

UNIVERSIDAD TÉCNICO FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INMOBILIARIA HABITAGE SPA A

TRAVÉS DE UN SISTEMA CERRADO DE GESTIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTOR

VALESKA NICOLE URRÁ COFRÉ

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 19 DE FEBRERO, 2018

Contenido

2.- RESUMEN EJECUTIVO	5
3.-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
4.- OBJETIVOS	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos Específicos.....	8
5.-MARCO TEÓRICO	9
5.1 Inmobiliaria en Chile.....	9
4.2 Sistema de Gestión Ciclo cerrado	19
5.3Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral	39
5.3.1Mapas estratégicos:.....	41
5.3.2 Propuesta de valor al cliente.....	42
5.3.3 Indicadores y sus metas.....	43
5.3.4 Iniciativas Estratégicas:	44
5.3.5 Responsables y recursos.....	45
5.3.6 Evaluación subjetiva:	46
6. METODOLOGÍA	47
6.1 Desarrollar la estrategia.....	47
6.2 Traducir la estrategia	48
6.3 Alinear la organización.....	48
6.4 Planificar operaciones	49
7. RESULTADOS	51
7.1 Desarrollar una estrategia competitiva	52
7.1.1 Misión.....	52
7.1.2 Visión.....	55
7.1.3 Valores.....	56
7.1.4 Las 5 Fuerzas de Porter.....	57
7.1.5 Matriz FODA	61
7.1.6 Cadena de valor.....	63
7.1.7 Tipo de estrategia	71
7.2 Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral.....	71
7.2.1 Mapas estratégicos:.....	73
7.2.2 Propuesta de valor al cliente.....	75

7.2.3 Indicadores y sus metas.....	75
7.2.4 Iniciativas Estratégicas:	78
7.2.5 Responsables y recursos.....	80
7.2.6 Evaluación subjetiva:	84
7.2.7 Alinear la organización	84
7.2.8 Planificar operaciones.....	87
8.- CONCLUSIONES	91
9.- RECOMENDACIONES	92
10.- REFERENCIAS	93

1.-AGRADECIMIENTOS

Para todos aquellos en que me acompañaron en este proceso, dándome ánimos, esperanza y fuerzas para llegar a esta meta.

A los docentes que fueron parte de toda mi enseñándome dándome una visión distinta para poder a ser frente a mi vida profesional y personal.

A inmobiliaria Habitage que me ha dado la oportunidad de desarrollarme como profesional y poder aplicar lo que aprendí en mi vida universitaria, en especial a Profesor Lionel Valenzuela que mostró su gran disposición y apoyo en la realización de esta memoria.

A mi familia que me ha acompañado en este proceso y que no ha sido fácil.

A mi pareja Erwin Westmoreland que me ha dado su apoyo incondicional, su disposición, alegrías y que sin él no habría tomado un sin número de decisiones que me han traído acá. Y no me queda más que decir que nos deseo un futuro prometedor.

En memoria de Sophy.

2.- RESUMEN EJECUTIVO

En la presente memoria se desarrollará un Sistema Cerrado de gestión para la empresa Habitage inmobiliaria con el objetivo de estructurar y dar sentido a la planeación estratégica de ésta, dotando de recursos y responsables necesarios para poder ser puesta en marcha este plan.

Esto hará reformular a través de las técnicas sugeridas por Norton y Kaplan, elementos básicos de la estrategia hasta llegar a su planificación financiera.

El modelo será aplicado al contexto del año 2017 de la inmobiliaria sin excluir su formación histórica.

Otorgando finalmente un elemento vital para la empresa.

3.-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Inmobiliaria Habitage nació el año 2016 como miembro de corporativo Perseverancia SA, ofreciendo una propuesta para la primera vivienda apuntando a personas de estrato socio económico medio.

Esta inmobiliaria vende Edificio económicos ubicados en la comuna de Quinta Normal y en La Cisterna, los cuales pueden ser comprados utilizando el subsidio DS01 para sectores medios Título 1 tramo 2 o Título 2.

En la comuna de Quinta normal se encuentran en proceso de edificación y para pronta entrega a fines del año 2017 los Edificios Don Alonso y Don Manuel, los cuáles comparten una misma sala de ventas ubicada en el metro Gruta de Lourdes local 01, en éstas inmediaciones se encuentran las oficinas de ventas, operaciones y Showroom, que crea una mejor experiencia de ventas hacia los clientes.

En la comuna de La Cisterna se encuentra el Edificio Odesa que se está en estado de venta en verde y con entrega para fines del año 2018, su sala de venta se encuentra a las afueras del metro intermodal La Cisterna, salida Ossa poniente y en ella se puede encontrar un Showroom junto con el departamento de ventas.

Hoy año 2017 la inmobiliaria se ha dado cuenta que su velocidad de ventas ha ido disminuyendo haciéndose necesario un plan estratégico, ya que el solo hecho de ofrecer una bien raíz no es distintivo dentro de la industria, es por esto que través de esta herramienta la inmobiliaria podrá conocer su posición en la industria, objetivos medibles y un horizonte claro que provocará un aumento en sus ventas mensuales, disminuyendo sus unidades en stock antes de llegar a la etapa de entrega inmediata, que es vital en las inmobiliarias.

Cabe destacar que Habitage nunca ha desarrollado un plan estratégico, ya que, los medios más comunes de captación al cliente se basaban generalmente en costumbres del mercado e incluso sería la primera del corporativo en tener uno.

4.- OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan estratégico para la inmobiliaria Habitage a través de un Sistema Cerrado de Gestión.

4.2 Objetivos Específicos

- Reformular la Misión y Visión de la empresa Habitage inmobiliaria
- Realizar un mapa estratégico que permita dar una visión más objetiva a la inmobiliaria.
- Crear indicadores en la inmobiliaria respecto al área de ventas para poder evaluar su efectividad.
- Realizar un análisis de la industria que permita ver el entorno externo e interno de la inmobiliaria.
- Entregar un presupuesto acorde a las medidas para que la inmobiliaria lo tenga de referencia para implementar las recomendaciones.

5.-MARCO TEÓRICO

Para poder desarrollar el plan estratégico para la inmobiliaria Habitage, primero debemos tener en cuenta distintas variables que van a ayudar a esta a memoria a llegar a su correcta realización.

5.1 Inmobiliaria en Chile

Una inmobiliaria se define según la (RAE, s.f.) Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.

El contexto que hoy se vive en Chile hoy es el de un descenso de la venta de viviendas con carácter habitacional, resultado que se sustenta con la proyección realizada por (BBVA RESEARH, 2016) que indica que la oferta habitacional se mantiene estable, pero la demanda cae con fuerza durante el año, lo que se refleja en un relevante aumento en meses disponibles para venta traduciéndose en retrocesos en rentabilidad de arriendos y fuerte desaceleración en créditos hipotecarios para tramos altos. Este ajuste en rentabilidades desincentivaría la entrada de nuevos inversionistas minoritarios al mercado inmobiliario (deudores con más de un crédito).

En este escenario se hace imperante definir las distintas formas de financiamiento que existen para la compra de viviendas.

- **Crédito Hipotecario**

El Mutuo o Crédito Hipotecario es un préstamo a mediano o largo plazo (desde 5 años) que se otorga para financiar la compra de una vivienda o para libre disponibilidad o también llamado de fines generales. Puede ser solicitado por una persona natural como jurídica y se puede complementar rentas con un tercero.

El Banco otorga un préstamo por el monto que necesites y recibe en garantía tu propiedad para así asegurar el cumplimiento del pago del crédito mediante la constitución de una hipoteca.

El monto final de tu dividendo hipotecario dependerá del porcentaje de financiamiento, la tasa de interés, el plazo al cual hayas solicitado el crédito y del valor de la propiedad a comprar. El dividendo es la cuota que debes pagar mensualmente por el préstamo hipotecario, el cual incluye el pago del interés, amortización del capital y comisión. (Banco de Chile, 2013).

El crédito hipotecario en Chile constituye un 18,7% del PIB (ABIF, 2013) siendo el segundo país con mayor porcentaje de su producto interno bruto en América Latina.

Pero pedir un crédito hipotecario no es automático, este requiere de una serie de etapas de selección.

Figura 1: *Etapas de la evaluación hipotecaria en Chile, 2013 ,Fuente Banco de Chile.*



- **Subsidio Habitacional DS01**

Es un programa destinado a las familias de sectores medios que no son propietarias de una vivienda, que tienen capacidad de ahorro y posibilidad de complementar el valor de la vivienda con recursos propios o crédito hipotecario.

Este apoyo del Estado permite adquirir una vivienda nueva o usada, en sectores urbanos o rurales y establecer tres opciones para los grupos familiares. (MINVU, 2017)

Tabla 1: *Opciones de subsidio, máximo valor de la vivienda, monto subsidio y ahorro mínimo Zona Regular regiones de Coquimbo a los Lagos, 2017, Fuente MINVU*

Opciones de subsidio	Valor máx. de la vivienda *	Monto subsidio	Ahorro mínimo
Título I tramo 1	1.000 UF	500 UF (fijo)	30 UF
Título I tramo 2	1.400 UF	entre 516 y 200 UF	40 UF
Título II	2.200 UF	entre 350 y 125 UF	80 UF

Los requisitos para postular a estos subsidios son :

- Ser mayor de 18 años
- Contar con cédula de identidad vigente. Las personas extranjeras deben presentar además el certificado de permanencia definitiva.
- Contar con una cuenta de ahorro para la vivienda que tenga, a lo menos, 12 meses de antigüedad.
- Depositar en dicha cuenta el ahorro mínimo que exige el título y tramo al que se espera postular a más tardar el último día hábil del mes anterior a la postulación.
- No superar el porcentaje de calificación socioeconómica de Registro Social de Hogares (RSH), correspondiente al título de subsidio al que postula
 - Título 1, tramo 1: dentro del 50% de vulnerabilidad socioeconómica.
 - Título 1, tramo 2: dentro del 80% de vulnerabilidad socioeconómica.
 - Título II: no exige RSH.
- Solo para los que postulan al título II sin Registro Social de hogares, o bien, que su RSH supere el 90% la clasificación socioeconómica: no superar al

monto máximo neto de ingreso mensual del grupo familiar establecido para esta alternativa:

- 60 UF
- En el caso del Título I, tramo 2 y título II, en la modalidad compra, las personas deben ser sujetos de crédito hipotecario para poder contar con aportes adicionales para financiar la vivienda, los que deben ser depositado en su cuenta de ahorro y corresponder a un ahorro mínimo de 200UF para el título 1, tramo 2 y de 400UF para el título 2. (MINVU, 2017)

Este beneficio se puede utilizar en distintas inmobiliarias dando la posibilidad a los sectores medios de tener una ayuda para poder juntar el pie necesario para poder comprar un inmueble.

Se debe tener en cuenta que la adjudicación de este subsidio no asegura el financiamiento de la entidad bancaria hacia el beneficiario.

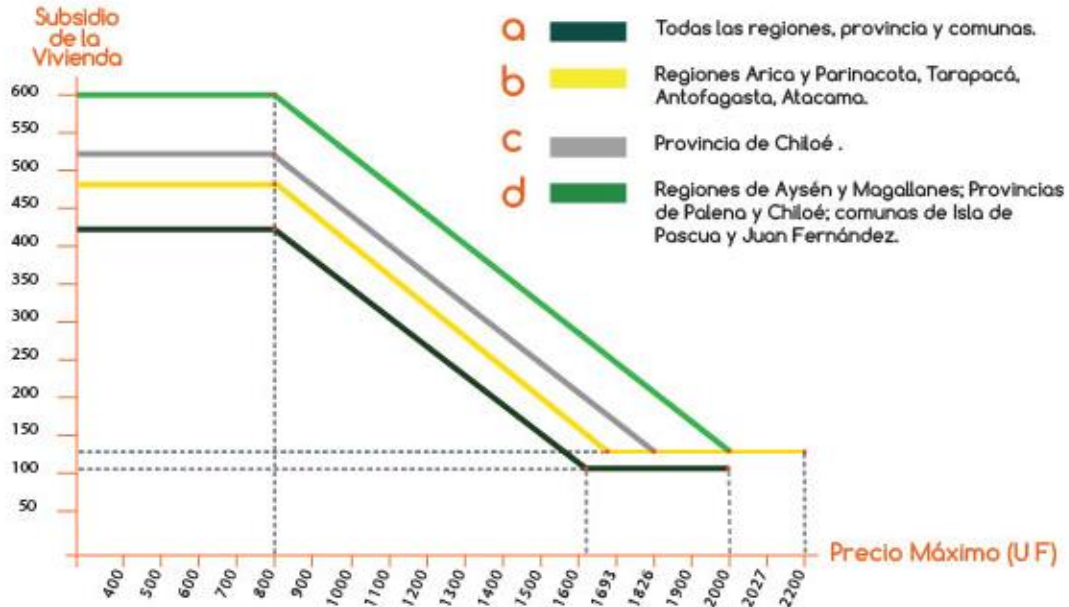
- **Leasing habitacional**

Es un programa que permite acceder a la oferta privada de viviendas nuevas o usadas de hasta 2.000 UF en todo el país, a través de una sociedad inmobiliaria de leasing habitacional con la cual se celebra un contrato de arrendamiento con promesa de compraventa.

Este programa está amparado por la ley 19.281 y está dirigido a personas que pueden pagar un arriendo, pero que no tienen capacidad de generar ahorro suficiente para postular a otros sistemas de subsidio habitacional. (Unidad Leasing Habitacional, 2017)

Figura 2: *Subsidio de la Vivienda de acuerdo a la región, 2017, Fuente Unidad*

Leasing Habitacional.



