

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ECOSISTEMA DE SERVICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN RESIDENCIAL**  
**BASADO EN LA GESTIÓN DE LA CONFIABILIDAD PARA REGIÓN**  
**METROPOLITANA**

Autores:

**Ximena E. Barrera Fuentes - Ximena F. Rubio Saintard - Giannina A. Zamora Rojas**

**PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE**  
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN RECURSOS HUMANOS**

Profesor Guía:

**Claudia Scherman Badia**

**SANTIAGO - CHILE**

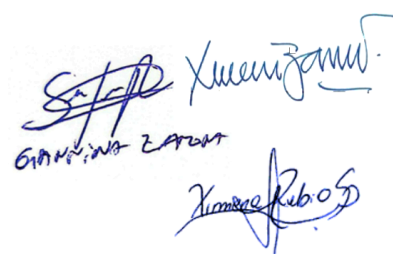
**Autorización de Publicación**  
**Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM**

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

**A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital:**

- Si usted como autor o autores deciden autorizar. El documento estará disponible en texto completo.
- Si usted como autor o autores deciden usar embargo. Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- Si usted como autor o autores deciden no autorizar. Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
<b>Autorización Total</b>	<b>Uso de Embargo (x)</b> Indique periodo de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	<b>No autorizo</b>

Título	ECOSISTEMA DE SERVICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN RESIDENCIAL BASADO EN LA GESTIÓN DE LA CONFIABILIDAD PARA LA REGIÓN METROPOLITANA.
Nombre de los Integrantes	Ximena Barrera Fuentes - Ximena Rubio Saintard Giannina Zamora Rojas
Carrera o Programa	Ingeniería en Administración de Empresas m. Gestión de Personas
Profesor Guía	Claudia Scherman Badia

Fecha: 15 de Julio de 2025.-

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Descripción del proyecto.....	11
1.2. Descripción del problema.....	13
1.3. Descripción de la necesidad y oportunidad.....	15
1.4. Descripción de la Propuesta de Solución Innovadora.....	17
1.5. Justificación del Proyecto.....	18
1.6. Objetivos.....	21
1.6.1. Objetivo General del Plan de Negocio.....	21
1.6.2. Objetivos Específicos (SMART).....	22
1.7. Alcance y limitaciones.....	23
1.7.1. Alcances.....	23
1.7.2. Limitaciones.....	26
1.8. Descripción del negocio.....	27
1.8.1. Modelo de Ingresos.....	29
1.8.1. Misión.....	30
1.8.2. Visión.....	30
1.8.3. Manifiesto de Principios.....	31
1.9. Descripción del Servicio.....	32
1.9.1. Modelo de servicio, Modular y Escalonado.....	33
1.9.2. Fases de implementación del modelo.....	34
1.9.2.1. Etapa 1: Auditoría en Confiabilidad.....	34
1.9.2.2. Etapa 2: Digitalización Comunicacional orientada a Residentes.....	34
1.9.2.3. Etapa 3: Capacitación del Recurso Humano Interno.....	35
1.9.2.4. Etapa 4: Profesionalización de la Gestión Operativa.....	35
1.9.2.5. Etapa 5: Sensorización e Inteligencia Operativa.....	36
1.9.2.6. Etapa 6: Optimización de Grandes Equipos.....	36
1.9.3. Entregables del Servicio.....	36
1.9.3.1. Servicio de Auditoría.....	37
1.9.3.2. Servicio de Administración Inteligente (Plan Básico).....	38
1.9.3.3. Integración +1: Plataformas / RRHH / Comunidad.....	40
1.9.3.4. Integración +2: Corrientes Débiles y Sensorización.....	41
1.9.3.5. Integración +3: Grandes Equipos.....	42
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO.....</b>	<b>45</b>
2.1. Análisis del macroentorno.....	45
2.1.1. Dimensión Política (P).....	45
2.1.2. Dimensión Económica (E).....	47
2.1.3. Dimensión Socio - Cultural (S).....	48
2.1.4. Dimensión Tecnológica (T).....	50
2.1.5. Dimensión Ecológico (E) o Ambientales (A).....	51

2.1.6. Dimensión Legal (L).....	52
2.1.7. Conclusiones del Análisis PESTAL / PESTEL.....	54
2.2. Análisis del microentorno. - Análisis industrial y competitivo - 5 fuerzas de Porter.....	55
2.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	56
2.2.2. Poder de Negociación de los proveedores.....	57
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	58
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	59
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	60
2.2.6. Conclusiones del Analisis Porter.....	61
2.3. Análisis interno. - Aplicación del modelo de cadena de valor.....	62
2.3.1. Actividades Primarias.....	63
2.3.1.1. Logística Interna.....	63
2.3.1.2. Operaciones.....	64
2.3.1.3. Logística Externa.....	65
2.3.1.4. Marketing y Ventas.....	65
2.3.1.5. Servicio Postventa.....	66
2.3.2. Actividades De Apoyo.....	67
2.3.2.1. Infraestructura Organizacional.....	67
2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	68
2.3.2.3. Desarrollo Tecnológico.....	69
2.3.2.4. Adquisiciones.....	69
2.3.2.5. Conclusión.....	70
2.4. Análisis situacional estratégico. - Herramienta de planeación estratégica FODA.....	71
2.4.1. Fortalezas.....	71
2.4.2. Oportunidades.....	73
2.4.3. Debilidades.....	74
2.4.4. Amenazas.....	75
2.4.5. Formulación de Estrategias (FO / DO / FA / DA).....	77
2.5. Ventajas Competitivas Tangibles e Intangibles.....	78
2.6. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio.....	80
2.6.1. Conclusión.....	81

**CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... 82**

3.1. Objetivo general estudio de mercado.....	82
3.2. Objetivos Especificos estudio de mercado.....	83
3.3. Tipo de Metodología.....	83
3.4. Tipo de Muestreo.....	85
3.5. Tamaño de la Muestra.....	86
3.6. Estimación demandada.....	87
3.6.1. Mercado Total Disponible (TAM).....	88
3.6.2. Mercado Atendible (SAM).....	88
3.6.3. Mercado Obtenible (SOM).....	89
3.7. Instrumentos.....	90

3.8. Resultados.....	90
3.8.1. Hallazgos Cualitativos.....	91
3.8.1.1. Mapeo de actores y responsabilidades.....	92
3.8.1.2. Esquema de relaciones esperadas.....	94
3.8.1.3. Temáticas relevantes emergentes de la fase cualitativa.....	95
3.8.1.4. Barreras y oportunidades:.....	98
3.8.1.5. Síntesis de los Hallazgos del Mercado.....	100
3.8.2. Resultados Cuantitativos.....	101
3.8.2.1. Perfil de los encuestados.....	102
<b>CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING.....</b>	<b>106</b>
4.1. Objetivo general de la estrategia de marketing.....	106
4.2. Objetivos Específicos de la Estrategia de Marketing.....	107
4.3. Definición del Target / Segmento Objetivo.....	108
4.3.1. Criterios Estratégicos de Segmentación.....	109
4.4. Definición de las metas de la estrategia.....	110
4.5. Plan de Marketing con indicadores.....	112
Estructura general del presupuesto.....	112
a) Inversión inicial (única vez).....	112
b) Gastos operacionales de marketing (años 1 a 5).....	112
4.6. Presupuesto de Marketing.....	116
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>118</b>
5.1. Mapa de Procesos de la Empresa.....	118
5.1.1. Etapa 1: Captura y Onboarding del Cliente.....	118
5.1.2. Etapa 2: Operación Continua y Confiabilidad.....	119
5.2. Actividades Complementarias (Carta Gantt).....	120
5.3. Presupuesto de Operaciones.....	122
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>125</b>
6.1. Estructura Organizacional de la empresa.....	125
6.2. Organigrama.....	126
6.3. Estructura Legal de la empresa.....	126
6.3.1. Constitución Legal de la empresa.....	127
6.3.2. Cumplimiento normativo del área de Recursos Humanos.....	128
6.3.2.1. Tipos de Contrato de Trabajo.....	128
6.4. Perfiles de Cargo.....	129
6.5. Políticas de la Empresa de Integra+3 Limitada.....	132
6.5.1. Políticas de Recursos Humanos.....	133
6.5.2. Políticas de Seguridad y Salud Laboral.....	134
6.5.3. Políticas de Ética y Responsabilidad Social.....	135
6.5.4. Políticas de Comunicación y Marketing.....	135
6.5.5. Políticas de Finanzas.....	136

