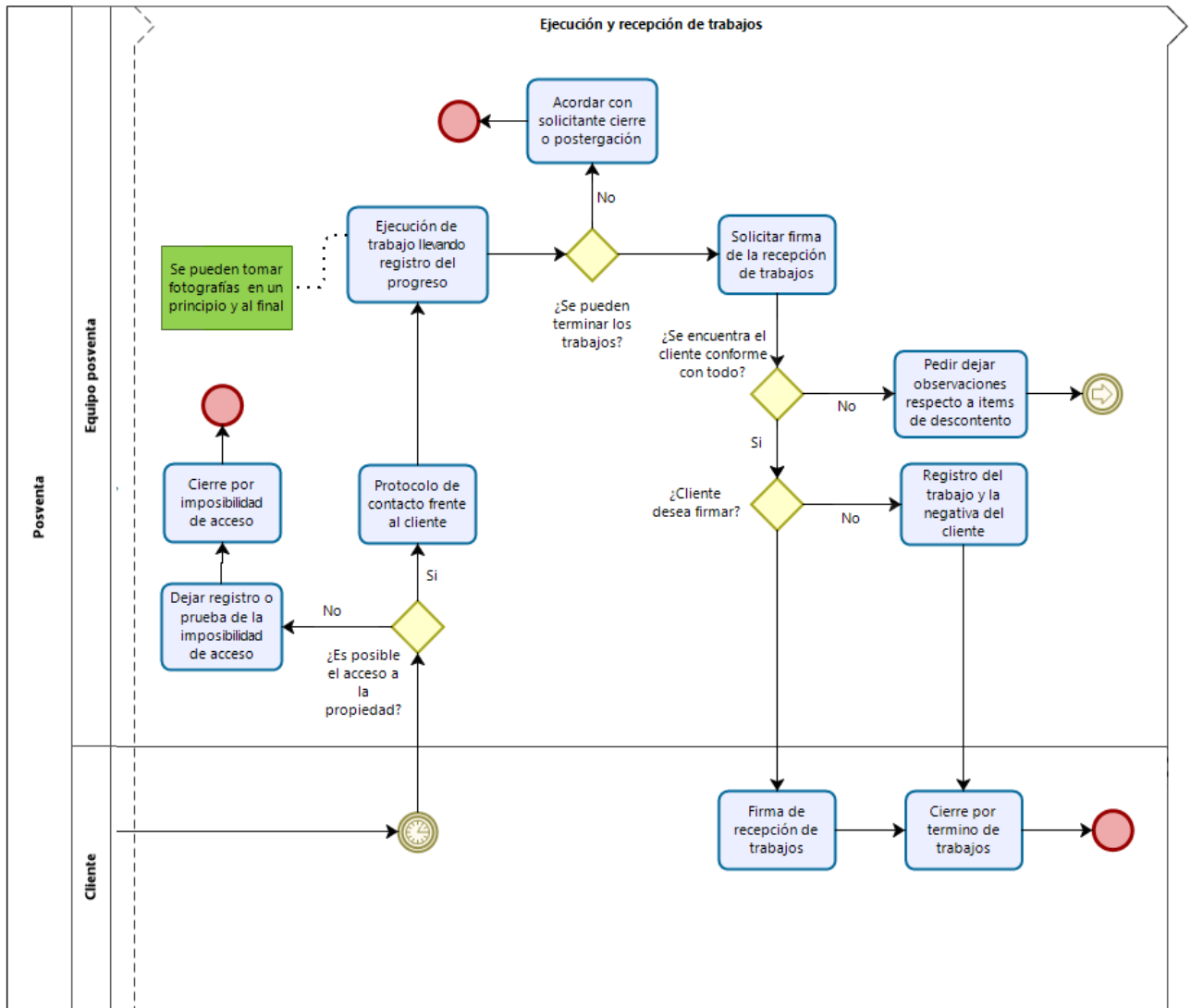
**Anexo 24:** Modelo BPMN del proceso de post venta. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Inspección y diagnóstico” de la post venta.