- En las Zonas de Renovación Urbana o de Desarrollo Prioritario, el subsidio será desde UF 200 hasta UF 425
- En Las Zonas de Conservación Histórica o Zonas Típicas o Pintorescas o se trate de Inmuebles de Conservación Histórica o Monumento Histórico, el subsidio será de hasta 300 UF.
- Si en la vivienda se implementan obras que ayuden a superar alguna discapacidad, se sumarán hasta 20 UF al subsidio

Beneficios del Leasing Habitacional

El Leasing Habitacional permite a las personas con altos gastos mensuales o sin capacidad de ahorro obtener su casa propia.

El arriendo que pagas lo conviertes en una cuota Leasing que se va sumando hasta completar el valor de la vivienda y una vez se celebra el contrato de arriendo, se celebra el contrato de compraventa.

Subsidio del Buen Pagador

En la medida que las cuotas de Leasing Habitacional se cancelen al día, existe un subsidio habitacional que premia este buen comportamiento

Tabla 2: Descuento del buen pagador, 2017, Fuente unidad leasing habitacional.

Si tu contrato esté entre	Tu descuento será de
UF 200 - UF 500	20%
UF 501 - UF 900	15%
UF 901 - UF 1200	10%

Figura 3 : Beneficios de utilizar un Leasing habitacional, 2017, fuente unidad

Leasing Habitacional.



- **Efectivo**

El método efectivo o pago al contado es una de las opciones que tienen los clientes de cancelar la vivienda, si bien, este método es generalmente utilizado por los inversionistas no quita que personas que tienen destinado al uso habitacional esta adquisición de vivienda, hagan uso de este medio de pago. (Inmobiliaria Habitage Departamento de Ventas, 2017)

- **Valorización del Metro Cuadrado**

La valorización del metro cuadrado en Santiago se realiza a través de un promedio de los precios de mercado por comuna, que nos ayudará más adelante a entender el contexto de venta de la Inmobiliaria Habitage.

Figura 4: Valor metro cuadrado Algunas comunas de Santiago de Chile, 2016, Fuente GFK ADIMARK.

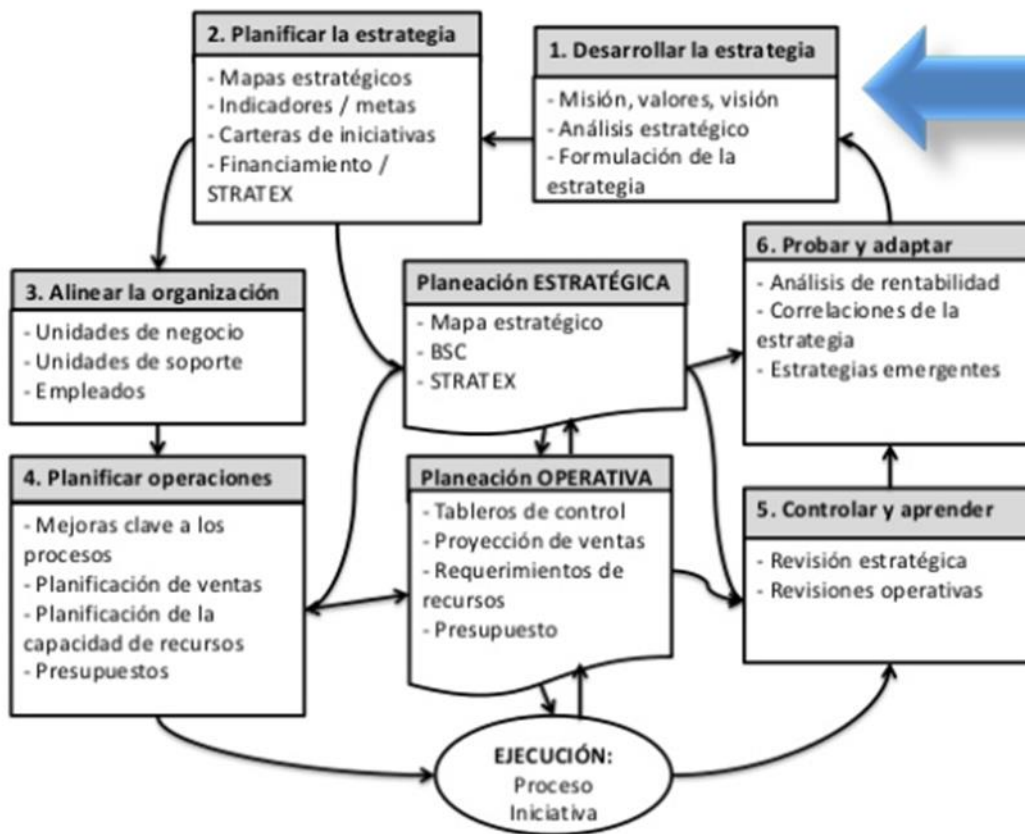
Departamentos	
Comuna	Valor UF/m ²
Santiago	55,6
Nuñoa	69,3
San Miguel	49,8
Estación Central	47,6
Las Condes	86,9
Independencia	48,5
Providencia	85,0
La Florida	46,5
Quinta Normal	43,4
Macul	50,3
Maipú	42,5
San Joaquín	48,0
Lo Barnechea	83,6
La Cisterna	42,5

Las comunas de interés en esta memoria son Quinta Normal y La Cisterna.

5.2 Sistema de Gestión Ciclo cerrado

Es un modelo planteado por Robert S. Kaplan y David.P.Norton que consiste en vincular la Estrategia con las operaciones. (Kaplan & Norton, 2008)

Figura 5: Pasos a seguir para lograr un modelo de gestión Ciclo cerrado ,2013,
Fuente *The Execution Premiun Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.*



- **¿Cómo desarrollar la estrategia competitiva?**

La estrategia competitiva es aquella que busca una posición favorable dentro de la industria. (Porter, 1998).

Es muy importante tener claro varios aspectos de la industria para poder decidir qué estrategia se quiere implantar en cada empresa y qué recursos tiene ésta para llevarla a cabo.

Para poder guiarnos en ésta tesis utilizaremos algunas sugerencias que dan los autores Norton y Kaplan , para así poder realizar el primer paso y desarrollar la base de la estrategia competitiva.

La estrategia debe responder a 6 preguntas básicas las cuales son (Kaplan & Norton, 2008) :

- ¿A qué clientes y mercados apuntan?
- ¿Cuál es la propuesta de valor que distingue a la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos claves que dan una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las capacidades del capital humano que distingue a la empresa?
- ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?
- ¿Cuáles son los facilitadores organizacionales requeridos para la estrategia?

Todas estas preguntas responden a distintos procesos que se deben cumplir, no es llegar y responder cada una, sino que existe un método por el cuál obtenemos esas respuestas.

- **Misión**

Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización (Kotler & Armstrong)

Pero también se puede entender como misión a una declaración breve de una o dos frases que describen la razón de ser de la organización específicamente a sus usuarios y clientes. (Kaplan & Norton, 2008)

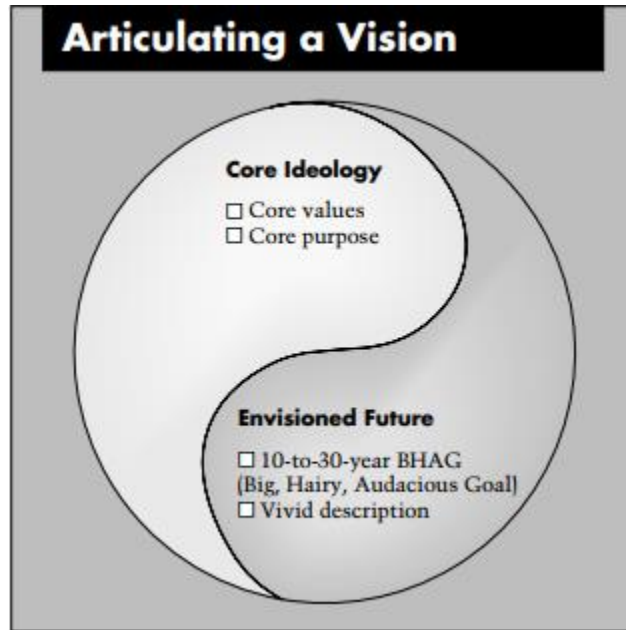
Estas definiciones nos ayudarán para poder analizar los enfoques actuales de la inmobiliaria y su diagnóstico. ¿Corresponden a los objetivos de la empresa?

- **Visión**

Es una declaración concisa que define los objetivos al mediano y largo plazo. (Kaplan & Norton, 2008)

Esta definición suena simple, pero existe una manera más completa de elaborar una visión, consiste en definir “La ideología principal” que se subdivide en “valores principales” y la “razón de ser”

Figura 6 : *Lo que compone la articulación de una visión, 2000, Fuente: Building your Company is visión Harvard Business review.*



Cómo se muestra en la Figura 6 , el núcleo de la formulación de la visión está compuesto por la ideología principal la cual se subdivide en los valores principales y el propósito principal. (Collins & Porras, 2000).

Por otro lado, se maneja el visión del futuro de la empresa lo que quiere que sea en 10 a 30 años más.

Estas definiciones en su conjunto darán la base para la formulación de la Visión y Valores de la empresa.

- **Valores**

Los valores son una definición muy importante, ya que, darán guías al comportamiento del participante de la organización para poder alinearse con la razón de ser de la empresa.

“Los valores son ideas (no necesitan un origen) y creencias (en función del contexto cultural) no son emociones ni sentimientos, gustos o preferencias sobre la conducta deseable de las personas que guían la elección o evaluación de alternativas que rigen, finalmente, los comportamientos”. “Los valores organizaciones deben ser coherentes y no contradictorios, con los valores personales de cada uno de los individuos que forman parte de la empresa.”. (Corporate excellence, 2011).

Es así como podremos definir los valores en el desarrollo de esta memoria.

- Las Cinco Fuerzas de Porter

Esta es una de las grandes metodologías introducidas en el ámbito de la gestión de los últimos tiempos, dando herramientas para poder hacer un diagnóstico del entorno de la industria, para posteriormente comparar con la realidad interna de la empresa. Para esto definiremos los conceptos más importantes planteados por (Porter M. , 2008).

Porter define la participación de 5 fuerzas las cuales en su conjunto configurar la rivalidad de la industria.

- Amenaza de Entrada

Consiste en la entrada de nuevos competidores que introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos, y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad general de un sector.

Pero la entrada de nuevos competidores también está condicionada por la altura de las barreras de entradas ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entradas son bajas los entrantes esperaran pocas represalias de establecidos.

Algunas de las barreras a mencionar son:

- Barreras de entrada

Las barreras de entrada son las ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

- Economías de escala por lado de la oferta

Economías que disfrutan de costos más pequeños debido a su producción en escala (valor unitario). Esto es porque se pueden distribuir los costos fijos entre más unidades , usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores, en conclusión cualquier medida que le otorgue una ventaja de costos debido a alguna práctica.

- Beneficios de escala por el lado de la demanda

Estos efectos conocidos como los de red, son cuando las demandas de la empresa se condicionan cuando un comprador usa la marca, luego más quieren hacer uso de ella. Y están dispuestos a pagar más por ella. Está asociada a la confianza de marca, debido a que a veces los clientes prefieren el valor de la marca por sobre los precios debido a la confianza depositada en ella.

- Costos para los clientes por cambiar de proveedor

El cambio de proveedor puede hacer la que afirma incurra en ciertos costos fijos. Estos generalmente son debido a que se incurre en capacitación, cambio de etiquetado, modificar procesos, etc.

- Requisitos de Capital

Las necesidades de invertir altas sumas de dinero para poder entrar a la industria y competir en ella.

- Ventaja de actores establecidos independientemente del tamaño

Estas ventajas se deben a varios factores tales como la tecnología propietaria, acceso preferencia a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marca establecida o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido como producir más eficazmente.

- Acceso desigual a los canales de distribución

El nuevo entrante debe por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Para ello puede tener en su contra las preferencias de plazas en los canales de distribución que dificultarán su venta.

- Políticas gubernamentales restrictivas

Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada.

- El poder de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Estos serán poderosos si:

- Está más concentrado que el sector al cual vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- El poder de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementan los costos). Todo esto perjudica la rentabilidad del sector.

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productores del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- El comprador debe asumir pocos costos al cambiar de proveedor.
- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisición,
- El grupo de compradores tiene utilidades bajas.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectado por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Existen más variables citadas por distintos autores, pero las de Michel Porter son significativas para el objetivo de esta memoria.

- La amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas.

Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo o hacerlo uno mismo.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.

El costo para el comprador por cambiar de sustituto es bajo.

- Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad tiene distintas formas de manifestarse principalmente porque ésta limita la rentabilidad del sector.

Alguno de los factores que hacen que la rivalidad sea más intensa son:

- Los competidores son varios también relativamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Barreras de entrada son altas.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.
- Las empresas no son capaces de entender las señales mutuamente.

La rivalidad destructiva para los competidores, ya que, esta merma la rentabilidad de la industria e incluso depreda a los pertenecientes al negocio, es aquella que se centra en el precio.