6.5.6. Políticas de Operaciones.....	136
6.5.7. Políticas de Atención al Cliente.....	137
6.6. Presupuesto de Recursos Humanos.....	138
6.6.1. Recursos Humanos Administrativos.....	138
6.6.2. Recursos Humanos Operacionales.....	139
6.7. Enfoque estratégico del presupuesto.....	139
6.8. Análisis de los Costos Proyectados.....	140
<b>CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>141</b>
7.1. Objetivos financieros.....	141
7.2. Proyecciones de ingresos.....	142
7.3. Costos (fijos y variables).....	143
7.3.1. Costos fijos.....	143
7.3.2. Costos variables.....	144
7.4. Gastos de administración.....	145
7.5. Ventas.....	147
7.5.1. Modelo de ventas.....	147
7.5.2. Composición de las ventas.....	147
7.5.3. Deserción y ajustes de continuidad.....	147
7.5.4. Curva de crecimiento y resultados proyectados.....	148
7.6. Inversión inicial año (0).....	148
7.6.1. Infraestructura tecnológica y movilidad operativa.....	149
7.6.2. Marketing de lanzamiento.....	149
7.6.3. Formalización legal.....	150
7.7. Punto de equilibrio.....	150
7.8. Capital de trabajo.....	151
7.9. Depreciación de activos (inversiones).....	153
7.10. Valor de desecho.....	154
7.11. Estructura patrimonial con apalancamiento.....	155
7.12. Análisis de Beta compañía e Industria.....	157
7.13. Tasa de descuento.....	157
7.14. Flujo proyecto puro.....	158
7.15. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.....	159
7.15.1. Valor Actual Neto (VAN).....	160
7.15.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	160
7.15.3. Payback.....	160
7.16. Análisis de sensibilidad.....	161
7.17. Escenario Optimista, Realista y Pesimista.....	162
7.17.1. Escenario Optimista.....	162
7.17.2. Escenario Realista Conservador.....	163
7.17.3. Escenario Pesimista.....	164
7.17.4. Conclusión General de los Escenarios.....	165

<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>168</b>
8.1. Modelo de Canvas (propuesta).....	168
8.2. Conclusiones y Consideraciones.....	170
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>171</b>
<b>ILUSTRACIONES.....</b>	<b>174</b>
Figura 1. Porcentaje de Edificaciones en altura.....	174
Figura 2. Cantidad de Edificios / Altura en pisos.....	174
Figura 3. Costo de Departamentos v/s valor de arriendo en las comunas estudiadas.....	175
Figura 4. Segmentación socioeconómica en la región Metropolitana,.....	175
Figura 6. Gráfica de la cantidad de Reclamos.....	177
Figura 7. Estadística de Reclamos en Sernac.....	178
Figura 8. Roadmap.....	178
Figura 9. Gráfica Macroentorno (Pestel) y Microentorno (Porter).....	179
Figura 10. Cadena de Valor.....	180
Figura 12. Ventajas Competitivas.....	181
Figura 13. Modelo Canvas.....	181
Figura 14. Tipo de Metodología.....	182
Figura 15. Esquema de cálculo TAM SAM SOM.....	182
Figura 16. Pauta Entrevista para Estudio de Mercado.....	183
Figura 17. Esquema de las Relaciones al interior de la comunidad y la Administración....	184
Figura 18. Comparativo Barreras / Oportunidades del Mercado.....	184
Figura 19. Resultados de Aplicación Cuantitativa de Estudio de Mercado.....	185
Figura 20. Frases que definen a su actual Administración.....	192
Figura 21. Cuadro de ponderaciones.....	193
Figura 22. Preferencia en los canales de Comunicación.....	194
Figura 23. Matriz Operacional y Matriz Meta del Plan de Marketing Inicial.....	194
Figura 24. Presupuesto de Marketing.....	196
Figura 25. Mapa de Procesos Plan de Operaciones.....	196
Figura 26. Plan de Operaciones, “Carta Gantt” de procesos.....	197
Figura 27. Plan de Operaciones, Presupuestos 5 años.....	198
Figura 28. Plan de Recursos Humanos, Crecimiento Proyectado.....	200
Figura 29. Organigrama Plan de Recursos Humanos.....	201
Figura 30. Plan de Recursos Humanos, Presupuestos 5 años.....	201
Figura 31. Análisis de los Costos Proyectados.....	203
Figura 32. Proyección anual de costos fijos y variables.....	203
Figura 33. Crecimiento de Unidades Administradas e Ingresos. ....	204
Figura 34. Inversión Inicial.....	204
Figura 35. Precio Equilibrio.....	205
Figura 36. Capital de Trabajo.....	206
Figura 37. Inversiones y Depreciación.....	206
Figura 38. Aplicación de fórmulas para el cálculo del Beta Apalancado.....	207

Figura 39. Flujo de Caja Puro y Apalancado.....	207
Figura 40. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.....	209
Figura 41. Análisis de Sensibilidad. ....	210
<b>ANEXOS.....</b>	<b>216</b>
ANEXO N°1 - Estudio de Mercado - Entrevistas.....	216
ANEXO N°2 - Estudio de Mercado - Encuestas.....	224
ANEXO N°3 - Flujo Financiero Puro y Apalancado.....	234

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto "Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial" surge como respuesta a la necesidad creciente de modernizar la gestión de comunidades residenciales en la Región Metropolitana de Santiago. En un contexto marcado por la urbanización vertical acelerada, una transformación tecnológica constante y cambios profundos en las expectativas y necesidades de los residentes, es urgente adaptar los métodos tradicionales de administración hacia un enfoque más eficiente, tecnológico y centrado en las personas.

En las últimas dos décadas, el mercado inmobiliario santiaguino ha experimentado un crecimiento sostenido en la construcción de edificios de departamentos, mientras que la oferta de viviendas unifamiliares se ha reducido relativamente. Este cambio estructural ha generado nuevos desafíos específicos en la gestión residencial, donde los sistemas tradicionales, caracterizados por procesos manuales, presencia limitada del administrador y escasa incorporación de herramientas tecnológicas, resultan claramente insuficientes para responder a las demandas actuales de eficiencia operativa, transparencia administrativa y satisfacción comunitaria.

Frente a este desafío, el proyecto propone un modelo innovador de administración residencial, fundamentado en tres pilares estratégicos: confiabilidad en la gestión, integración avanzada de tecnologías digitales y mantenimiento predictivo basado en datos. Este enfoque busca optimizar la operatividad de las comunidades, reforzar la transparencia en los procesos administrativos y elevar significativamente la satisfacción de los copropietarios, generando comunidades más armónicas y eficientes.

Para sustentar sólidamente esta propuesta, se realizó una exhaustiva investigación de mercado que combinó tanto el análisis riguroso de datos secundarios provenientes de fuentes confiables, como informes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), como la aplicación de instrumentos cualitativos (entrevistas en profundidad) y cuantitativos (encuestas estructuradas) a residentes y miembros activos de comités de administración en edificios representativos de la región.

El resultado de esta investigación fundamenta el desarrollo de un Ecosistema Integral de Servicios, estructurado en etapas adaptables según el grado de madurez funcional y tecnológica de cada comunidad. El modelo está especialmente dirigido a comités de administración, empresas inmobiliarias que externalizan sus procesos de post-venta y fondos de inversión inmobiliaria, consolidando así una estrategia comercial robusta orientada a clientes empresariales bajo el esquema Business to Business (B2B).

El análisis financiero preliminar proyecta un modelo económico sostenible, basado en ingresos recurrentes por honorarios mensuales de administración, tarifas segmentadas según los distintos niveles de integración tecnológica y servicios complementarios como auditorías especializadas. Por otra parte, los costos principales del proyecto contemplan la contratación de personal altamente calificado en áreas técnicas y administrativas, licenciamiento tecnológico, inversiones en marketing estratégico y el establecimiento de alianzas clave con empresas especializadas en tecnología y mantenimiento predictivo.

En conclusión, el proyecto "Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial" representa una solución moderna, integral y humana, diseñada específicamente para satisfacer las necesidades actuales de un mercado inmobiliario en rápida evolución. Ofrece una alternativa eficaz y transparente de gestión, alineada con las tendencias urbanas actuales y plenamente orientada a mejorar la calidad de vida de las comunidades residenciales en la Región Metropolitana de Santiago.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

### **1.1. Descripción del proyecto.**

El presente proyecto propone el desarrollo de un plan de negocios para la creación de “Integra+3 Limitada”, una empresa especializada en la administración de condominios en la Región Metropolitana de Chile. La iniciativa busca ofrecer un servicio diferenciado mediante la integración de tecnologías y especialización del recurso humano, la aplicación de estrategias centradas en la satisfacción del cliente y la consolidación de servicios comunes entre los copropietarios de diversas comunidades habitacionales.