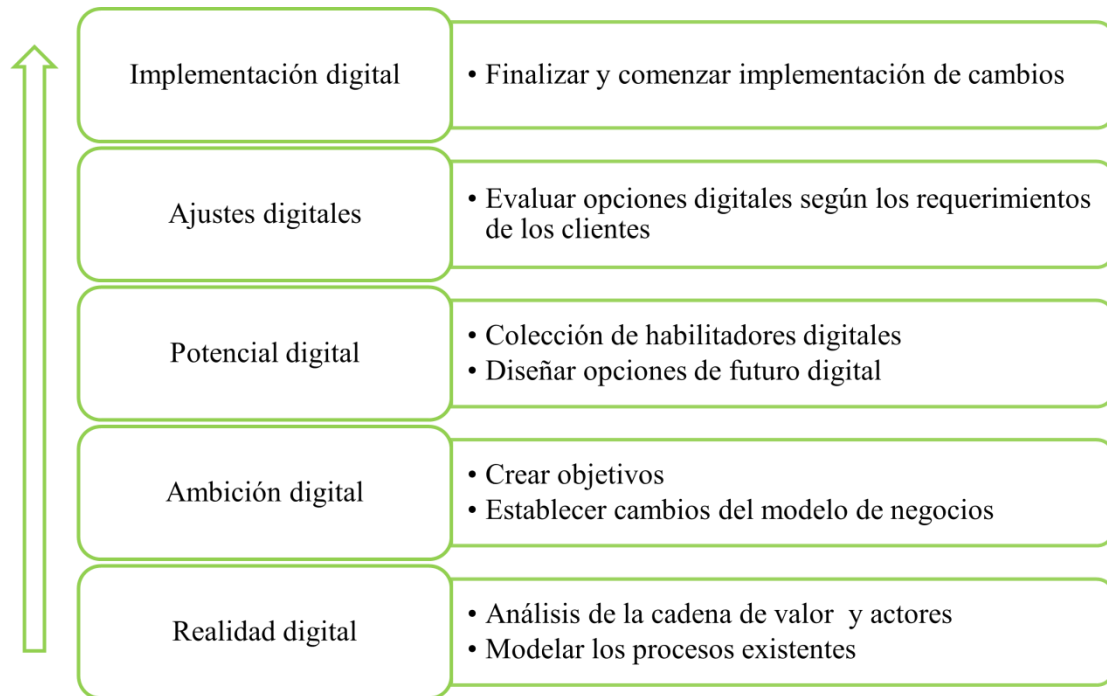
**Anexo 25:** Modelo BPMN del proceso de post venta. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Coordinación de ejecución de trabajo” de la post venta.



**Anexo 26:** Modelo BPMN del proceso de post venta. Específicamente se puede ver a continuación la sub etapa “Ejecución y recepción de trabajos” de la post venta.



**Anexo 27:** Diagrama para la creación de una hoja de ruta de transformación digital





**Anexo 28:** Hoja de ruta para la implementación de proyectos de Ataque y Defensa

	Meses y semanas													
	Enero				Febrero				Marzo					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
<b>Proyectos Ataque</b>														
Plataforma Digital Inversionistas														
Mejoras Sistema de Ventas														
Soporte y fidelización post venta														
<b>Proyectos Defensa</b>														
Arreglo Servidor														
Carta Gantt en linea														
Cuenta corriente cliente unica														
Gestor Documental														
<b>Cantidad de proyectos en marcha</b>	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2		

**Anexo 29:** Evaluación financiera de proyectos según flujo de caja incremental.

Esta evaluación toma en consideración los valores estimados del aumento costos e ingresos por parte de la compañía, y busca poder evaluar los proyectos según indicadores económicos tradicionales.

Año	0	1	2	3	4	5
* Los valores se encuentran en UF	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS INCREMENTALES</b>		4.736	9.472	14.208	18.944	18.944
Aumento venta de unidades		4.736	9.472	14.208	18.944	18.944
*Cantidad de unidades extra		1,6	3,2	4,8	6,4	6,4
*Porcentaje del incremento total esperado		25%	50%	75%	100%	100%
<b>COSTOS INCREMENTALES</b>		395	262	52	52	52
Implementación Plataforma Inversionistas		180				
Mantenimiento Plataforma Web			24	24	24	24
Gestor Documental		210	210			
Mantenimiento Gestor Documental			24	24	24	24
Generación Carta Gantt		5				
Mantenimiento Carta Gantt			4	4	4	4
<b>Margen</b>		4.342	9.210	14.156	18.892	18.892
Impuestos		1.172	2.487	3.822	5.101	5.101
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		3.169	6.723	10.334	13.791	13.791
Depreciación		0	0	0	0	0
Inversión	-212					
<b>Flujo de Caja</b>	-212	3.169	6.723	10.334	13.791	13.791
<b>Flujo de Caja Descontado</b>	-212	2.835	5.379	7.395	8.827	7.896

Tasa de descuento por CAPM		
Parámetro	Comentarios	Valor
Rf <sup>9</sup>	Bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)	1%
Beta <sup>10</sup>	"Real State Development"	1,24
Equity Risk Premium Chile <sup>11</sup>		7,30%
<b>Tasa de Descuento</b>		<b>10,05%</b>
Prima por tamaño <sup>12</sup>		1,76%
<b>Tasa de Descuento Final</b>		<b>11,81%</b>

<sup>9</sup> Banco Central. (2020, enero 23). Base de datos estadísticos Banco Central . Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

<sup>10</sup> Useful Data Sets. (2020, enero 5). Recuperado 26 de mayo de 2020, de [http://pages.stern.nyu.edu/~7Eadamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~7Eadamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

<sup>11</sup> Useful Data Sets. (2020, enero 5). Recuperado 26 de mayo de 2020, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>12</sup> Commercial Discount Rate Estimation for Efficiency Standards Analysis (Technical Report) | OSTI.GOV. (2016, abril 13). Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://www.osti.gov/biblio/1249499>