- Los productos son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales bajos, esto crea una presión al recorte de precios.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

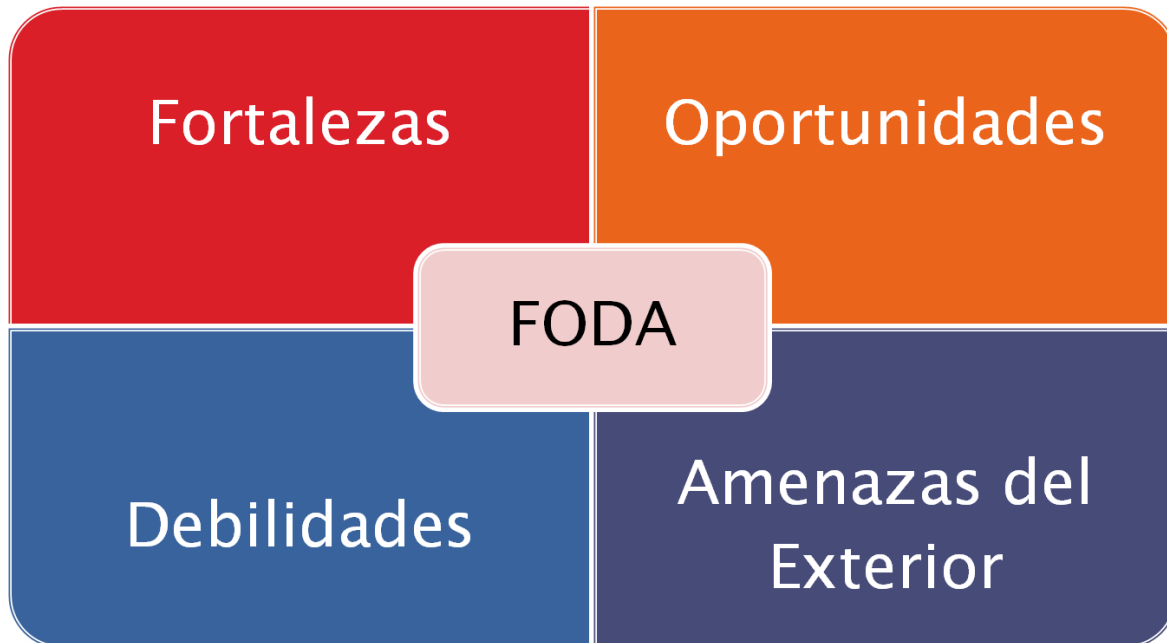
- Matriz FODA

Esta matriz se utiliza para poder identificar como dice su nombre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Para poder finalmente trazar estrategias que sean acordes al contexto en que se encuentra la industria y la empresa.

A continuación se muestra cómo se construye esta herramienta de gestión que es muy utilizada en la industria.

Figura 7: Matriz FODA, 2016, Fuente Revista *Emprende + Negocio*.



De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Todo esto lo dice Thompson y Strickland (1985) .

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

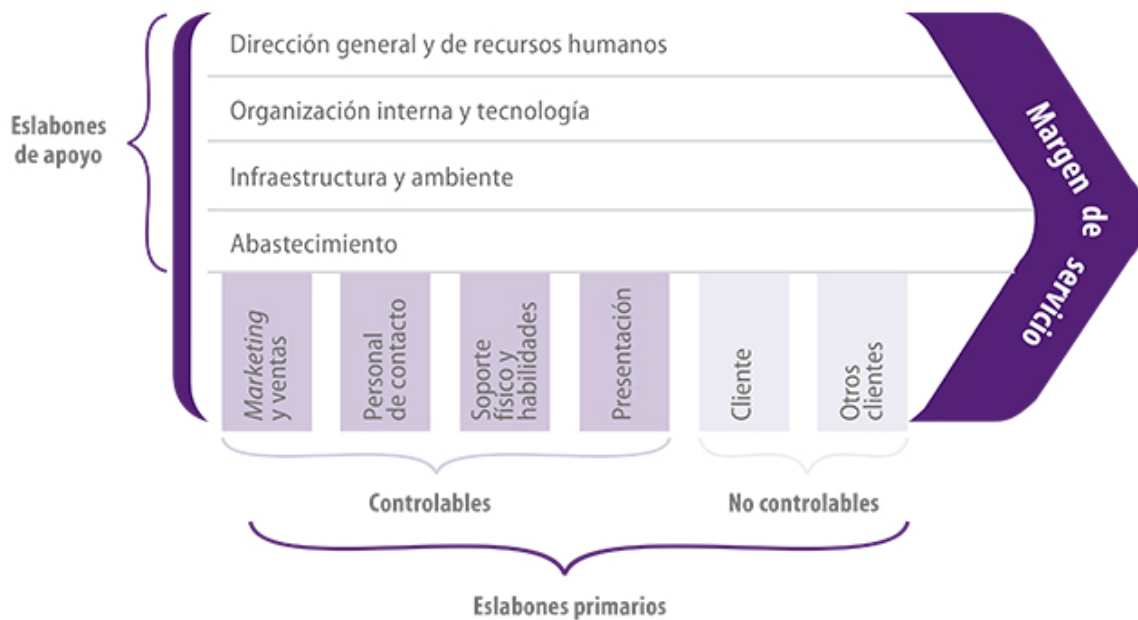
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica desarrollada por el Profesor Micheal Porter, la cual tiene como eje fundamental encontrar las actividades que en su conjunto otorgan valor agregado a los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.

En este caso se definirá la variante utilizada en la industria de servicios, ya que, la venta es abstracta y necesita de otra metodología.

Los elementos que la componen según el apunte del Profesor (Ratto, 2010) quedan expuestos en la siguiente figura:

Figura 8: Cadena de Valor de Michael Porter, 2010, Fuente Apunte Docente Renzo Devoto.



- Eslabones primarios no controlables

Cientes: el consumidor cultural es distinto en cada momento en que vive la experiencia de la creación, ya que se generan cambios entre uno y otro período. Pero definitivamente contribuye a la calidad del servicio ofrecido a partir de sus percepciones e incluso antes del consumo, ya que los estudios previos que se hacen de cara al mercado afectan el servicio final ofrecido.

Otros clientes: además del cliente, en la prestación del servicio también pueden influir situaciones como la convivencia de varios clientes en un mismo momento, como la de hacer

la fila para entrar a cine o al teatro, al ir grupalmente en un tour de turismo cultural. Esta combinación de percepciones también incide en la calidad del servicio.

- Eslabones primarios controlables

En este nuevo planteamiento tenemos que los eslabones primarios controlables son:

Marketing y ventas: eslabón que implica las estrategias para impulsar el servicio que se ofrece. En éste, la diferenciación y la generación de ventajas competitivas es importante, ya que en los servicios sólo se concreta la prestación cuando el consumidor vive la experiencia, lo que impide una experimentación previa, como sí se hace con algo tangible. Incluye estrategia de ventas, publicidad, promoción, etc.

Personal de contacto: se debe prestar especial atención al equipo que tendrá contacto con el consumidor, ya que este puede ser la única primera relación que tenga el usuario con la organización y, a partir de su experiencia, puede determinar y definir una percepción positiva o negativa.

Soporte físico y habilidades: el primero corresponde a todos aquellos elementos que integran la prestación del servicio. Ej. La boletería, telones, micrófonos y lámparas para el teatro. A sabiendas de que estamos en la era del conocimiento, la información y la innovación, las habilidades individuales, grupales y organizacionales pueden hacer la diferencia a la hora de hablar de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, a la hora de prestar el servicio. Ej. Las habilidades de atención al consumidor desde que ingresa a un museo.

Prestación: se debe aclarar que no consiste en el momento mismo de la entrega al consumidor del servicio, el momento en que vive la experiencia de la creación cultural, sino del concepto que se da al mismo, que se ofrece. Ej. la escuela de arte Te creo, del comediante Dany Alejandro Hoyos, más conocido como Suso el Paspi, resume su concepto en “Damos vida a las ideas”, diciéndote que “creamos una experiencia para hacerte feliz”.

Eslabones de apoyo

Finalmente, los eslabones de apoyo, al igual que los planteados en la cadena de valor de bienes, contribuyen a dar soporte a toda la plataforma sobre la cual se presta el servicio.

Estos son:

- Dirección general y de recursos humanos: reúne todo el conjunto de actividades que entienden al usuario como la razón de ser de la organización cultural. Por lo cual, la dirección general y la gestión del talento humano, sin importar si en la organización son roles separados o integrados, tienen el reto de establecer unas bases sólidas para la generación y el mantenimiento de una cultura de servicios de cara a la satisfacción del consumidor cultural.
- Organización interna y tecnología: relacionada con actividades de división por departamentos de la organización, la definición y el ordenamiento de funciones y todas aquellas que involucran la estructura de la empresa, las gestiones de administración y finanzas. Son importantes en la medida en que pueden facilitar la prestación del servicio y las actividades de investigación de mercados y el desarrollo de nuevos conceptos.

- **Infraestructura y ambiente:** es el espacio físico, o la ubicación donde se da la prestación del servicio. Son parte del valor ofrecido al consumidor, teniendo presente que la percepción del consumidor no se queda exclusivamente en la creación como tal, sino que su experiencia la define a partir de todas las variables relacionadas a la misma: comodidad, mantenimiento, etc. Esto es lo que Alonso, citando a un empresario, llama los momentos de verdad, es decir, aquel instante en que el consumidor “entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión de la calidad del servicio” (2008: 94).

- **Abastecimiento:** Consiste en todas aquellas actividades que permiten la recolección de los materiales, soportes, insumos, servicios y demás elementos que permitirán la entrega al usuario del servicio prometido y cumpliendo con sus expectativas.

- **Margen del servicio**

En este punto, las partes de la cadena de valor de los servicios están definidas y podemos empezar a diseñar la propia. Empero, falta el componente esencial donde se llega a la punta de lanza: el margen del servicio, que no es otra cosa que lo que se hace y ofrece.

Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo (Alonso, 2008: 95).

- Tipos de estrategia

En cuanto a estrategia no todas las empresas son iguales, es por esto, que aquí se recogerán los tipos de estrategia generales existentes, para posteriormente poder elegir algunas de estas para la inmobiliaria.

Según los autores (Hitt, Ireland, & E.Hoskisson, 2008) existen 5 tipos de estrategias de negocios, las cuales son:

- Estrategia de liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. Las empresas que poseen este modelo fabrican productos u ofrecen servicios de características estándar sin extra alguna (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria.

- Estrategia de diferenciación

ES el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios(a un costo aceptable) que los clientes perciban como diferenciados en sentidos importantes para ellos. Estas industrias se dirigen a clientes metas que perciben las diferencias entre los productos de los líderes, los que producen y comercializan.

- Estrategia de Enfoque

Esta estrategia generalmente se escoge cuando la empresa utiliza sus competencias centrales en satisfacer las necesidades de un segmento en particular este puede ser:

- Segmento particular de compradores
- Un Segmento diferente para cada línea de productos.
- Un mercado geográfico diferente.

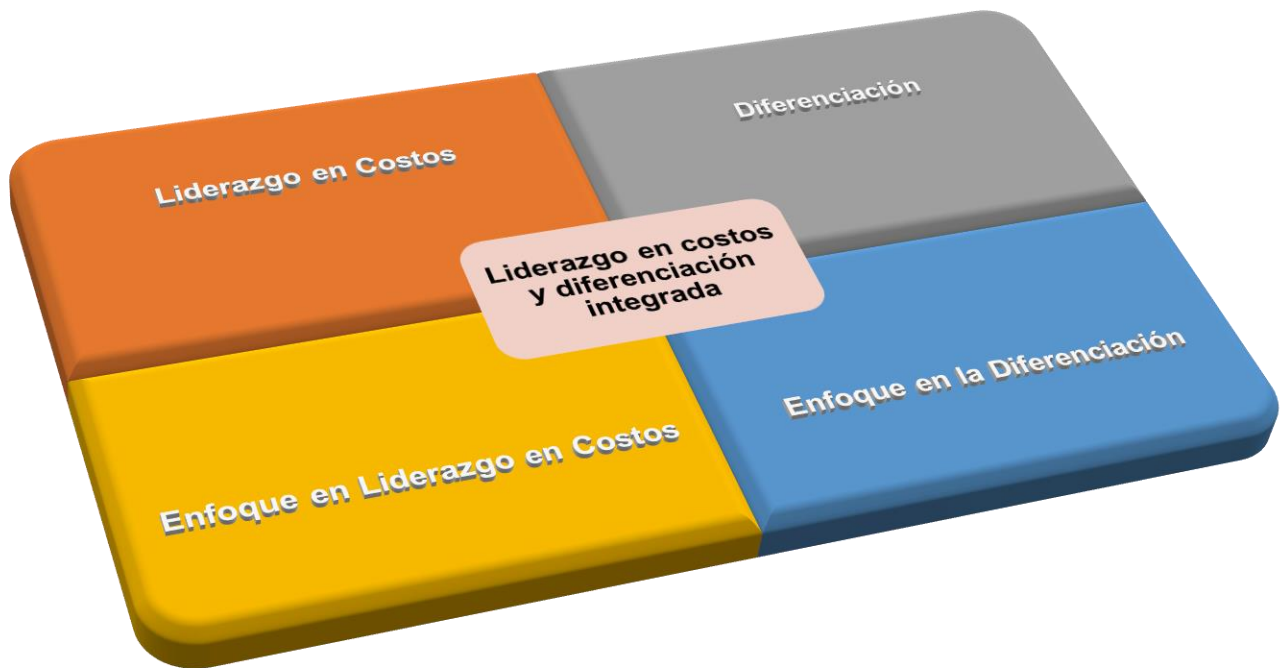
Es decir esta estrategia es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

Esta estrategia se puede aplicar tanto a enfoque en diferenciación como en costos,

- Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

Es el proceso integrado de acciones que permiten hacer eficiente ciertos procesos de la cadena de valor que permiten abaratar costos que permitan ofrecer un producto diferenciado a costos accesibles. Para esto la empresa tendrá que optimizar muchos más procesos que el común, y así permitir transmitir esta eficiencia a través de una reducción de costos al cliente final.