El crecimiento acelerado de la edificación en altura ha transformado profundamente el paisaje urbano, generando desafíos específicos en la administración de comunidades residenciales. Según el reporte *Cómo vivimos: Radiografía de Barrios en Altura* (Estudios Urbanos UC, *Cómo Vivimos, Radiografía de Barrios en Altura*, [INCITI & IEUT], 2017), durante la última década el 75% de las viviendas construidas en la ciudad corresponden a departamentos, proyectándose que, a este ritmo, en menos de diez años habrá cuatro veces más unidades verticales que casas unifamiliares. De hecho, el 76% de la oferta residencial nueva, aquella con recepción municipal posterior a 2022, corresponde a edificios de cinco pisos o más (Cámara Chilena de la Construcción [CChC], 2021).

Rescatando cifras del mismo informe, a nivel comunal, estas diferencias de crecimiento vertical continúan siendo muy marcadas en 2024. En el sector Alameda (Estación Central), 36 torres de 28 pisos concentran alrededor de 477 departamentos cada una, albergando aproximadamente a 1 300 personas; además, existen 31 proyectos en construcción que contemplan 29 pisos y 543 unidades por edificio. En Cerro Blanco (Independencia), una docena de edificios de 20 pisos ofrece actualmente 222 departamentos para 750 habitantes, mientras que las 10 torres proyectadas duplican prácticamente esa capacidad, con 479 viviendas cada una. Por otra parte, en Santa Isabel (Providencia), las 33 torres existentes de 17 pisos reúnen 228 departamentos y alojan a 650 residentes, mientras que, debido a modificaciones recientes en el plan regulador, los 12 edificios futuros reducirán ligeramente su altura a 13 pisos, con aproximadamente 215 unidades por torre. Comunas en expansión como Gran Avenida (San Miguel) mantienen un esquema estable, con 31 edificios de 17 pisos y 160 departamentos para cerca de 500 vecinos cada uno, seguidos por 13 nuevas construcciones de características idénticas. (FIG.1)

En contraste con estos macro-conjuntos altamente densificados, barrios de alto poder adquisitivo exhiben una realidad diferente. En Lyon (Providencia) predominan edificios de baja altura: 43 torres de solo 10 pisos reúnen 56 departamentos para aproximadamente 150 residentes por

edificio, mientras que los 44 proyectos señalados en 2017 como “futuros” añadirían únicamente 15 unidades adicionales por torre. En La Dehesa Central, 34 edificios de 5 pisos agrupan 50 departamentos cada uno, patrón que se replica en los 23 proyectos posteriores. Finalmente, en Pedro Fontova (Huechuraba), seis torres de seis pisos alojan a unas 300 personas distribuidas en 89 departamentos, sin proyectos adicionales aprobados a la fecha del estudio. (FIG.2)

Estos notorios contrastes en densidad habitacional, desde grandes conjuntos con cientos de viviendas hasta comunidades más íntimas de decenas de unidades, requieren un modelo de administración residencial altamente flexible y adaptable. A este factor se suma un perfil socioeconómico heterogéneo: en comunas como Las Condes, Vitacura, La Dehesa, Ñuñoa, Providencia y La Reina, más del 60% de los hogares pertenece a estratos AB–C1, con elevadas expectativas respecto a la calidad de servicio, mientras que en barrios mixtos como Santa Isabel o La Florida la tasa de arriendo alcanza casi el 52% y el déficit de áreas verdes es significativo (Observatorio, Ministerio de Desarrollo Social, [CASEN], 2022). (FIG.3 y FIG.4)

Pese al auge sostenido de la urbanización vertical, persisten brechas importantes en la gestión comunitaria. Según la plataforma Comunidad Feliz (2025), el 88% de los administradores de edificios no posee formación técnica específica y sólo el 34% de las comunidades utiliza herramientas digitales para optimizar su gestión (ComunidadFeliz, 2025). Más del 60% de los residentes desconoce a los miembros del comité de administración, debilitando la corresponsabilidad en el cuidado de los espacios comunes. Asimismo, el SERNAC recibió en 2019 un total de 253 reclamos asociados a deficiencias en administración residencial, mientras que desde 2007 el sitio Reclamos.cl registra anualmente entre 2 y 16 quejas relacionadas, lo que evidencia una problemática estructural persistente.

Las consecuencias de estos vacíos son evidentes: la gestión reactiva y poco planificada del mantenimiento incrementa los costos asociados a reparaciones correctivas; la falta de transparencia en la administración de los recursos erosiona la confianza de los copropietarios; y la comunicación deficiente entre administradores, comités y residentes genera conflictos internos, insatisfacción generalizada y alta rotación de administradores, acelerando el deterioro físico y económico de los inmuebles.

Frente a este complejo panorama, el uso estratégico e integral de la tecnología emerge como una solución clave. Plataformas digitales integradas, sensorización mediante IoT, mantenimiento predictivo basado en inteligencia artificial y herramientas de colaboración permiten anticipar fallos, optimizar recursos económicos y reconstruir la confianza entre todos los actores involucrados, contribuyendo a una convivencia urbana más armónica, eficiente y sostenible.

Por ello, la presente investigación se enfoca en analizar en profundidad estos desafíos para validar la implementación de un **Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial** basado en la gestión de la confiabilidad respaldada en datos concretos. Este modelo busca profesionalizar el capital humano, digitalizar los procesos y empoderar a las comunidades, optimizando los recursos disponibles, mejorando la calidad de vida de los residentes y garantizando la viabilidad operativa de las comunidades en el largo plazo.

## **1.2. Descripción del problema**

La administración de edificios residenciales en Chile enfrenta una crisis estructural multifactorial que compromete su eficiencia, sostenibilidad y la calidad de vida de los residentes. Los desafíos se manifiestan en múltiples planos: operativos, financieros, normativos, tecnológicos y socio-comunitarios, los cuales interactúan de forma compleja, erosionando la confiabilidad de los sistemas, la transparencia en la gestión y la cohesión entre actores clave.

El modelo predominante de administración aún se rige bajo una lógica reactiva: las acciones se activan únicamente tras la aparición de fallos, en lugar de basarse en planificación, prevención y análisis predictivo. Esta inercia operativa incrementa los costos correctivos y favorece la acumulación de fallas estructurales, comprometiendo la continuidad de servicios esenciales y afectando la seguridad y bienestar de los residentes.

La postergación sistemática de tareas de mantención como estrategia para contener gastos genera una “deuda operativa” que se acumula con el tiempo, provocando deterioro acelerado en infraestructuras críticas. Paralelamente, la ausencia de protocolos técnicos y operativos estandarizados impide una respuesta coordinada y eficiente ante emergencias o fallas repetitivas.

La carencia de comunicación efectiva entre administradores, comités de administración y residentes, junto con la informalidad en la comunicación y la falta de canales trazables, genera malentendidos, retrasos en la toma de decisiones y conflictos internos. Muchas comunidades continúan operando con metodologías tradicionales, dependientes de herramientas que se muestran insuficientes ante la complejidad creciente de la vida comunitaria moderna.

La gestión financiera representa otra de las grandes debilidades del modelo actual. La morosidad en los pagos de gastos comunes, la opacidad de los estados financieros y la ineficiencia en la asignación de recursos generan una percepción generalizada de desconfianza entre los

copropietarios. La falta de auditorías periódicas y la escasa comprensión de los flujos financieros impiden tomar decisiones informadas y dificultan la inversión en mantenimiento y mejoras, afectando directamente la plusvalía de los inmuebles.

La seguridad también es un punto crítico. En muchos edificios no existen protocolos de control de acceso actualizados ni mantenimientos adecuados para sistemas sensibles. La deficiencia en estos aspectos eleva los riesgos de incidentes y vulnera la sensación de protección que debiera caracterizar a los espacios residenciales. Asimismo, la ausencia de planes de emergencia actualizados y de simulacros periódicos agudiza la exposición ante eventos imprevistos.

A pesar de la proliferación de tecnologías disponibles, la mayoría de las comunidades evidencia una baja adopción de estos recursos. Esta resistencia se debe tanto a la falta de formación de los administradores como al desconocimiento por parte de los residentes, muchos de los cuales siguen percibiendo estos elementos como costosos, innecesarios o difíciles de implementar.

La gestión de conflictos internos representa una carga constante para las administraciones. Situaciones como ruidos molestos, uso inapropiado de espacios comunes o disputas entre vecinos suelen carecer de canales efectivos de resolución, afectando la convivencia y fomentando un clima de tensión que impacta negativamente en la calidad de vida general.

El capital humano operativo, como conserjes y auxiliares, interactúa diariamente con los residentes y detecta necesidades antes que estas se conviertan en fallas. Sin embargo, suelen carecer de formación técnica o comunicacional para canalizar esta información, convirtiéndose en un recurso desaprovechado para la mejora continua y la prevención.