Figura 9: Estrategias para las empresas, 2017, Elaboración propia.



Las estrategias se dividen en el grado en que se aplican a la empresa esta puede ser de meta amplia, es decir tener como eje transversal este objetivo o de meta estrecha que el objetivo se aplica a algunas áreas de la cadena de valor.

- Planificación de la estrategia

La planificación de la estrategia es el conjunto de acciones y herramientas que permiten ejecutar la estrategia de la firma para esto se definirán las siguientes herramientas existentes para este proceso.

5.3 Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral

El Balance Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligado a algunos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como mapas estratégicos, la asignación de recursos y evaluación del desempeño.

Todo esto en el contexto de una “foto” del escenario a analizar, por lo tanto, el balance scorecard no es dinámico, pero podemos de igual manera trazar una estrategia de mediano a largo plazo. (Fernandez, 2001)

Para esto es necesario tener un enfoque adecuado:

- Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
- Sistema que ayuda a la planificación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido. El software es un medio no un fin en sí mismo.
- Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser modelo.

Los elementos que necesita el BSC son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Perspectivas
- Mapas estratégicos
- Objetivos
- Propuesta de valor al cliente.
- Indicadores y sus metas
- Iniciativas estratégicas
- Responsables y recursos

A continuación, se definirán los conceptos que no han sido definidos anteriormente.

- Perspectivas

Se identifican como las aristas en que se desarrolla un proceso para llegar a un objetivo, esta se puede subdividir generalmente en:

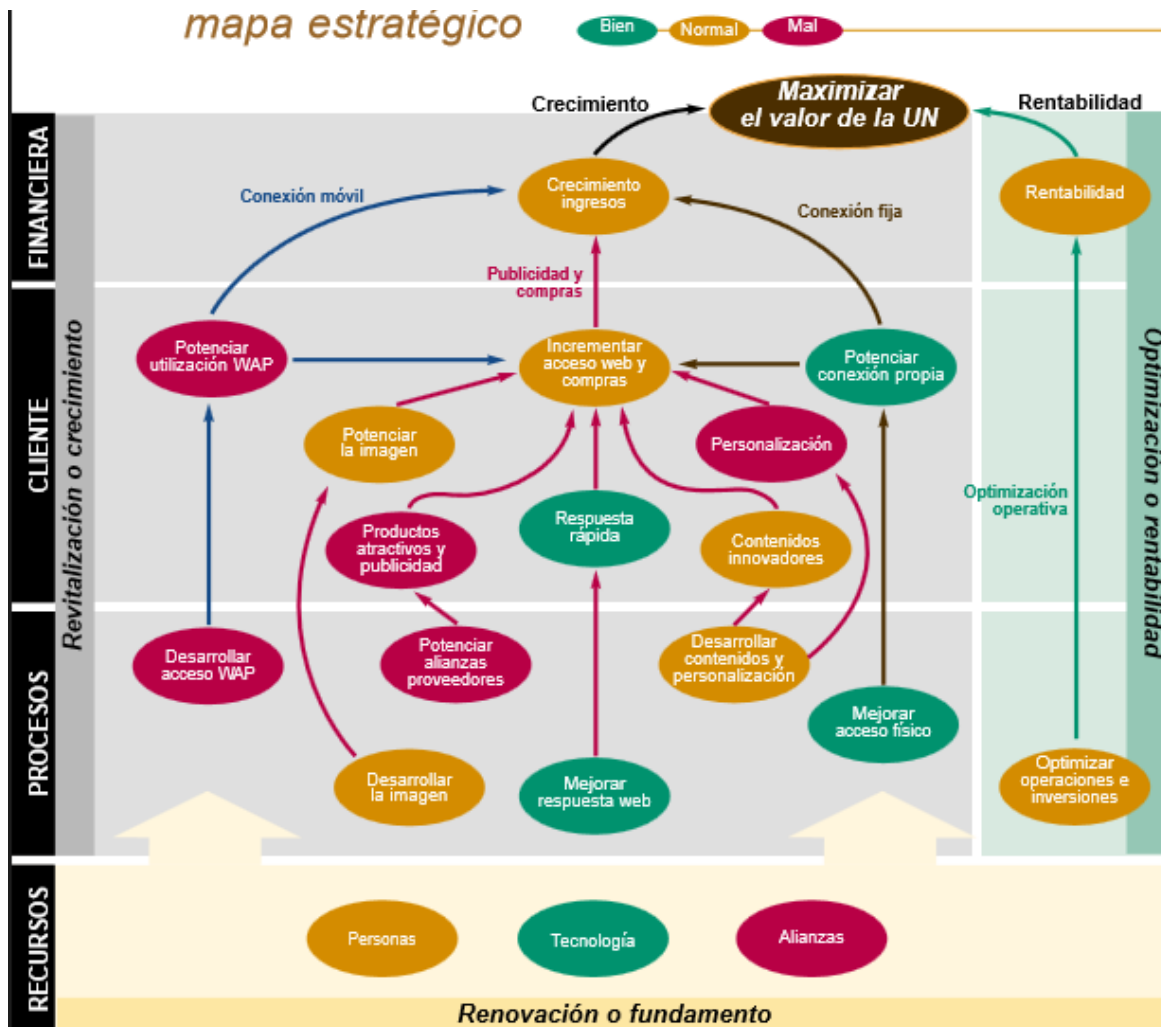
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de recursos
- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de cliente

5.3.1 Mapas estratégicos:

Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia.

Esta herramienta ayuda a priorizar los objetivos, al igual que generar un aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

Figura 10: Ejemplo de mapa estratégico, 2001, Fuente Alberto Fernández.



5.3.2 Propuesta de valor al cliente

Es lo que diferencia a la organización de otras pueden ser liderazgo en costos, relación con el cliente, excelencia operativa.

5.3.3 Indicadores y sus metas.

Los indicadores también llamados medidas, son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Existen dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado:

Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, un ejemplo de este sería el índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas.

- Indicadores de causa:

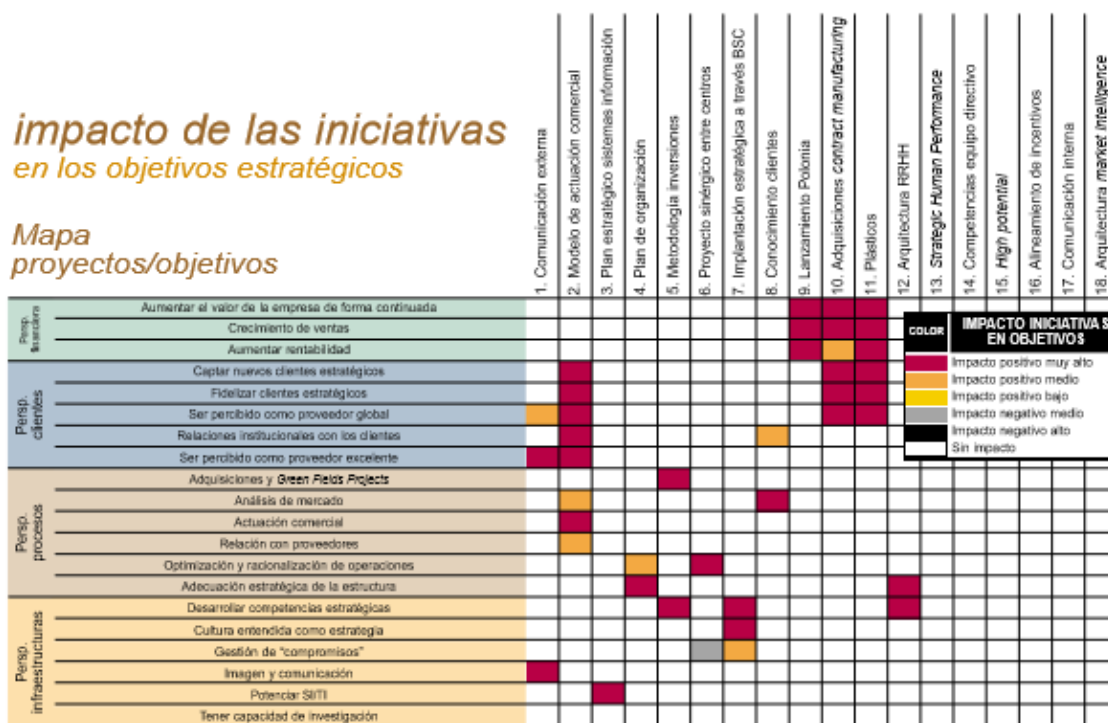
Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución, también son conocidos como indicadores inductores. Un ejemplo de ellos son el número de horas de formación por empleado, ya que, mide el esfuerzo realizado en tratar de mejorar las capacidades y que necesariamente no se ve reflejado en resultados.

5.3.4 Iniciativas Estratégicas:

Son las acciones en las que la organización se debe centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciáticas en función de los objetivos estratégicos. Es importante analizar a través de distintas herramientas el impacto que tienen en cada iniciativa en los objetivos estratégicos y estas iniciativas también deben contar con indicadores.

Figura 11: *Tabla de iniciativas estratégicas y su impacto en los objetivos estratégicos, 2001, Alberto Fernández.*



5.3.5 Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los

equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a

las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard.

5.3.6 Evaluación subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona un Balanced Scorecard no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

6. METODOLOGÍA

La metodología que utilizaremos en esta tesis será la del sistema de ciclo cerrado desarrollada por Norton y Kaplan en el cual solo abarcaremos alguno de los componentes, esto es debido a que el control de los indicadores no se puede llevar a cabo por la extensión de tiempo que abarca el proceso de tesis.

Ahora describiremos cada paso a realizar en esta metodología nombrando las fuentes a utilizar y las herramientas de ayuda para llevar a cabo el modelo planteado.

6.1 Desarrollar la estrategia

Aquí se define en qué negocio está la empresa y por qué, desarrollando así la misión, visión y valores.

La inmobiliaria hoy cuenta con la misión y visión, que fueron planteadas por el dueño pero que no tienen ninguna metodología por detrás, es por esto, que este modelo ayudará a hacer más entendible y objetiva estos ejes fundamentales de la estrategia. Se tomará como ayuda las declaraciones anteriores de misión, visión y se reformularán, también se establecerán valores.

Estos se complementarán con las opiniones de las jefaturas, gerencia comercial y comportamiento de costumbre de los vendedores de sala de venta.

Posteriormente se hace un análisis de la situación interna y externa de la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter y una matriz FODA, complementada con las estrategias desprendidas de esta matriz. La información necesaria para este estudio será recopilada de las bases de datos de la inmobiliaria, entrevistas con gerencia comercial, jefatura de ventas, levantamiento general de la competencia y contexto de mercado que se sacará de bases de datos de diversas fuentes confiables.

Finalmente se formulará la estrategia más factible y compatible con los recursos que posee la empresa.

6.2 Traducir la estrategia

Para este paso se desarrollaran Balance Score Card y Mapas estratégicos según los autores Norton y Kaplan , esta etapa se complementará con la base de datos de la empresa y criterios de la gerencia comercial, siempre teniendo de comparación opinión de expertos o en su defecto experiencia de trabajadores en el medio.

6.3 Alinear la organización

Para esto se tendrán que definir todas las unidades de negocios del departamento de ventas de la inmobiliaria, esto se llevará a cabo a través de entrevistas con gerente comercial, jefe de ventas y vendedores.

Se debe también definir las unidades de soporte y la cantidad de empleados, esta información será obtenida del departamento de recursos humanos y cruzada con información de gestión de recursos que ya se han definido en el marco teórico.

6.4 Planificar operaciones

Cuando ya están definidos los indicadores, objetivos y el portafolio de iniciativas, la empresa procede a desarrollar el plan de operaciones que establece las acciones que lograrán los objetivos estratégicos. Esta fase comienza con la fijación de prioridades para los proyectos de mejora de procesos, seguida por la preparación de un plan detallado de ventas, plan de capacidad de recursos y presupuesto de operaciones y capital.

El objetivo de esta herramienta es alinear las mejoras de procesos en el corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo.

Para esto se definirá con el jefe de ventas y gerente comercial los procesos que desean medir y mejorar, que sean también alineados con los procesos importantes identificados en la definición de las estrategias y mapa estratégico.

- Plan de ventas

Los ejecutivos deben identificar los recursos requerido para la implementación de la estrategia.

Antes de hacerlo, se necesita construir su objetivo de ventas en cantidad, combinación de tipologías y transacciones esperadas. ¿Qué recursos se necesitan para lograr esto?

- Plan de capacidad de recursos

Después de tener los datos de la productividad de las mejoras de procesos y cifras de ventas, se necesitará estimar los recursos necesarios para el año siguiente para llevar a cabo los objetivos estratégicos.

Para esto se desarrollará un cruce con el costo histórico de la empresa en la planta de ventas y se estandarizará en uf. Tomando como base los gastos fijos, se agregarán los ítem y personas necesario valorizado, que permitirán poner en marcha este plan.

Eso sí, lo anterior se utilizará solo como referencia, debido a que las inversiones actuales son muy precarias y se adaptarán a las básicas para cumplir sus objetivos de ventas. Agregando los ítem debidamente cotizados con las entidades prestadores de servicios.

- 6.5 monitorear y aprender

No se realizará en esta tesis debido a lo corto del alcance.

Pero sí se incluirán recomendaciones para que en un posterior estudio , haga la evaluación de esta propuesta.

7. DESARROLLO

La inmobiliaria Habitage es una de las empresas del corporativo perseverancia se destaca por su modo de operación de empresas multi-rut, es decir La inmobiliaria está compuesta por varias razones sociales que se financian y subvencionan en conjunto, incluso prestado sub- contrato con las constructoras pertenecientes al mismo dueño.

Hoy esta empresa tiene su sede administrativa en Kennedy 7900 y dos salas de ventas, una en el metro Gruta de Lourdes ubicado en Quinta Normal y otra en el metro La Cisterna ubicado en la comuna de La Cisterna.

Los proyectos que están en venta son Don Manuel, Don Alonso y Edificio Odesa.

Es importante aclarar que los proyectos se venden desde su etapa en blanco es decir, desde que existe la aprobación del proyecto de construcción en la municipalidad, luego en verde que consiste en toda la etapa de construcción hasta la entrega inmediata, que esta concluye con la venta hasta última unidad.

Hoy esta inmobiliaria cuenta con un gran problema de ventas que los gerentes han interpretado como una falencia de estrategia y manejo de esta a la sala de ventas, es por esto, que se ha decidido en esta tesis, entregar herramientas e información relevante para que esta

empresa puede contar con elementos sólidos de gestión, formulando los lineamientos principales que debieran desembocar en una mejor práctica de ventas.

7.1 Desarrollar una estrategia competitiva

La inmobiliaria Habitage no posee una estrategia competitiva para sus salas de venta gruta de Lourdes y La Cisterna, es decir su área comercial no tiene lineamientos, por lo anterior, se confeccionará uno metódicamente por los pasos sugeridos de Norton y Kaplan .

Se empezará exponiendo la situación actual de la inmobiliaria, aplicando la metodología y así se logrará paso a paso la estrategia competitiva

7.1.1 Misión

Como vimos en el Marco Teórico la misión es el planteamiento del propósito de la organización.

Hoy la inmobiliaria tiene la siguiente declaración:

“Entregar a nuestros clientes un servicio inmobiliario integrado por medio de un equipo de trabajo con gran compromiso, logrando ofrecer viviendas de calidad, rentables, cuidando el medio ambiente y a la medida de cada uno de nuestros clientes”. (inmobiliaria Habitage, 2017)

Si bien la empresa declara una misión que cumple con la definición forma esta no refleja los lineamientos de la Jefatura de ventas

“El comportamiento general del lineamiento de ventas es tener un gran compromiso como equipo, pero en general, más que lo anterior se puede destacar que se entregan viviendas conectadas con los servicios de transporte como metro, locomoción colectiva, Micros y Taxi, además de estar cercano a polos de áreas verdes.

Claro, que las áreas verdes pueden cambiar según proyectos. Pero lo que se conservará siempre será la conectividad de las viviendas.

Por otro lado, en el proceso de ventas, los vendedores acompañan desde la cotización de la vivienda hasta su entrega, por su puesto, que todo el proceso estará acompañada de otras áreas como operaciones (área que ve la escrituración y pago de cuotas).”(Moraga, 2017).

Para poder ver la aplicación se entrevistó al personal de ventas, exponiendo sus respuestas :

“Nunca he leído la misión de la empresa y tampoco me la han expuesto, solo ofrezco y vendo las viviendas que aparecen según el sistema, ayudándome del piloto de la sala y los planos” (Hinojosa, 2017)

“Del tiempo que llevo en la inmobiliaria solo he vendido según lo que he conocido de los proyectos y encontrado en las carpetas de ventas, trayendo conmigo también la experiencia que he obtenido en otras inmobiliarias en el rubro” (Espinosa, 2017).

“He preguntado a la jefatura de ventas sobre los proyectos y me han dicho que tenemos buenas terminaciones, conectividad, asesoramiento tanto de subsidios como crédito hipotecario y valores económicos en el mercado” (Junior, 2017).

Recopilando todo lo anterior y conversando posteriormente se obtuvo con la jefatura de ventas esta nueva misión.

Misión: Entregar a nuestros clientes soluciones habitacionales económicas para uso o inversión con ubicación estratégica, buena distribución de espacios, excelente plusvalía y asesorado en todo el proceso de compra con un capacitado equipo de ventas.

La nueva misión recoge los conceptos más importantes para que el equipo de ventas entienda una línea general de curso de acción.

Como dar soluciones habitacionales hoy la empresa entrega departamentos, casas, pero en el futuro una solución habitacional siempre será ésta y no otro tipo de formato, por lo que la hace perdurable.

Uso o inversión, agrega un concepto que no se manejaba en la misión anterior, debido a que hay que tener en cuenta que los compradores actuales no consisten solo en clientes finales sino que hay empresas o personas que comprar para arrendar estas propiedades.

Ubicación estratégica, lugares conectados cercanos a centros comerciales, locomoción y servicios. Será una constante de los proyectos según lo conversado con el Jefe de Ventas.

Buena distribución de espacios, existe en todos los proyectos conexiones para la Lavadora , cocina, que no disminuyen el metraje útil del departamento .

Excelente plusvalía, los Edificios son construidos en terreno pertenecientes en comunas con alto crecimiento como Quinta Normal y La Cisterna, en caso de cambiar de comuna como los proyectos están cercanos al metro siempre suben de valor.

Asesorado en todo el proceso de compra con un capacitado equipo de ventas, el equipo de ventas tiene cursos en la Coproch y una alianza con los bancos para poder atender de mejor manera al cliente.

Tomando todos los lineamientos explicados anteriormente finalmente se formuló la misión que se tomará como eje para la estrategia.

7.1.2 Visión

La inmobiliaria hoy posee la siguiente declaración:

Visión:

Queremos ser la empresas inmobiliaria líder en el mercado, ofreciendo servicios y soluciones habitacionales de excelencia para tu nuevo hogar. (inmobiliaria Habitage, 2017)

Esta claramente no refleja los objetivos forjados a largo plazos y como no hay valores declarados en la empresa, tampoco cumple la metodología planteadas por Collins & Porras .

Queremos ser la inmobiliaria líder en soluciones habitacionales económicas, con un asesoramiento constante ante las necesidades del cliente para poder obtener una vivienda ya sea para inversión o habitación.

Con esta definición conversada con jefatura de ventas se puede englobar lo que actualmente se propone la inmobiliaria a largo plazo y mediano, si bien las diferencias son tenues, estás ya reflejan un mercado segmentado, siéndolos servicios más generales y perdurables en el tiempo, cumpliendo el objetivo de una misión.

7.1.3 Valores

No existen valores en la empresa definidos, pero en conversaciones con Gerencia Comercial y Jefatura de ventas se pudo llegar a las siguientes sugerencias:

1. Calidad de Servicio
2. Superación
3. Responsabilidad
4. Capacitación constante
5. Colaboración
6. Esfuerzo
7. Optimismo
8. Servicio
9. Respeto

De las cuales no se elegirán más de 6, para que la empresa pueda implementarlas de buena manera y que finalmente se lleven a cabo.

En las reuniones con los vendedores y a través de rondas de opinión, son elegidos la Superación, Responsabilidad, Colaboración, Esfuerzo, Servicio y Respeto.

Los anteriores, Engloban lo que es la empresa y a lo que quiere llegar, debido a que, los empleados que colaboraron, se esfuerzan en aprender y cumplir metas, superan dificultades, se respetan entre ellos y están al servicio del cliente

7.1.4 Las 5 Fuerzas de Porter

Definiremos Habitage como una empresa perteneciente al rubro inmobiliario de viviendas económicas que varían entre las 1.100 UF hasta las 2.400 UF, que tienen proyectos en barrios de clase media emergente.

- Amenazas de Entrada: Existen algunas amenazas importantes en cuanto a la rentabilidad de la industria inmobiliaria en Chile.

- Barreras de Entrada: Son altas debido a que las inmobiliarias consolidadas en el mercado poseen una liquidez estructurada que los nuevos entrantes no alcanzan a tener al corto plazo.

También el reconocimiento de marca y el know how son importantes en esta industria, son un valor altamente influyente en el desempeño, especialmente en cuanto a trámites burocráticos.

Permisos de construcción de las municipalidades son muy restrictivos y limita la cantidad de proyectos en venta que pueden tener las inmobiliarias, los contactos marcan un hito relevante en este punto.

- Economías de Escala: Se observan varios proyectos de una misma inmobiliaria, esto lo hace poder distribuir los costos de la venta entre más distribuidores de costos. (funcionamiento multi-rut).

- Beneficios de Escala por lado de la demanda: Este ítem tiene poco poder debido a que el lugar donde está construida la propiedad es más relevante que la inmobiliaria, no repitiendo el cliente generalmente la compra en la misma inmobiliaria.

- Costos por cambiar de proveedor: No es una variable relevante, ya que, no existen costos asociados a cambiar de proveedor, debido a que, no es un bien con reposición rápida ni gran diferenciación.

- Requisitos de Capital

Es una variable alta pero comparado con el general de la industria es media alta.

- Existe ventaja de actores establecidos debido al reconocimiento de la marca y Políticas gubernamentales restrictivas

Las políticas restrictivas en cuanto a valores de publicidad y patentes comerciales, encarecen el ser reconocido cuando recién se está entrando a la industria.

- El poder de los proveedores

El poder de los proveedores de las salas de venta es bajo, debido a la gran cantidad de oferta de servicios publicitarios de oficina, materiales y medios.

Existen planes de publicación acordes a cada tipo de empresa haciendo el valor de la promoción digital más accesible cuando recién se está comenzando, en comparación a metro de Santiago, esto refleja la facilidad de cambio del medio con el mismo objetivo.

En cuanto a la habilitación de la sala de ventas el servicio de abastecimiento no es caro debido a que la dotación de vendedores en general en las inmobiliarias no es de más de 3 por cada local de ventas.

- El poder de los compradores

El poder de los compradores en lo general es alto, debido a la época económica que está viviendo actualmente y las políticas restrictivas de los bancos, que hacen adaptar el precio de las viviendas a los clientes factibles de crédito, otorgando bono pie para que el cliente puede financiar el pie de la vivienda.

Si bien ahora se está observando una reactivación, la tendencia del mercado inmobiliario como se mencionó en el marco teórico, esta era restrictiva por parte de las entidades crediticias y obligando a los proveedores en este caso, las inmobiliarias a otorgar mayores descuento y bajas de precios.

- La amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es alta, los valores de las propiedades usadas con características similares a las nuevas con una considerable reducción de precios hacen la competencia mucho más feroz.

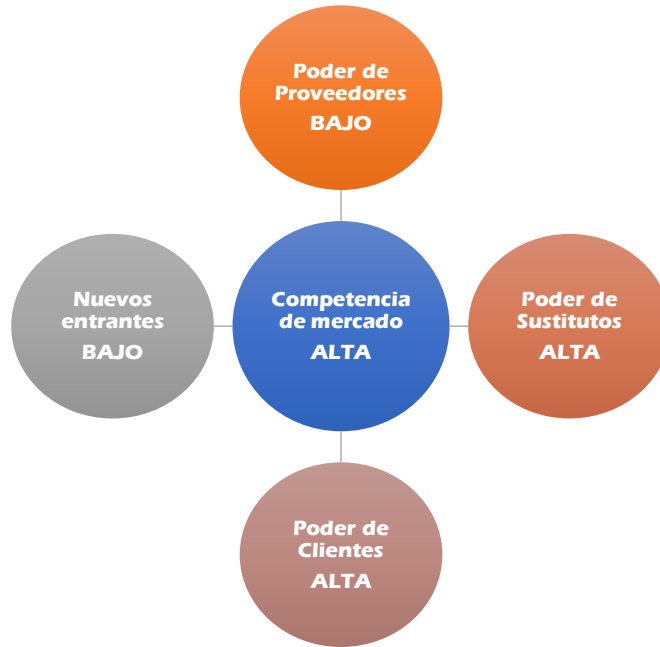
Debido a lo anterior el poder de sustitución es alto, ya que, lo único distinto entre un bien y otro, es el tiempo de vida de este. Cuando la vida útil de la construcción en sí no es baja.

- Rivalidad entre competidores existentes

Es alta debido a la cantidad de empresas registradas con este rubro que es de 127.294 siendo la segunda con más empresas en el país, entregando por lo menos en la región de Santiago un sobre stock de viviendas.(SII , 2017)

Esto significa que las estrategias en precios y facilidades han aumentado considerablemente en los últimos años, haciendo la competencia más difícil y el margen de ganancia aún más pequeño.

Figura 11: Porter Industria Inmobiliaria Viviendas económicas,2017, Fuente *Elaboración propia.*



7.1.5 Matriz FODA

A continuación, se mostrará la matriz FODA para la industria inmobiliaria de viviendas económicas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Todo esto lo dice Thompson y Strickland (1985) .

- Fortalezas: Alta presencia en redes sociales y medios web, posiciones privilegiadas de las salas de venta, asesoría en todo el proceso de compra de los clientes y departamentos con amplios espacios a precios accesibles.

- Oportunidades: Poca presencia en redes sociales y web de las inmobiliarias de viviendas económicas.

Modificaciones en los planes reguladores de las comunas en que participan las viviendas económicas, por ejemplo Quinta Normal disminuyó la cantidad de pisos a construir.