La baja preparación para la vida en comunidad agrava todas estas problemáticas. Persisten hábitos individualistas, falta de empatía y escasa participación en las instancias colectivas de decisión, como asambleas. En este contexto, la administración se ve obligada a ejercer funciones de mediación y gestión de expectativas sin contar con las herramientas necesarias ni el reconocimiento formal para hacerlo.

En paralelo, la Región Metropolitana de Santiago concentra más del 40% de la población nacional y genera una proporción similar del PIB del país. La oferta de viviendas, por su parte, exhibió un incremento anual de 5%, después de tres trimestres consecutivos de ajustes a la baja. De esta manera, la disponibilidad de viviendas se mantiene por sobre las 100.000 unidades disponibles, debido a que la demanda ha estado débil desde 2021, los desistimientos siguen en niveles altos y el ingreso de proyectos nuevos ha sido suficiente para compensar las unidades promesadas. Así,

entre enero y marzo la oferta de viviendas superó las 106.000 unidades disponibles, de las cuales 90% son departamentos y 10% casas. (Cámara Chilena de la Construcción [CCHC], 2025).

Este crecimiento ha generado comunidades residenciales de alta densidad que requieren modelos de administración más eficientes y adaptables. Sin embargo, persisten brechas significativas en la gestión comunitaria. Ante este panorama, el uso estratégico e integral de la tecnología emerge como una solución estructural clave. Plataformas digitales integradas, sensorización mediante el Internet de las Cosas (IoT), mantenimiento predictivo basado en inteligencia artificial y herramientas digitales colaborativas permiten anticipar fallos, optimizar recursos económicos y reconstruir la confianza entre todos los actores involucrados, contribuyendo a una convivencia urbana más armónica, eficiente y sostenible.

Por ello, esta investigación se enfoca en analizar en profundidad estos desafíos para validar la implementación de un Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial, basado en la gestión de la confiabilidad respaldada en datos concretos. Este modelo busca profesionalizar el capital humano involucrado, digitalizar los procesos administrativos y operativos, y empoderar a las comunidades, optimizando así los recursos disponibles, mejorando la calidad de vida de los residentes y garantizando la viabilidad operativa de las comunidades residenciales en el largo plazo.

### **1.3. Descripción de la necesidad y oportunidad.**

En el contexto urbano de Santiago, la administración de edificios enfrenta desafíos estructurales que impactan negativamente en la calidad de vida de los residentes y en la sostenibilidad de los activos comunitarios. Uno de los problemas más recurrentes es la desproporción entre el alto costo de los gastos comunes y la calidad del servicio recibido, lo que ha generado un creciente descontento y desconfianza entre los copropietarios. Esta insatisfacción se ve agravada por la falta de transparencia en la gestión financiera, la escasa trazabilidad de las acciones operativas y la inexistencia de canales de comunicación efectivos entre los actores clave de la comunidad.

Esta situación responde a un modelo de administración tradicional con evidentes falencias. Según la plataforma Comunidad Feliz, *“1 de cada 25 edificios presenta denuncias o demandas por falencias en su gestión”* (ComunidadFeliz, 2025). La raíz de este fenómeno radica en que el 90% de los administradores opera sin formación profesional, sin estructura organizacional ni

herramientas tecnológicas, lo que deriva en una gestión reactiva, centrada en la atención de emergencias en lugar de una planificación preventiva o predictiva.

A esto se suma la ausencia de mantenimiento programado, la falta de protocolos sistematizados y una pobre trazabilidad sobre intervenciones realizadas en activos críticos como ascensores, calderas o redes eléctricas. Esta carencia de una cultura de confiabilidad técnica incrementa los costos operacionales, deteriora la infraestructura común y genera incertidumbre sobre el funcionamiento del edificio. El resultado es un círculo vicioso de fallas recurrentes, decisiones improvisadas y bajo nivel de satisfacción de los residentes.

La fragmentación del mercado de servicios de administración también explica la falta de estandarización y calidad. Según el programa radial que se emite cada sábado en ADN, existe más de 30 mil comunidades en nuestro país, en uno de sus capítulos, representante del grupo Caleu comenta que existen más de 3.200 oferentes, entre personas naturales y empresas, dedicados a la administración de inmuebles, de los cuales el 92% se enfoca en conjuntos habitacionales. De ese grupo, un 70% administra solo una o dos comunidades, y muchos lo hacen de forma transitoria, sin capacitación formal ni capacidad para escalar sus operaciones. Este segmento, compuesto por “aficionados”, “en tránsito” y “dedicados”, opera desde estructuras mínimas y con limitada capacidad de negociación o acceso a tecnología, lo que se traduce en servicios poco profesionales y de baja eficiencia. (ADN Radio, 2025)

Por otra parte, las empresas de administración más consolidadas (alrededor de 880 en todo el país) presentan una mayor oferta de servicios y capacidades estructurales. No obstante, muchas de ellas siguen centradas en funciones básicas como contabilidad o cobranzas, sin integrar soluciones tecnológicas, sensorización o indicadores predictivos de gestión.

El mercado también ha visto un aumento en la oferta de software de gestión de comunidades (como Comunidad Feliz, Edifito, EdiPro, Kastor y TuGastoComun.cl), orientados a digitalizar funciones básicas como la emisión de gastos comunes, la comunicación interna y el registro de incidencias. Si bien estos sistemas representan un avance, no abordan de manera integral la operación predictiva, ni incluyen herramientas para el mantenimiento inteligente, la evaluación de desempeño o la gestión de capital humano operativo.

Frente a este panorama, el modelo propuesto representa una oportunidad estratégica. Su diseño se basa en la gestión de la confiabilidad como eje articulador del ecosistema de servicios, integrando sensores IoT, plataformas digitales para mantenimiento programado, registros trazables, dashboards de control y analítica predictiva. Este enfoque permite anticipar fallas,

optimizar recursos y avanzar hacia una administración basada en datos, resultados y eficiencia operativa.

Las condiciones socioculturales y territoriales también refuerzan la oportunidad. En comunas como Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Vitacura y La Reina, más del 60% de la población pertenece a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b, caracterizados por alta escolaridad, cultura digital avanzada y exigencia en la calidad de los servicios. Según el Descriptor GSE AIM 2023 (FIG.5) y medios especializados como el Diario Financiero, "los condominios actuales demandan administraciones con madurez digital y adaptadas a la convivencia en línea" (Diario Financiero, [DF], 2024) Esta demanda, sumada a la creciente presión por eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, configura un escenario altamente propicio para un modelo profesionalizado, escalable y tecnológicamente habilitado.

En definitiva, las deficiencias del modelo actual y la creciente sofisticación de la demanda configuran una necesidad urgente y una oportunidad concreta para rediseñar la administración residencial en Chile. El ecosistema de servicios propuesto responde a esta necesidad mediante soluciones modernas, trazables y colaborativas, alineadas con un futuro sostenible, eficiente y centrado en las personas.

#### **1.4. Descripción de la Propuesta de Solución Innovadora.**

“Ecosistema de servicios para la administración residencial basado en la gestión de la confiabilidad.”

Frente a las problemáticas detectadas, se propone un modelo de solución innovador orientado a transformar la administración residencial tradicional en un sistema integral, profesionalizado y tecnológicamente habilitado. El enfoque central del modelo se basa en la gestión de la confiabilidad, un concepto que articula la operación continua, segura y eficiente de los sistemas críticos del edificio mediante datos, planificación anticipada y tecnologías inteligentes.

El ecosistema de servicios propuesto contempla la integración de plataformas digitales para mantenimiento programado, sensores IoT para monitoreo en tiempo real, registros digitales trazables y herramientas de analítica predictiva. Este enfoque no solo permite anticipar fallas y planificar acciones preventivas, sino que también mejora la eficiencia operativa, optimiza el uso de recursos y fortalece la transparencia ante residentes y comités.

La digitalización del ciclo de vida de los servicios comunitarios posibilita construir indicadores de desempeño y realizar benchmarking entre comunidades, identificando mejores prácticas y fomentando una mejora continua. Esta capacidad analítica transforma la administración en una función estratégica, permitiendo decisiones informadas, trazables y orientadas al resultado.

La propuesta también incorpora un componente humano fundamental: el fortalecimiento del capital humano operativo. En la práctica diaria, conserjes, mayordomos y auxiliares cumplen un rol crítico como punto de contacto directo con los residentes. Por ello, se plantea un programa de capacitación que combine habilidades técnicas, comunicacionales y de resolución de conflictos, con el fin de profesionalizar su función y ser agentes activos de inteligencia comunitaria.