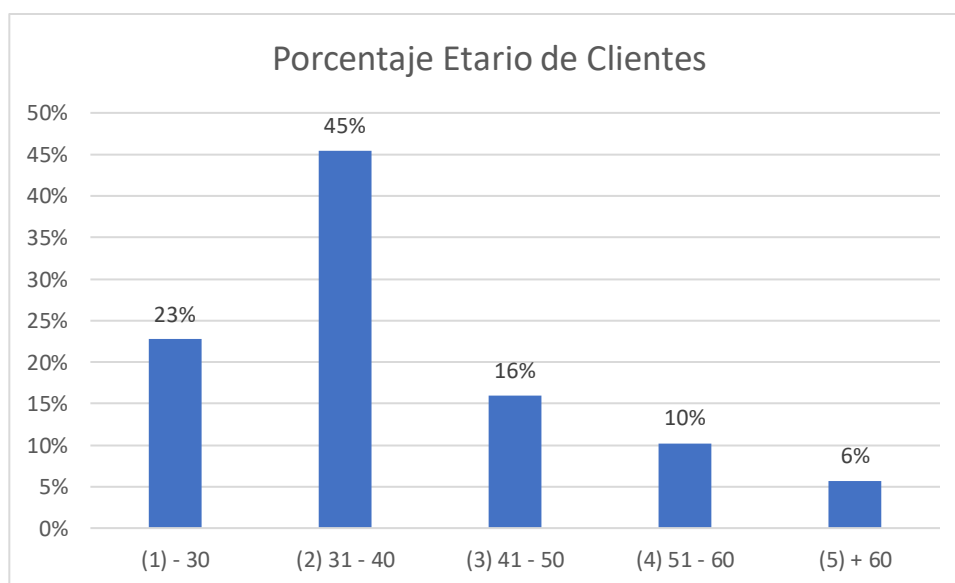
- Debilidades: Terminaciones deficientes debido a que la constructora miembro del corporativo no ha obtenido la experiencia necesaria, mucha rotación de personal que hace que los clientes no siempre tengan el mejor seguimiento y atención. Problemas de información por parte de arquitectura con algunas medidas, modificando características de los departamentos, causando finalmente una gran molestia con los clientes.

- Amenazas: Impuesto a las viviendas, planes reguladores, elecciones presidenciales u políticas crediticias.

7.1.6 Cadena de valor

- Eslabones primarios no controlables
 - Clientes: El cliente final de la inmobiliaria corresponde a personas de 23 a 40 años relativamente joven que obtienen en su mayoría su vivienda a través de crédito hipotecario o DS01 (inmobiliaria Habitage, 2017) y pertenecen a sectores medios.

Figura 12: División etaria de los clientes Habitage, 2017, Fuente elaboración propia.



Estos datos fueron obtenidos a través de los contratos de la en un promedio por los edificios.

También existe otro tipo de clientes los cuales se clasifican como inversionistas que tienden a ser el 20% del porcentaje de las ventas y su rango etario se encuentra entre 20 y 60+ años. La mayoría proviene de sectores medios y altos. (inmobiliaria Habitage, 2017)

- Eslabones primarios controlables
- Marketing y ventas: La estrategia se subdivide en medios de realizar presencia de marca que constituyen en realizar una segmentación en Facebook y promocionar concursos en la fanpage inmobiliaria Habitage . Con esto se apunta a personas que visiten medios de gestión inmobiliaria y que vivan en Santiago especialmente en las

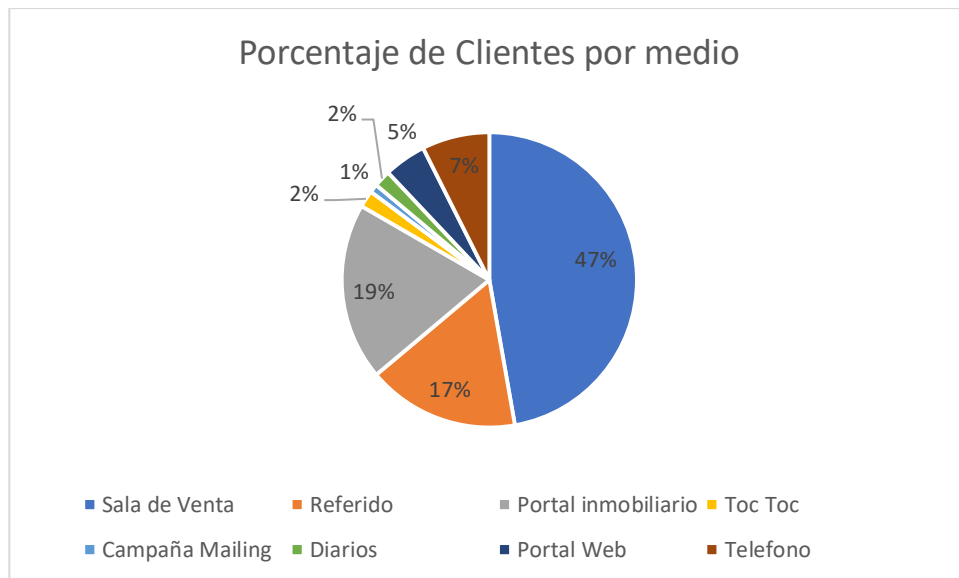
Siguientes comunas

Tabla 3: *Porcentaje de clientes por comuna, 2017, Fuente Elaboración propia.*

Comuna	Cantidad	Porcentaje
Santiago	18	17%
Maipú	9	8%
Quinta Normal	7	6%
Pudahuel	7	6%
Providencia	6	6%
Puente Alto	6	6%
Ñuñoa	5	5%
Renca	4	4%
La Florida	3	3%

El segundo punto en que se enfoca las campañas de marketing son en medios de relación directa con los clientes.

Figura 12: *Porcentaje de Clientes por medio, 2017, Fuente Elaboración propia.*



La inmobiliaria ha ocupado una campaña de ensayo y error, tomando estas experiencias como base para la gestión de los medios efectivos de compra.

Los más importantes corresponden a:

- Sala de venta: Lugar físico que posee la inmobiliaria en dos salas de ventas tanto como en metro gruta de Lourdes y Metro La cisterna, en estas salas existen pilotos estándar que corresponden a un modelo a escala de los departamentos que cumplen la misión de que el cliente viva la experiencia de sentirse en su futuro hogar.
- Referido: Estos clientes son las personas recomendadas por clientes de la inmobiliaria.
- Portal inmobiliario: Este es un servicio pagado que la inmobiliaria posee, que consiste más que nada, en una plataforma online de cotizaciones abiertas al público. En que la empresa paga una cuota mensual para pertenecer al motor de

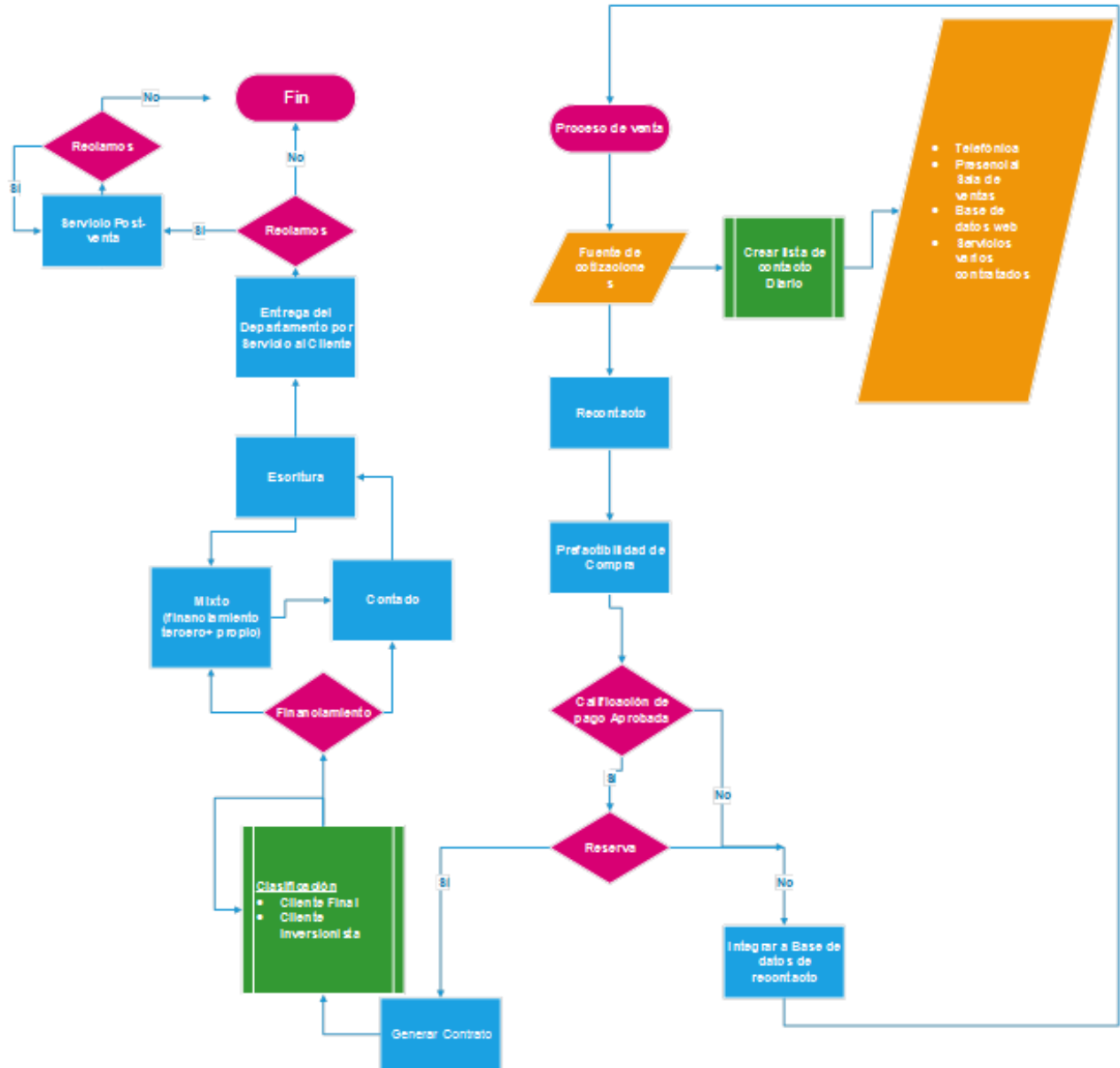
búsqueda dentro de su página. Ellos también proporcionan bases de datos para poder contactar a los posibles clientes.

- Teléfono: En este ítem los clientes recurren al vendedores a través del medio telefónico, ya sea, por verlo por página web, diario, etc.
- Portal web: Es la página oficial de la inmobiliaria dónde se muestra a través de plataformas dinámicas los distintos proyectos, existe un chat en línea y los vendedores utilizan esta plataforma para hacer una atención directa.

Este es el contacto inicial pero el trabajo de cierre de compra lo realizan los vendedores, los cuales son el elemento fundamental que separa una compra de un cliente perdido.

El proceso de ventas consiste en el siguiente:

Figura 13: Diagrama del proceso de venta, 2017, Fuente elaboración propia.



1. Cotización.
2. Pre- aprobación de financiamiento.
3. Reserva.
4. Generación de contrato.
5. Pago de cuotas.
6. Aprobación crédito hipotecario.
7. Escrituración.
8. Entrega de la propiedad por post-venta.

En todo el proceso el vendedor está presente, operaciones está en el proceso 4,5,6 y 8 y post- venta solo en el 8.

- Personal de contacto:

El personal de contacto que tiene el cliente comienza por el vendedor, luego pasará por un ejecutivo de operaciones que tramitará todo su proceso de compra para posteriormente tener contacto con un ejecutivo de post-venta y así finalmente ser entregado el bien raíz.

- Soporte físico y habilidades: El cliente puede hacer uso de las salas de ventas como experiencia de compra, visitar el departamento piloto en edificio y ser asesorado por vendedores con conocimiento de créditos, subsidios , leasing al igual que capacitado en las instituciones coproch para el mejor manejo de la compra.

- Prestación: Entregar soluciones habitacionales de viviendas económicas para sectores medios.

- Eslabones de apoyo

- Dirección general y de recursos humanos: Recursos humanos se encarga de reclutar, capacitar y programar actividades que favorezcan el entorno donde se desarrollan los trabajadores.

- Organización interna y tecnología:

La oficina central está compuesta por:

- Arquitectura: Se encarga de la elaboración de proyectos inmobiliarios y diseñar los edificios según las normativas de cada comuna y la legislación Chilena.

- Contabilidad: área que registra las facturas, egresos e ingresos.

- Finanzas: Realiza las cuadraturas, egresos e ingresos de dinero físico y cierre bancario.

- Marketing: área que coordina la segmentación del cliente, campañas publicitarias, mantención de la imagen corporativa, estudio de mercado, etc.
 - Informática: Presta soporte a la intranet, físico y capacita a la persona en sus funciones tecnológicas.
 - Abastecimiento: Se preocupa de la compra de materiales básicos para el funcionamiento de sala de ventas y generar órdenes de compra para los proveedores.
 - Área legal: Se preocupa de la redacción de las promesas de compra venta y asesorar en todos los procesos legales en que se vea involucrada la inmobiliaria.
- Infraestructura y ambiente: El proceso de compra se realiza en las salas de ventas una ubicada en Gruta de Lourdes y otra en metro La Cisterna. Ambas cuentan con piloto integrado y los proyectos poseen piloto.
 - Abastecimiento: el Jefe de ventas debe realizar inventario de los productos que existen en sala de ventas y todo lo que significa la mantención de un lugar de trabajo.
 - Margen del servicio
- Se ofreced el servicio de solución habitacional o inversión rentable de un bien raíz, dónde la inmobiliaria se hace cargo de todos los trámites financieros y solo se debe ir a firma la escritura.