Este componente humano se complementa con herramientas de comunicación digital que integran a trabajadores, supervisores y comités de administración en una plataforma colaborativa, donde cada acción queda registrada, se trazan responsabilidades y se facilita la coordinación operativa. Esta infraestructura digital permite responder con eficiencia, documentar intervenciones y mejorar la experiencia de los residentes.

El Diario Financiero destaca: "los condominios actuales demandan administraciones con madurez digital y adaptadas a la convivencia en línea" (DF, 2024). El ecosistema propuesto se alinea con esta demanda, ofreciendo una solución que reduce el tiempo dedicado a tareas administrativas sin valor percibido, permitiendo enfocar los esfuerzos en funciones que generen impacto real y valor agregado para la comunidad.

En definitiva, esta propuesta no sólo resuelve problemas estructurales, sino que instala una nueva forma de gestionar la vida en comunidad, basada en datos, tecnología, confiabilidad y colaboración. Es un modelo escalable, adaptable y alineado con los principios de desarrollo sostenible, transparencia y bienestar comunitario.

## **1.5. Justificación del Proyecto**

Este proyecto se justifica en la necesidad urgente de estructurar una gestión estratégica que permita aprovechar ventajas competitivas latentes y dar respuesta efectiva a las nuevas demandas del mercado habitacional chileno. En particular, el crecimiento sostenido del parque habitacional en altura en el Gran Santiago ha generado un aumento significativo en la complejidad de las operaciones residenciales, lo que exige una administración más profesionalizada, eficiente y alineada con estándares modernos de gobernanza, tecnología y calidad de servicio.

Según el Informe Inmobiliario Gran Santiago de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC, 2024), las comunas con mayor densificación presentan dificultades estructurales en sus modelos de administración, reflejadas principalmente en la precariedad del mantenimiento, la debilidad de la comunicación entre actores y la falta de transparencia financiera. Estas falencias no solo incrementan los costos operacionales, sino que deterioran la convivencia, afectan la calidad de vida de los residentes y desincentivan la inversión en mejora continua.

En este contexto, el reciente marco legal impulsado por la Ley N.º 21.442 (Biblioteca del Congreso Nacional, [BCN], 2022), ha introducido un cambio de paradigma al formalizar la creación del Registro Nacional de Administradores (Ministerio de Vivienda y Urbanismo [MINVU], 2024). Este instrumento busca elevar los estándares profesionales del sector, introduciendo requisitos formales como certificaciones, experiencia comprobable y formación técnica. No obstante, la efectividad de esta iniciativa dependerá directamente de la capacidad del mercado para adoptar mejores prácticas, sistematizar sus operaciones y emplear herramientas tecnológicas que hagan viable una gestión proactiva y basada en datos.

Asimismo, esta nueva legislación establece la obligatoriedad de contar con planes de emergencia y seguros colectivos contra incendios, y permite realizar asambleas de copropietarios en modalidad virtual. Estas disposiciones representan un avance normativo importante, pero también evidencian la brecha existente entre los requerimientos legales y las capacidades operativas reales de muchas comunidades. En este sentido, se hace imprescindible la implementación de soluciones digitales integrales que permitan cumplir con la normativa, profesionalizar la administración y fortalecer la participación ciudadana.

El proyecto Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial se presenta como una solución innovadora y adaptativa que responde de manera integral a este nuevo escenario. Su propuesta combina tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas (IoT), inteligencia artificial (IA) y automatización de procesos, con un enfoque de gestión centrado en la confiabilidad operativa. Esta combinación permite anticipar fallas, monitorear infraestructura en tiempo real, generar reportes trazables y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia, mejorando sustantivamente la calidad del servicio.

Adicionalmente, la integración de este ecosistema propone una transformación cultural en la forma de gestionar comunidades, promoviendo una lógica de gobernanza colaborativa donde los residentes, comités y personal operativo se involucran activamente mediante plataformas interactivas, donde pueden valorar los servicios recibidos, tal vez dando una puntuación hacia los mantenedores o la creación de una base de servicios individuales recomendados; pero sin dejar

de lado el acceso transparente a la información de manera comprensible para todos y la participación en la toma de decisiones.

Esta estrategia no solo atiende los requerimientos normativos actuales, sino que también anticipa futuras demandas del mercado, como la necesidad de sostenibilidad energética, adaptabilidad frente al envejecimiento poblacional y gestión de datos con enfoque en seguridad digital.

En este escenario, la modernización del sector no es solamente una necesidad operativa: constituye una oportunidad estratégica para desarrollar soluciones que profesionalicen la administración, reduzcan costos innecesarios, mejoren los indicadores de convivencia y aseguren la sustentabilidad del modelo habitacional vertical.

A su vez, se abre un espacio para incorporar métricas de desempeño comunitario —como índices de cumplimiento de mantenimiento, satisfacción vecinal o eficiencia energética— que podrían convertirse en nuevos estándares del rubro, generando *benchmarking* entre comunidades e impulsando una competencia virtuosa en el sector.

Además, el reciente marco legal introduce una barrera de entrada claramente delimitada hacia nuevos actores: la exigencia de administradores capacitados y registrados. Esta formalización genera una segmentación natural del mercado, desplazando progresivamente a modelos informales o improvisados. En este nuevo contexto, nuestro proyecto no solo cumple con los requisitos técnicos y legales, sino que eleva la propuesta de valor al integrar principios de transparencia radical, trazabilidad operativa y corresponsabilidad comunitaria.

Por otra parte, el fortalecimiento del ecosistema de administración que aquí se propone puede convertirse en una palanca de desarrollo económico local, impulsando la generación de empleos especializados en tecnologías aplicadas a comunidades, formación continua para el capital humano operativo y alianzas estratégicas con proveedores del rubro. Esto no sólo dinamiza el sector, sino que crea un estándar exportable a otras regiones del país e incluso a mercados similares en América Latina, como Argentina y Perú.

En definitiva, el proyecto no solo responde con precisión a las exigencias legales y técnicas actuales, sino que propone una reconfiguración profunda del paradigma de administración residencial. Al articular tecnología, procesos, personas y datos, el ecosistema propuesto se proyecta como una alternativa sostenible, escalable y centrada en el bienestar colectivo, capaz de consolidarse como referente en un mercado que avanza hacia la profesionalización, la eficiencia operativa y la cohesión social.

## 1.6. Objetivos

### 1.6.1. Objetivo General del Plan de Negocio

“Diseñar, desarrollar e implementar un Ecosistema de Servicios para la Administración de Edificios Residenciales, basado en la gestión de la confiabilidad, que permita optimizar la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la sostenibilidad de las comunidades habitacionales”.

Este objetivo general sintetiza la propuesta central del proyecto: ir más allá de la simple mejora operativa de la administración de edificios, para consolidar un modelo sistémico, predictivo y orientado a resultados medibles, que transforme la forma en que se gestiona la vida comunitaria en espacios residenciales verticales.

Se establece claramente que el propósito no es sólo proponer una idea innovadora, sino demostrar, mediante investigación aplicada y pilotos funcionales, que esta propuesta puede operar eficazmente en condiciones reales, en línea con la demanda del mercado y las exigencias normativas. Este enfoque empírico garantiza que el modelo no se quede en el plano teórico, sino que logre un impacto concreto.

El concepto de “ecosistema de servicios” no es trivial: implica una arquitectura integrada que articula tecnología, personas, procesos y relaciones comunitarias. Este ecosistema se diferencia de los modelos fragmentados existentes, ya que contempla la interoperabilidad entre plataformas digitales, la capacitación del capital humano operativo y la estandarización de protocolos, permitiendo así una administración más confiable, transparente y centrada en el usuario.

El eje estratégico del proyecto es la **gestión de la confiabilidad**, un concepto originado en la ingeniería de mantenimiento industrial y sistemas complejos, que aquí se recontextualiza para abordar los desafíos de la administración de comunidades residenciales. Aplicado a este ámbito, implica mucho más que prevenir fallas técnicas: busca asegurar la continuidad funcional, la seguridad operativa y la disponibilidad óptima de todos los sistemas críticos del edificio —tales como ascensores, redes eléctricas, calderas, sistemas contra incendios o accesos automatizados— mediante un enfoque estructurado, anticipatorio y basado en evidencia.

En lugar de operar bajo una lógica reactiva, donde las decisiones se toman frente a emergencias, la gestión de la confiabilidad establece metodologías para anticipar eventos adversos, reducir la variabilidad de las operaciones y aumentar la vida útil de los activos comunes. Esto se logra mediante el monitoreo continuo de condiciones operativas, la sensorización de equipos clave, la

recolección sistemática de datos y la implementación de planes de mantenimiento predictivo y preventivo.

Además, la confiabilidad se extiende al plano organizacional y comunitario, promoviendo la generación de indicadores de cumplimiento, trazabilidad de decisiones y construcción de confianza entre residentes, administración y proveedores. En este sentido, no solo se trata de evitar fallas técnicas, sino de crear entornos residenciales estables, seguros y sostenibles, donde los actores involucrados puedan confiar —literal y operacionalmente— en que los servicios funcionarán como se espera, con transparencia, eficiencia y responsabilidad compartida.

Finalmente, el objetivo promueve una administración que, más allá de reaccionar a problemas, aporte valor mediante eficiencia operativa, calidad de servicio y bienestar comunitario. En contextos urbanos complejos, propone una gestión anticipatoria y humana, orientada a comunidades resilientes.

#### **1.6.2. Objetivos Específicos (SMART)**

- Diseñar e implementar, en un plazo de 6 meses, un sistema de administración residencial que incorpore herramientas digitales para el mantenimiento programado, la trazabilidad de eventos operativos y la generación automatizada de reportes, validando su eficacia mediante la ejecución exitosa de al menos tres pilotos funcionales en comunidades con distintos niveles de madurez tecnológica.
- Contratar y capacitar, durante los primeros 4 meses, a un equipo base compuesto por al menos tres profesionales especializados en administración, operaciones y tecnología, asegurando su alineación con la visión estratégica del ecosistema. Paralelamente, documentar los procesos críticos mediante procedimientos operativos estándar (SOP) y establecer un sistema de mejora continua con revisiones bimestrales de desempeño y retroalimentación aplicada.
- Capacitar, durante el primer año de operación, al 100% del equipo interno —incluyendo roles administrativos, operativos y técnicos— en el uso de herramientas digitales, análisis de datos aplicados a la gestión residencial y metodologías de trabajo colaborativo, mediante un plan formativo estructurado, evaluable y con seguimiento semestral de avances.

- Ejecutar, a partir del segundo mes de operación, una estrategia integrada de marketing digital y relaciones públicas que permita posicionar el ecosistema en medios especializados del rubro, logrando al menos tres apariciones durante el primer año, y consolidar una comunidad online con más de 500 seguidores activos en redes sociales para el mes 12.
- Medir y lograr una **reducción del 20%** en los costos operativos de las comunidades administradas, durante los primeros 12 meses de implementación del ecosistema, mediante la aplicación progresiva de sensorización, mantenimiento predictivo y monitoreo de eficiencia en tiempo real.
- Ejecutar, durante los primeros 12 meses de operación, un plan de adquisición de clientes basado en la implementación del modelo MVP (Producto Mínimo Viable), con el objetivo de cerrar contratos con al menos cinco comunidades residenciales. El desempeño del servicio será evaluado trimestralmente mediante encuestas de satisfacción aplicadas a residentes y comités, estableciendo como meta una satisfacción promedio igual o superior al 80%.

## 1.7. Alcance y limitaciones

### 1.7.1. Alcances

La propuesta busca transformar el modelo tradicional de administración de edificios, evolucionando desde una lógica reactiva hacia una gestión predictiva y proactiva. Para ello, se plantea el uso estratégico de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el análisis de datos y el Internet de las Cosas (IoT), con el propósito de anticipar fallas, optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa en comunidades residenciales.

El enfoque se centra en el diseño e implementación de un **Ecosistema de Servicios para la Administración de Edificios**, sustentado en la **gestión de la confiabilidad** (MOUBRAY, 1999). Este modelo integra procesos automatizados, digitalización operativa y monitoreo en tiempo real, facilitando una administración más efectiva, transparente y alineada con las verdaderas necesidades de las comunidades.

En este contexto, la tecnología no se presenta como un fin en sí mismo, sino como un medio para mejorar la calidad de vida de los residentes, fortalecer la confianza de los comités de

administración y ofrecer una experiencia de servicio de alto estándar, basada en la prevención, la trazabilidad y la toma de decisiones informadas.

Durante su primer año de funcionamiento, los principales alcances estratégicos del proyecto serán los siguientes:

- **Diseño del modelo de gestión confiable:** desarrollo de un sistema operativo integral, centrado en la confiabilidad, que integre planificación de mantenimiento, monitoreo automatizado de fallas, trazabilidad de incidentes críticos y apoyo a la toma de decisiones mediante datos en tiempo real.
- **Captación de clientes piloto:** cierre de contratos con al menos cinco comunidades residenciales —durante los primeros 12 meses— que permitan implementar el modelo en terreno bajo modalidad MVP, recogiendo evidencia de impacto, nivel de adopción tecnológica y satisfacción del usuario.
- **Formación del equipo inicial:** constitución de un equipo multidisciplinario en administración, operaciones y tecnología, encargado de la implementación funcional, soporte técnico y evaluación continua del ecosistema.
- **Estrategia de posicionamiento comercial:** ejecución de una estrategia de marketing digital, relaciones públicas y generación de contenido, orientada al posicionamiento del modelo como referente en confiabilidad, transformación digital y bienestar comunitario.
- **Establecimiento de procesos internos y sistema de control de gestión:** desarrollo de documentación y estandarización de procesos críticos mediante manuales operativos, diseño de protocolos de calidad y puesta en marcha de un sistema de control interno que evalúe desempeño, genere retroalimentación y active mejoras de forma periódica.
- **Incorporación gradual de herramientas de medición de impacto:** se establecerán indicadores de confiabilidad, eficiencia operativa, reducción de costos y percepción de servicio, que permitirán construir un marco de monitoreo de resultados y facilitar decisiones estratégicas basadas en evidencia.
- **Validación de la escalabilidad del modelo:** a partir de la experiencia con comunidades piloto, se analizará la adaptabilidad del ecosistema a distintos perfiles sociodemográficos y grados de madurez digital, proyectando rutas de crecimiento sostenido a mediano plazo.

Durante su primer año de funcionamiento, los principales alcances estratégicos del proyecto serán los siguientes:

- 1. Diseño del modelo de gestión confiable:** Desarrollo de un sistema operativo integral, centrado en la confiabilidad, que integre planificación de mantenimiento, monitoreo automatizado de fallas, trazabilidad de incidentes críticos y apoyo a la toma de decisiones mediante datos en tiempo real.
- 2. Captación de clientes piloto:** Cierre de contratos con al menos cinco comunidades residenciales que permitan implementar el modelo en terreno bajo modalidad MVP, (Producto Mínimo Viable) recogiendo evidencia de impacto, nivel de adopción tecnológica y satisfacción del usuario.
- 3. Formación del equipo inicial:** Constitución de un equipo multidisciplinario en administración, operaciones y tecnología, encargado de la implementación funcional, soporte técnico y evaluación continua del ecosistema.
- 4. Estrategia de posicionamiento comercial:** Ejecución de una estrategia de marketing digital, relaciones públicas y generación de contenido, orientada al posicionamiento del modelo como referente en confiabilidad, transformación digital y bienestar comunitario.
- 5. Establecimiento de procesos internos y sistema de control de gestión:** Desarrollo de documentación y estandarización de procesos críticos mediante manuales operativos, diseño de protocolos de calidad y puesta en marcha de un sistema de control interno que evalúe desempeño, genere retroalimentación y active mejoras de forma periódica.
- 6. Incorporación gradual de herramientas de medición de impacto:** Se establecerán indicadores de confiabilidad, eficiencia operativa, reducción de costos y percepción de servicio, que permitirán construir un marco de monitoreo de resultados y facilitar decisiones estratégicas basadas en evidencia.
- 7. Validación de la escalabilidad del modelo:** A partir de la experiencia con comunidades piloto, se analizará la adaptabilidad del ecosistema a distintos perfiles sociodemográficos y grados de madurez digital, proyectando rutas de crecimiento sostenido a mediano plazo.

## 1.7.2. Limitaciones

Si bien el proyecto propone un enfoque robusto, innovador y alineado con las tendencias actuales de transformación digital en la gestión comunitaria, también enfrenta una serie de limitaciones propias de su etapa inicial de desarrollo, así como desafíos inherentes al entorno de mercado donde se implementará.

1. **Limitaciones presupuestarias:** El modelo requiere una inversión inicial acotada, lo que puede restringir la velocidad de desarrollo tecnológico, la contratación de perfiles altamente especializados y la ejecución de acciones de marketing masivo durante los primeros meses de operación. Este escenario obliga a priorizar una estrategia de crecimiento escalonado y validación mediante pilotos progresivos.
2. **Adopción tecnológica por parte de los residentes:** Una proporción significativa de las comunidades objetivo aún no ha incorporado plataformas digitales a su gestión habitual. Esto genera una curva de aprendizaje que, unida a la resistencia natural al cambio, puede ralentizar la adopción de herramientas clave del ecosistema, especialmente en comunidades de baja participación o con limitada alfabetización digital.