7.1.7 Tipo de estrategia

La estrategia conversada con la jefatura de sala de ventas, es aquella relacionado con la diferenciación en atención al cliente, debido a que la inmobiliaria destaca el compromiso y el valor agregado de identificar a este.

Por lo tanto, todos los ejes posteriores tendrán relación de una u otra manera con esto.

7.2 Traducir la estrategia

7.2.1 Balance ScoreCard o Cuadro de mando integral

El Balance Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligado a algunos planes de acción que permitirán a la empresa a linear su comportamiento con los miembros de ésta.

Los elementos que necesita el BSC son:

- Misión: Definido en el punto anterior
- Visión: Definida en el punto anterior
- Valores: Definida en el punto anterior.
- Perspectivas

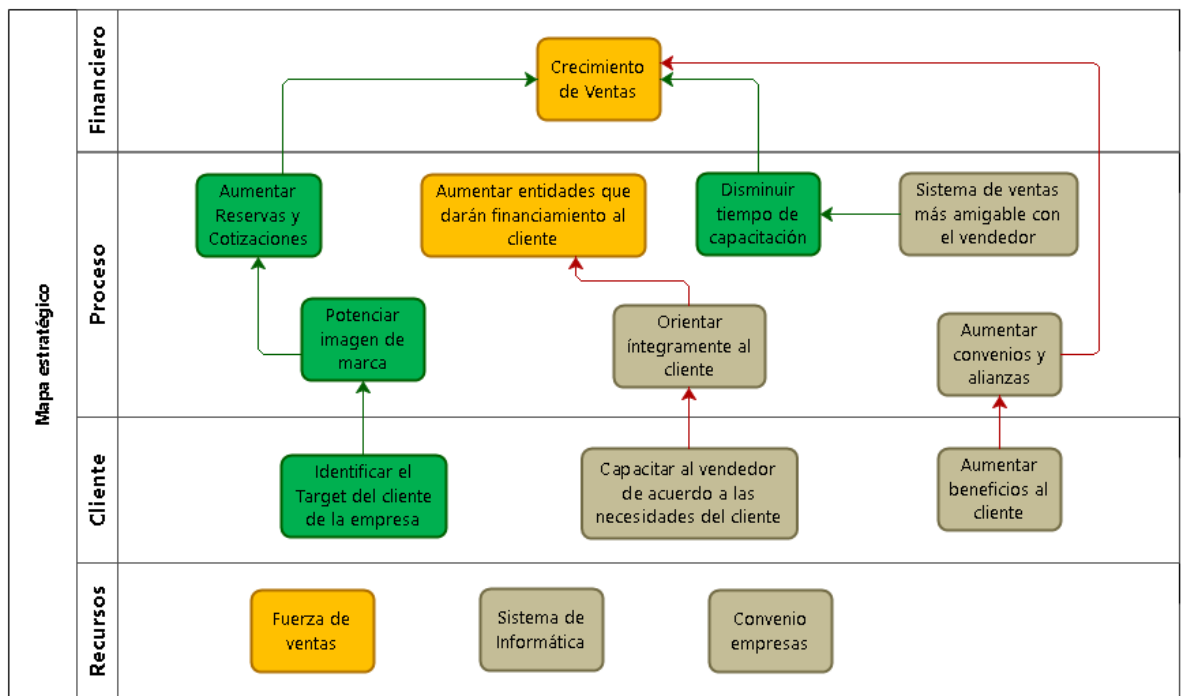
Se identifican como las aristas en que se desarrolla un proceso para llegar a un objetivo, esta se puede subdividir generalmente en:

- Perspectiva Financiera: Se identificará como las ventas que se realizan en las salas de ventas de la inmobiliaria.
- Perspectiva de recursos : Se tomarán como las horas hombres disponibles para la venta, recursos físicos necesarios para ello y horas disponibles para la supervisión.
- Perspectiva de procesos: Se considerarán como los procesos disponibles para la venta subdivididos en cotización, captación, factibilidad, reserva , escrituración y entrega.
- Perspectiva de cliente: Todo lo que agilice el proceso de compra del cliente en las distintas etapas consideradas en el proceso.

7.2.2 Mapas estratégicos:

A continuación se muestra el mapa estratégico de la inmobiliaria, este fue elaborado en base al objetivo de aumentar las ventas, por lo que, cada proceso identificado, influye de una u otra manera en el ámbito económico.

Figura 13: Mapa estratégico inmobiliaria Habitag,2017, Fuente elaboración propia.



En la imagen se puede identificar las 4 perspectivas, las que se explicaran de acuerdo al mapa a continuación:

- En la perspectiva de recurso: Se identifican 3 ejes fundamentales la fuerza de ventas, el sistema que ellos ocupan y que los vincula con la oficina central y los convenios de empresas.

- En cuanto a la perspectiva del cliente: Identificar el target, es decir, las características del cliente a los cuales se apunta, trae consigo una claridad de los recursos a invertir.

Por otro lado , en la experiencia se observan patrones de conducta de los cotizantes, los cuales, deben ser manejados por la fuerza de ventas y sumergirse en un constante proceso de capacitación.

- En la perspectiva de procesos, se debe implementar potenciar la imagen de marca para que en consecuencia se aumenten las cotizaciones y reservas.

Derivado del proceso anterior de identificar las necesidades del cliente, este conlleva, orientar íntegramente al cliente, aumentando así las entidades que le puedan dar financiamiento a éste.

La relación también con los convenios aumentan las alianzas, pero este proceso debe ser muy selectivo para no pasar a llevar la reputación de la empresa.

Finalmente aumentar los beneficios al cliente, siendo monetarios o no monetarios, crean una sentimiento post-venta, mayor en comparación a dejarlos sin ello.

- En la perspectiva financiera, se enfoca en las ventas, debido a que los procesos antes mencionados confluyen todos en un beneficio mayoritario para la empresa.

Cabe mencionar que los colores tanto como para flechas y recuadros poseen un significado, el verde es que el proceso se considera satisfactorio, el amarillo de calidad media y el gris deficiente. Las flechas el rojo significa deficiente y el verde satisfactorio.

7.2.3 Propuesta de valor al cliente

Después de definir la misión, visión y valores, complementando con la opinión de la Gerencia comercial que dice “nosotros le tramitamos todo al cliente”, también “Nuestros vendedores están capacitados y realizan todos los trámites que una persona común debería ir al banco, Serviu u otra entidad que financie para poder obtener su hogar, aquí en esta empresa se hace todo esto.”(Moraga, 2017).

Por lo que la propuesta de valor al cliente sería la de enfoque en el Cliente o diferenciación al cliente.

7.2.4 Indicadores y sus metas.

En esto fijaremos dos tipos de indicadores

Indicadores de resultado:

$$1. \quad \frac{X_{i+1}-X_i}{X_i} > 20\%$$

X_{i+1} = Ventas periodo $i+1$

$X_i =$ Ventas periodo i

$$i \in \mathbb{Z}^+_0$$

$$2. \quad \frac{Y_{i+1} - Y_i}{Y_i} > 40\%$$

$Y_{i+1} =$ Cotizaciones periodo $i+1$.

$Y_i =$ Cotizaciones periodo i .

$$i \in \mathbb{Z}^+_0$$

3. Rotación de personas $< 20\%$.

4. Efectividad $> 10\%$

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Reservas al mes}}{\text{Cotizaciones por proyecto}}$$

5. Empresas en convenio > 20 unidades

6. Disminuir días de trámite bancario < 5 Días

7. Beneficios sociales > 1

Beneficios sociales: Paquetes colegios, becas, premios académicos, seguros de salud,
etc.

8. Vendedores rotativos > 2
9. Paquetes de descuento > 2

Paquetes de descuento: Ejemplo un departamento.+ Bodega a X UF o
Departamento + inteligencia homotética a y UF.

- Indicadores de causa:
 1. 15 hrs < Capacitaciones opcionales < 60 hrs
 2. Presupuesto año $i+1$ > 20% Presupuesto año i .

$$i \in \mathbb{Z}^+$$

}

7.2.5 Iniciativas Estratégicas:

Tabla 4: *Iniciativas estratégicas y su impacto en los objetivos estratégicos, 2017, Fuente Elaboración propia.*

Objetivos estratégicos /proyectos		Campaña de descuentos	Concursos	Programas de segmentación	Publicidad	Aumentar sueldos vendedores	Aumentar beneficios sociales a empleados
Financiamiento	Aumentar Ventas						
	Aumentar cotizaciones						
	Disminuir costos de reemplazo						
Cliente	Aumentar descuentos por volumen						
	Mayores oportunidades de financiamiento						
	Disminuir el tiempo invertido del cliente en trámites						
Recursos	Aumentar la cantidad de horas hombre para la venta						
	Aumentar la visibilidad de marca						
	Abrir salas de ventas en puntos estratégicos						
	Aumentar capacitación de vendedores						
	Aumentar amabilidad del sistema informático						
	Aumentar plataformas de contacto con el cliente						

Tabla 5: *Iniciativas estratégicas y su impacto en los objetivos estratégicos, 2017, Fuente Elaboración propia.*

Objetivos estratégicos /proyectos		Alianzas y convenios empresas	Curso de ventas	Abrir 2 salas en obra	Contratar personal	Equipos salas virtuales
Financiamiento	Aumentar Ventas					
	Aumentar cotizaciones					
	Disminuir costos de reemplazo					
Cliente	Aumentar descuentos por volumen					
	Mayores oportunidades de financiamiento					
	Disminuir el tiempo invertido del cliente en trámites					
Recursos	Aumentar la cantidad de horas hombre para la venta					
	Aumentar la visibilidad de marca					
	Abrir salas de ventas en puntos estratégicos					
	Aumentar capacitación de vendedores					
	Aumentar amabilidad del sistema informático					
	Aumentar plataformas de contacto con el cliente					

En las tablas anteriores se pueden observar los objetivos estratégicos del año 2018 fijado con Gerencia comercial y apoyada por Jefatura de ventas, los cuales fueron definidos en cuanto a los ejes centrales a tratar, respecto a las problemáticas del 2017.

El impacto fue determinado en base al conocimiento de Recursos humanos, Gerencia comercial y conversaciones con los vendedores, los cuales se subdividieron en celeste nulo impacto, amarillo impacto indirecto y verde impacto alto.

Los proyectos utilizados están directamente relacionados con los objetivos estratégicos y son factibles para implementarlos en el año 2018.

Estos deben ser evaluados en una etapa posterior para verificar su veracidad y no caer, en la confianza de solo las autoridades.

7.2.6 Responsables y recursos

A continuación se volverán a mencionar los indicadores anterior pero esta vez asignando

Los grupos encargados de su cumplimiento y los recursos asignados según información

Promocionada por el departamento contable de la inmobiliaria.

$$1. \quad \frac{X_{i+1}-X_i}{X_i} > 20\%$$

X_{i+1} = Ventas periodo $i+1$

X_i = Ventas periodo i

$$i \in Z^+_0$$

Este indicador quedará como responsabilidad del Jefe de ventas, debiéndose medir de forma trimestral, entendiéndose que se debe llegar a la meta al cumplir un año y ésta debe ser evaluada cada fin de año.

$$2. \quad \frac{Y_{i+1} - Y_i}{Y_i} > 40\%$$

Y_{i+1} = Cotizaciones periodo 1.

Y_i = Cotizaciones periodo 0.

$$i \in \mathbb{Z}^+_0$$

Este indicador queda a cargo del jefe de ventas que deberá evaluar el avance en esto trimestralmente, el periodo se acortará debido a que las estrategias de cotización están directamente ligadas al departamento de marketing y los tiempos de toma de decisiones de este es más corta. (Los recursos con malos resultados tienden a generar mayores pérdidas, es por esto que estos se podrían invertir en otros medios publicitarios y el acortar los tiempos ayuda en esto).

$$3. \quad \text{Rotación de personas} < 20\%.$$

El indicador será evaluado por el departamento de recursos humanos dando un reporte trimestral y se debe tomar como reflejo de las políticas salariales, beneficios y otros motivos que resulten en una fuga de personal.

$$4. \quad \text{Efectividad} > 10\%$$

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Reservas al mes}}{\text{Cotizaciones por proyecto}}$$

Este indicador debe ser evaluado por la jefatura de ventas entregando un reporte trimestral de este indicador, es un reflejo de las reservas y cotizaciones. Se debe tomar en cuenta que el rango de medición debería ser de 4% considerando como lo mínimo aceptable.

5. Empresas en convenio > 20 unidades

Esta meta se debe reportar por la gerencia comercial, debiendo ser un fuerte en la empresa, ya que, llegar a las empresas significa un medio publicitario directo con los clientes y mayores flexibilidades ante los trámites, dando un valor diferenciador con la competencia.

6. Disminuir días de trámites bancarios < 5 Días

Indicador reporta por el jefe de ventas, este se toma con el propósito de ver si es necesario contratar un puesto de trabajo con la responsabilidad exclusiva de realizar los trámites bancarios, para que el cliente tenga su respuesta de pre- aprobación, aprobación, subsidio, etc. En la menor cantidad de días posibles (la meta es realizaste debido a que una pre aprobación se puede conseguir en 24 hrs y un crédito en 4 días).