Será necesario diseñar estrategias de onboarding adaptadas a cada perfil comunitario, incluyendo tutorías, demostraciones prácticas y materiales educativos simplificados.

3. **Madurez del equipo emprendedor:** Como el proyecto se encuentra en una fase temprana de consolidación organizacional, parte del equipo se encuentra en pleno proceso de definición de roles, cultura interna y mecanismos de coordinación. Esto exige tiempo y recursos para capacitación cruzada, alineamiento estratégico y fortalecimiento del liderazgo operativo.
4. **Tiempo de validación y mejora del modelo:** La implementación del ecosistema en edificios reales requiere un proceso de iteración constante que incluye pruebas piloto, retroalimentación de usuarios, ajustes funcionales y mejoras continuas. Este ciclo puede extenderse más allá de los plazos iniciales previstos, especialmente en contextos donde se requiera adaptación cultural o integración con proveedores preexistentes.
5. **Dependencia de tecnologías de terceros:** Algunas funcionalidades críticas del ecosistema —como sensores IoT, plataformas de pago, servicios de mantenimiento predictivo o integraciones con software ya existente— dependen de proveedores externos. Esto introduce riesgos en términos de tiempos de respuesta, costos asociados, interoperabilidad técnica y capacidad de control directo.

Será clave establecer contratos con Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) claros, diversificar proveedores estratégicos y diseñar planes de contingencia para mitigar esta dependencia.

- 6. Riesgo de fragmentación normativa entre comunidades:** La diversidad en el cumplimiento de la Ley de Copropiedad Inmobiliaria y en los niveles de formalización de los comités de administración puede dificultar la estandarización de procesos y generar desafíos para la implementación de protocolos unificados. Esto requerirá estrategias diferenciadas por segmento y acompañamiento técnico más intensivo en ciertas comunidades.
- 7. Desfase entre percepción de valor y beneficio tangible:** En etapas iniciales, algunos comités pueden tardar en percibir el retorno económico o social de la solución propuesta, especialmente en lo relativo a indicadores de confiabilidad o eficiencia preventiva. Será esencial comunicar con claridad los impactos medibles del sistema desde las primeras fases, a través de reportes comparativos y visualización de mejoras operativas.

## **1.8. Descripción del negocio.**

El modelo de negocio propuesto busca transformar la administración tradicional de edificios residenciales mediante un enfoque integral, inteligente y humano, que combina innovación tecnológica, gestión operativa eficiente y fortalecimiento comunitario. Para lograr este objetivo, se sustenta en cuatro pilares estratégicos, que operan de manera interconectada y generan un ecosistema escalable, adaptable y centrado en las personas.

- **Cuidado colectivo**

La administración no debe limitarse a gestionar instalaciones, sino que debe asumir un rol activo en el fortalecimiento de la convivencia. El modelo promueve una cultura de corresponsabilidad vecinal, mediante el desarrollo de canales de comunicación transparentes, instancias participativas como talleres y asambleas, y herramientas de gestión colaborativa. Esta dimensión comunitaria del cuidado colectivo busca empoderar a los residentes, fomentar el sentido de pertenencia y construir entornos armónicos, seguros y cohesionados.

- **Capital humano como eje operativo**

El equipo humano —compuesto por conserjes, auxiliares, administradores y personal técnico— es el corazón funcional del ecosistema. Su cercanía diaria con los residentes y su capacidad de

detectar necesidades tempranas los convierte en actores clave para la operación y la mejora continua. El modelo contempla una formación permanente en habilidades técnicas y blandas, con énfasis en comunicación efectiva, mediación de conflictos y resolución colaborativa de problemas. Esta inversión en personas mejora la calidad del servicio, eleva la confianza de los usuarios y reduce la rotación de personal.

- **Sensorización e Internet de las Cosas (IoT)**

La infraestructura del edificio se digitaliza mediante la instalación de sensores en puntos críticos como accesos, ascensores, bombas de agua, iluminación, riego automatizado y áreas comunes. Estos dispositivos alimentan una plataforma centralizada con datos en tiempo real, lo que permite monitorear el estado de los activos, detectar anomalías operativas que podrían pasar desapercibidas y generar alertas preventivas. La sensorización convierte a los edificios en sistemas “vivos”, que entregan información clave para la toma de decisiones inteligentes.

- **Mantenimiento predictivo y eficiencia operativa**

Sobre la base de los datos recopilados por los sensores, se aplican algoritmos de análisis predictivo que permiten anticipar fallas, planificar intervenciones en momentos estratégicos y extender la vida útil de los sistemas. Esto reduce las urgencias, mejora la experiencia de los residentes y optimiza el presupuesto destinado a mantenciones. La lógica preventiva reemplaza la corrección tardía, liberando tiempo del capital humano para centrarse en tareas de mayor valor comunitario. Así, se cierra un ciclo virtuoso entre tecnología, personas y planificación.

En conjunto, estos pilares configuran un ecosistema confiable, donde la tecnología potencia las capacidades humanas y la comunidad se convierte en protagonista de su propio bienestar.

El ecosistema contempla la creación de una red de proveedores estratégicos previamente validados, que ofrece servicios complementarios clave para la operación eficiente de las comunidades. Esta red incluye áreas como mantenimiento de infraestructura, seguros colectivos, soluciones de eficiencia energética, sistemas de vigilancia y otros servicios esenciales que impactan directamente en la calidad de vida y los costos operativos de los edificios.

A diferencia de los modelos tradicionales —que muchas veces operan con comisiones ocultas o relaciones poco transparentes—, esta red se construye bajo criterios técnicos rigurosos, como calidad de servicio, cumplimiento normativo, historial comprobado y eficiencia en costos. Los convenios son gestionados de manera centralizada y con enfoque colaborativo, lo que permite

negociar condiciones preferenciales, estandarizar contratos y asegurar beneficios directos para las comunidades, sin costos adicionales encubiertos.

En este modelo, la administración no actúa como intermediario comercial, sino como facilitador y supervisor de alianzas estratégicas, asegurando que cada acuerdo se traduzca en valor tangible, ahorro operativo y mejoras medibles en la prestación de servicios. Esta red fortalece la autonomía de las comunidades, mejora su capacidad de decisión y les permite acceder a soluciones de alto estándar que, de forma aislada, serían más costosas o difíciles de implementar.

La administración actúa como facilitadora y supervisora de estas alianzas, asegurando que los acuerdos generen valor tangible, ahorro operacional y mejoras medibles en los servicios contratados.

### **1.8.1. Modelo de Ingresos.**

El modelo de ingresos está dirigido principalmente al segmento B2B: comités de administración, inmobiliarias que externalizan la gestión postventa y fondos de inversión inmobiliaria interesados en profesionalizar sus activos y escalar su operación. Estos clientes valoran especialmente la transparencia, la trazabilidad, la eficiencia operativa y la mejora de la experiencia de los residentes. La propuesta se estructura sobre una suscripción base y una oferta complementaria de servicios escalables y modulables según el perfil y necesidades de cada cliente.

- **Auditoría de Confiabilidad y Diagnóstico Inicial (GRATUITO a 5 COMUNIDADES)**

Se inicia el vínculo con cada comunidad mediante una auditoría integral que evalúa procesos, infraestructura, protocolos de operación y nivel de digitalización. Este diagnóstico se entrega en un informe detallado, junto a un plan de mejoras priorizadas, que sirve de hoja de ruta para implementar el ecosistema.

- **Administración por Suscripción Base**

Incluye la gestión financiera, la atención a residentes, el soporte operativo permanente y el acceso completo a la plataforma digital de administración. Esta suscripción ofrece trazabilidad total de ingresos y egresos, comunicación con residentes, gestión documental y reportabilidad avanzada.

- **Niveles de Integración Tecnológica**

El modelo contempla tres niveles de digitalización, progresivos y adaptados al contexto de cada comunidad:

**A. Integración+1 - Plataformas y gestión de RR.HH.:**

Incorporación de software colaborativo, paneles de control y módulos de RRHH.

**B. Integración+2 - Sensorización y analítica de datos:**

Integración de sensores críticos e inteligencia operativa basada en indicadores.

**C. Integración+3 - Grandes Equipos:**

Digitalización de infraestructura mayor (ascensores, bombas, calderas), con contratos de mantenimiento predictivo.

Cada nivel incorpora un cargo adicional proporcional al valor generado en términos de ahorro operativo, eficiencia y continuidad del servicio.

- **Servicios Especializados a Medida**

Se ofrecen programas de formación continua, talleres de convivencia, capacitaciones en tecnologías específicas, mediación comunitaria, actualización de protocolos y asesorías en gobernanza comunitaria. Estos servicios pueden contratarse individualmente o en paquetes modulares según el perfil de la comunidad.