7. Beneficios sociales > 1

Este indicador debe ser reportado por recursos humanos y debe enlazarse con la rotación de personal, y ver si existe una relación positiva.

8. Vendedores rotativos >2

Este indicador es temporal debido a que hoy existe poca cantidad de vendedores y muchos puntos de venta, se pone como meta para que no pase como labor desapercibida y será revaluado cada 3 meses por el Jefe de ventas.

9. Paquetes de descuento >2

El encargado de esta tarea es el departamento de marketing en conjunto con jefatura de ventas, se realiza como medida de obligar la reinversión de los paquetes de ventas.

1. 15 hrs <Capacitaciones opcionales < 60 hrs

Encargado departamento de recursos humanos, esta debe ser cumplida anualmente.

2. Presupuesto año $i+1 > 20\%$ año i .

$$i \in \mathbb{Z}^+_0$$

Gerencia comercial debe entregar este indicador y evaluar si está acorde al tamaño de la empresa, se puso 20% debido a que el ritmo de crecimiento de esta firma es grande.

7.2.7 Evaluación subjetiva:

Los indicadores mencionados anteriormente, deben ser medidos tomando el contexto en los cuales se desarrollan y adaptados según se requiera.

Si bien estos, en su escenario favorable se debieran seguir a cabalidad, la industria inmobiliaria de por sí, es muy sensible al mercado. Y es la primera en recibir un impacto en sus ventas en caso de especulaciones económicas.

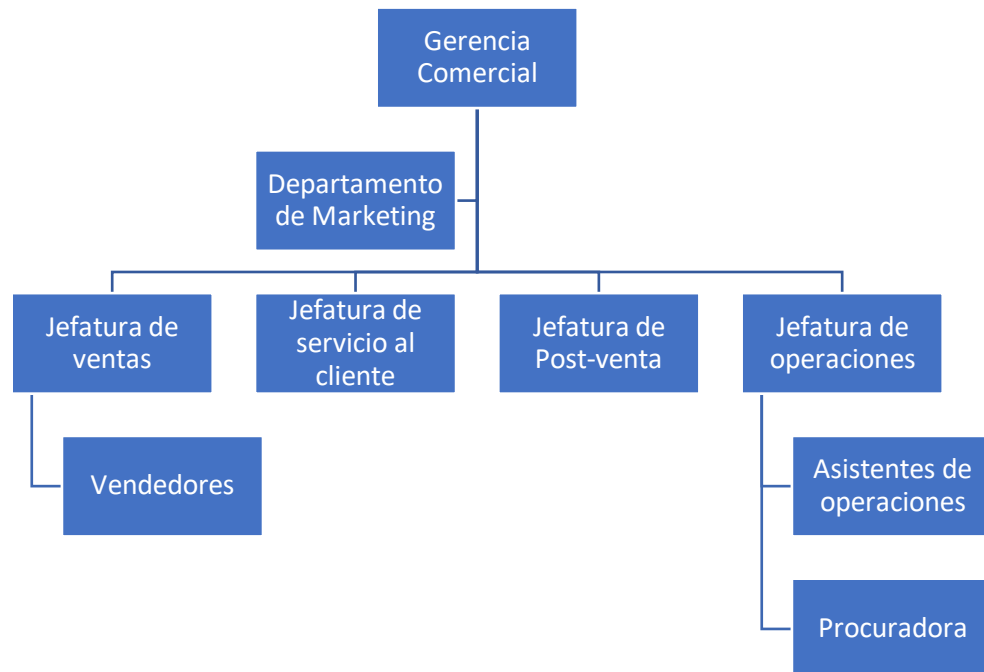
Cabe mencionar que en esta memoria no se puede entregar muchas herramientas para una evaluación debido a que la implementación de este programa tiene una duración mucho mayor a la que poseemos para investigar y la empresa tampoco desea profundizarlo.

7.3 Alinear la organización

Para implementar lo desarrollado anteriormente hay que tener claro, las áreas a las cuales se les va a integrar y participar del proceso.

Las unidades que componen el departamento de ventas son:

Figura 13: Composición del área comercial inmobiliaria Habitage, 2017,
Elaboración propia.



Las unidades a cargo de la gerencia comercial son las mencionadas anteriormente, de estas solo se tomarán en cuenta las que están relacionadas con el motivo de la tesis que es ver solo lo que se desarrolla en sala de ventas, es decir, jefatura de ventas y los vendedores, con el departamento de marketing.

La cantidad de empleados que hoy componen este departamento son 9, descompuesto en:

10. Gerente comercial
11. 6 vendedores
12. Encargado de Marketing
13. Jefatura de ventas

Las unidades de soporte son:

- Jefatura de operaciones que contiene 4 empleados:
 - 2 Asistentes de operaciones
 - 1 procuradora
 - Jefa de operaciones
- Servicio al cliente compuesta por solo una persona, soportada por un subcontrato.
- Servicio de post-venta subcontratado totalmente.

7.4 Planificar operaciones

Plan de ventas

Para lograr la correcta implementación del plan estratégico se ha calculado la cantidad de recursos y personas que se necesitan para poder cumplir con la meta.

Estos se dividirán en dos en recursos de personal (que incluyen las subcontrataciones), como los gastos de planes publicitarios, Beneficios sociales, plataformas de contacto y artículos mínimos de oficina.

A continuación de en esta tabla se indican los recursos de personal necesario para cumplir el plan estratégico

Tabla 5: *Recursos de personal inmobiliaria Habitage, 2017, Fuente Elaboración propia.*

Lugar de trabajo	Cargo	Cantidad	Turno	Cantidad de horas trabajadas
Sala de venta Gruta de Lourdes	Vendedor	3	5x2	45
Sala de venta Don Manuel	Vendedor	1	5x2	45
Rotativo Entre Salas	Vendedor	1	5x2	45
Sala de venta en Edificio Odesa	Vendedor	2	5x2	45
Sala de venta la Cisterna	Vendedor	1	5x2	45
Rotativo Entre Salas	Jefe de venta	1	5x2	45
Rotativo Entre Salas	Gerente Comercial	1	5x2	45
Sala de venta Gruta de Lourdes	Asistente de operaciones	2	5x2	45
Sala de venta Gruta de Lourdes	Procuradora	1	5x2	45
Edificio Don Alonso	Servicio al cliente	1	5x2	45
Edificio Don Alonso	Post-venta	3	5x2	45
Rotativo Entre Salas	Jefa de marketing	1	5x2	45
Sala de venta Gruta de Lourdes	Jefa de operaciones	1	5x2	45
Edificio Don Alonso	Jefe de post-venta	1	5x2	45

Requerimientos complementarios al servicio

Tabla 6: *Requerimiento de servicios inmobiliaria Habitage, 2017, fuente elaboración propia.*

Servicios ,beneficios y materiales
Seguro complementario
Agencia de marketing
Adorno de pilotos
Decoración sala de ventas
Material publicitario
Ferias inmobiliarias
publicidad Facebook
Portal inmobiliario premium
Portal inmobiliario Básico
enlace inmobiliario
Publicación en diarios
pendrives
merchandaising
Video
Fotógrafos
TV referido
Colación

Lo mostrado anteriormente en la tabla son los servicios básicos requeridos para implementar una estrategia de ventas que influya considerablemente en la cantidad de cotizaciones y posibles ventas.

Plan de capacidad de recursos

Después de tener los datos de la productividad de las mejoras de procesos y cifras de ventas, se necesitará estimar los recursos necesarios para el año siguiente para llevar a cabo los objetivos estratégicos.

Para esto se desarrolló un trabajo con finanzas y recursos humanos, para implementar las mejoras propuestas por esta memoria a la vez de utilizar de base la estructura de gasto básico y sueldos de personal, que solo se le agregaron beneficios sociales y se subió el base en 100.000 pesos.

Tabla 7: Presupuesto área comercial, 2017, Fuente elaboración propia.

Gastos	Monto	Meses	Total
Seguro complementario	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
Agencia de marketing	\$ 1.400.000	12	\$ 16.800.000
Arriendo	\$ 2.800.000	12	\$ 33.600.000
Gastos básicos	\$ 427.000	12	\$ 5.124.000
Agua purificada	\$ 180.000	12	\$ 2.160.000
Adorno de pilotos	\$ 18.000.000	1	\$ 18.000.000
Patente comercial	\$ 47.348	2	\$ 94.696
Decoracion sala de ventas	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000
Material publicitario	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
Ferias inmobiliarias	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000
publicidad facebook	\$ 250.000	12	\$ 3.000.000
Portal inmobiliario premium	\$ 1.500.000	12	\$ 18.000.000
Portal inmobiliario Básico	\$ 350.000	12	\$ 4.200.000
enlace inmobiliario	\$ 930.000	12	\$ 11.160.000
Publicacion en diarios	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000
pendrives	\$ 5.100.000	1	\$ 5.100.000
merchandaising	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000
Video	\$ 1.400.000	1	\$ 1.400.000
Fotografos	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
Mantencion salas	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
TV referido	\$ 130.000	50	\$ 6.500.000
material de oficina	\$ 200.000	12	\$ 2.400.000
Cajas chicas	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000
Colacion	\$ 1.634.167	12	\$ 19.610.000
Total anual			\$ 196.348.696
Total mas remuneraciones			\$ 514.160.536
Total más remuneraciones en UF			19.257

8.- CONCLUSIONES

Habitage como muchas medianas empresas del rubro inmobiliaria se guío por las costumbres de mercados y una planeación estratégica más publicitaria que con fundamentos.

Esto ha influido en su desorganización interna y a pagar servicios que no se justifican de acuerdo a su efectividad, este plan estratégico viene a poner en orden y de alguna manera a ayudar a un correcto desarrollo de una empresa, partiendo por su identidad hasta su medición e implementación presupuestaria.

No solo con los objetivos de utilidades, sino que enriqueciendo con un proceso e indicadores, que permiten realizar posteriormente un monitoreo, que sería altamente recomendable desarrollar en una posterior investigación ya sea de la empresa u otra memoria.

A lo largo de esta memoria se ha podido observar que la capacitación, fuerza de ventas, planeación, entorno del cliente, etc. No son áreas independientes, error que comete esta empresa como muchas otras, pudiendo observar de mayor manera lo altamente necesario y vital de la planeación estratégica, implementación y posteriormente, influyendo no solo en las utilidades como mencioné anteriormente sino en la dirección gerencial y desempeño de todo el personal.

9.- RECOMENDACIONES

Para la inmobiliaria Habitage se recomienda implementar este plan, pero con el debido compromiso de realizar la etapa de monitoreo, tanto para el área de ventas como todas las áreas de la empresa.

Especialmente con la modalidad del corporativo que poseen es indispensable que puedan diferenciar cada marca, rubro de empresa como distinto y no solo como amortizadores de costos.

Para un próximo estudio se recomienda como fue mencionado anteriormente el monitoreo y también un impacto en las utilidades y costos de este plan.

Para que puedan evidenciar que el gasto no es meramente eso sino que es una inversión en crecimiento y organización empresarial.

Finalmente considerar que debido a su alta tasa de crecimiento de empresas es realmente necesario una estructuración empresarial, para que no haya tanta pérdida empresarial en el proceso y aprender a dotar cada área del personal adecuado y especialmente definido.

10.- REFERENCIAS

ABIF. (29 de Octubre de 2013). www.abif.cl. Obtenido de <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2015/02/ABIF-Informa-N10.pdf>

Banco de Chile. (2013). <http://ww3.bancochile.cl>. Obtenido de <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/nuestro-banco/portal/chile-abierto/productos/claridad-en-productos/credito-hipotecario>

BBVA RESEARH. (Diciembre de 2016). [bbvaresearch](http://bbvaresearch.com). Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/12/Situacion-Inmobiliaria-2016.pdf>

Collins, J. C., & Porras, J. (2000). *Building your company is vision*. Harvard Business Review.

Corporate excellence. (2011). *Misión, visión y valores de la empresa: en el centro de. Corporate Excellence*.

Departamento de Marketing. (2017). www.habitage.cl/intranet. Obtenido de www.habitage.cl/intranet/panel

Fernandez, A. (2001). *El Balance scorrcard: ayudando a implantar la estrategia*.

Hinojosa, D. (Junio de 2017). *Entrevista sobre la inmobiliaria*. (V. Urra, Entrevistador)

Hitt, M. A., Ireland, R., & E.Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica. México: Cengage Learning.

inmobiliaria Habitage. (29 de octubre de 2017). www.habitage.cl. Obtenido de <http://habitage-web.cl/paginaweb/quienes-somos/>

Inmobiliaria Habitage Departamento de Ventas. (2017). <http://www.perseverancia.cl>. Obtenido de <http://www.perseverancia.cl/innet/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). Dominar el sistema de Gestión. Havard Business Review América Latina, 1-15.

Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f.). Marketing Versión para Latinoamerica.

MINVU. (2017). Subsidio Habitacional para Sectores Medios (D.S.1). Santiago: Gobierno de Chile.

MINVU. (2017). www.minvu.cl. Obtenido de <http://beneficios.minvu.gob.cl/comprar-una-vivienda/sectores-medios/>

Porter, M. (2008). Las cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.

Porter, M. E. (1998). Estrategia competitiva : Tecnicas para el análisis de la industria y competidores.

RAE. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de www.rae.es: <http://dle.rae.es/?id=LestGHS>

Ratto, R. D. (2010). Apunte Docente Ventaja competitiva y cadena de Valor. Valparaiso, Valparaiso.

Unidad Leasing Habitacional. (2017). www.sfu.cl. Obtenido de http://www.sfu.cl/que_es_leasing.php