Este modelo de negocio es adaptable, replicable y proyecta un crecimiento escalonado según los niveles de madurez tecnológica y organizacional de cada comunidad. Integra tecnología con gestión humana, y eficiencia con cercanía, ofreciendo no solo una administración más moderna y confiable, sino también una forma distinta de vivir y construir comunidad.

**1.8.1. Misión.**

Desarrollar e implementar un ecosistema integral de servicios para la administración de edificios residenciales, que combine tecnología, análisis de datos y gestión de la confiabilidad para transformar la experiencia comunitaria, optimizando la eficiencia operativa, fortaleciendo la transparencia y promoviendo el bienestar de las personas como eje central de la gestión.

**1.8.2. Visión.**

Ser referentes en innovación, confiabilidad y calidad en la administración de comunidades residenciales, consolidando un modelo de gestión inteligente y humano que transforme la manera en que las personas habitan sus espacios, se relacionan entre sí y confían en sus sistemas de administración.

### 1.8.3. Manifiesto de Principios

- ✓ Creemos que transformar la administración de comunidades no es solo un desafío técnico, sino también ético y humano. Por eso, nuestro ecosistema se construye sobre una serie de principios que guían cada decisión, relación y servicio que entregamos.
- ✓ Confiabilidad y compromiso son la base de nuestra relación con las comunidades. Actuamos con integridad, consistencia y responsabilidad, generando confianza a través de cada interacción y en cada solución implementada.
- ✓ Promovemos una eficiencia operativa con foco en la sostenibilidad, optimizando recursos, tiempos y procesos no solo para lograr mejores resultados, sino también para cuidar los entornos y mejorar la vida de las personas en el largo plazo.
- ✓ Nos regimos por una transparencia radical, entendida como una gestión clara, accesible y honesta en todos los niveles: desde la trazabilidad financiera hasta la toma de decisiones estratégicas compartidas con los comités de administración.
- ✓ Nuestro enfoque de innovación con propósito nos impulsa a aplicar tecnología no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para fortalecer el tejido social, anticipar problemas y generar soluciones reales que mejoren la experiencia de vivir en comunidad.
- ✓ Creemos en la colaboración estratégica como base del éxito. Sabemos que el bienestar colectivo se construye con participación activa entre residentes, comités y nuestro equipo. Por eso fomentamos espacios de diálogo, corresponsabilidad y aprendizaje mutuo.

Y por sobre todo:

- ✓ Entendemos la tecnología con enfoque humano. Porque más allá de los datos, los sensores o los algoritmos, ponemos siempre a las personas en el centro: sus necesidades, su bienestar y su derecho a habitar espacios seguros, cuidados y dignos.

Este manifiesto no es solo una declaración de principios. Es una guía práctica y diaria que orienta nuestro trabajo y define el estándar con el que aspiramos a transformar, desde lo cotidiano, la manera en que se habita, se gestiona y se confía en la comunidad.

## **1.9. Descripción del Servicio.**

Se propone una solución integral e innovadora para la administración de comunidades residenciales, concebida como un ecosistema de servicios profesionales que responde a las nuevas demandas de eficiencia operativa, transparencia, sostenibilidad y bienestar comunitario. En un contexto donde los modelos tradicionales muestran signos de obsolescencia —reflejado en el aumento de reclamos ante organismos como SERNAC y plataformas ciudadanas como Reclamos.cl (FIG.6 y FIG.7), esta propuesta redefine el rol de la administración y transforma la experiencia de habitar espacios compartidos.

A diferencia de soluciones centradas únicamente en plataformas digitales o en la externalización de tareas operativas, este modelo plantea una administración como sistema integral de gestión y coordinación, basado en la confiabilidad operacional como principio estructurante. Se articula a través de la sinergia entre equipos profesionales capacitados, procesos estandarizados, herramientas de análisis, automatización de flujos y tecnologías de monitoreo como sensorización (IoT) e inteligencia artificial aplicada.

La propuesta trasciende la lógica de control o supervisión para establecer un nuevo paradigma: la administración como orquestador funcional, capaz de integrar múltiples actores —residentes, comités, proveedores técnicos y especialistas externos— dentro de un ecosistema organizado bajo criterios de eficiencia, transparencia y mejora continua.

Este sistema opera a través de procesos modulares, escalables y adaptables, permitiendo su aplicación tanto en comunidades altamente tecnificadas como en aquellas que requieren procesos de transición y profesionalización gradual. Durante su implementación, se despliega por fases que van desde la reorganización de la gestión operativa tradicional hasta la incorporación progresiva de herramientas como mantenimiento predictivo, gestión de activos en tiempo real y cultura de confiabilidad. (FIG 8)

Los beneficios para los residentes son tangibles: mejor comunicación, reducción de fallas e interrupciones, mayor seguridad, disminución de costos operativos, gestión participativa y claridad en la administración de recursos. Estos resultados no solo elevan la calidad de vida dentro del edificio, sino que también refuerzan el sentido de comunidad y aumentan la valorización del inmueble en el largo plazo.

El ecosistema se estructura mediante una suscripción base, que habilita los servicios esenciales de administración profesional, y una serie de componentes adicionales —como auditorías,

mantenimiento predictivo, formación comunitaria o control de activos— que pueden integrarse de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

En definitiva, no se trata de una plataforma tecnológica ni de un software de gestión, sino de un modelo de servicio especializado, que combina herramientas digitales, capital humano, inteligencia operacional y visión comunitaria para ofrecer una administración moderna, confiable y centrada en las personas.

### **1.9.1. Modelo de servicio, Modular y Escalonado**

El modelo de negocio se estructura de forma modular y escalonada, permitiendo una adopción progresiva según el nivel de madurez digital, organizacional y cultural de cada comunidad. Esta flexibilidad facilita la entrada en diversos tipos de edificios, desde aquellos con estructuras tradicionales hasta complejos altamente tecnificados.

El punto de partida es una administración digitalizada y profesionalizada, centrada en la trazabilidad financiera, la atención a residentes, la planificación operativa y la comunicación estructurada con los comités. A partir de esta base, el modelo permite avanzar por etapas hacia niveles de integración tecnológica cada vez más complejos, incorporando sensorización (IoT), analítica de datos, mantenimiento predictivo y automatización de procesos críticos. Este enfoque progresivo permite una evolución adaptativa, respetando los tiempos y capacidades de cada comunidad.

Un componente clave del modelo es la formación y acompañamiento del capital humano operativo, integrando a conserjes, auxiliares y administradores como agentes activos del cambio. Mediante procesos de capacitación técnica y desarrollo de habilidades comunicacionales, estos colaboradores se transforman en facilitadores de convivencia, detectores tempranos de fallas y nexos confiables entre la administración, los residentes y las herramientas digitales. Este fortalecimiento del equipo interno es esencial para garantizar la sostenibilidad del sistema y la legitimidad social del proceso de transformación.

A nivel estratégico, la administración no actúa únicamente como proveedor de servicios, sino como gestor de un ecosistema funcional y colaborativo, donde se articulan proveedores validados, herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y relaciones humanas bajo una lógica de mejora continua y monitoreo activo.

En síntesis, este modelo no se limita a resolver ineficiencias del presente: propone una nueva forma de habitar y gestionar la vida comunitaria en contextos urbanos, incorporando criterios de confiabilidad, colaboración y eficiencia sostenida. Al combinar tecnología con gobernanza participativa y gestión profesional, se genera valor tangible en términos de reducción de costos, prevención de fallas, aumento de la participación vecinal y mejora general de la experiencia de vivir en comunidad.

## **1.9.2. Fases de implementación del modelo**

La implementación del ecosistema se estructura en cinco etapas evolutivas y adaptativas, diseñadas para acompañar a las comunidades en un proceso de transformación progresiva. Este enfoque reconoce la diversidad de contextos habitacionales y busca asegurar una transición efectiva hacia una administración moderna, confiable y centrada en las personas.

### **1.9.2.1. Etapa 1: Auditoría en Confiabilidad**

El proceso comienza con una auditoría integral que permite comprender el estado real de la comunidad. Se realiza un análisis exhaustivo e independiente de la estructura de gestión, la gobernanza interna, la infraestructura crítica y el cumplimiento normativo. A través de revisiones documentales, entrevistas al comité de administración y análisis operativo, se identifican fortalezas, riesgos y oportunidades de mejora. Esta auditoría entrega un informe técnico detallado que actúa como hoja de ruta inicial para la transformación.

Objetivo: establecer una línea base técnica, organizacional y normativa que oriente la toma de decisiones con evidencia, fortaleciendo la legitimidad de la administración y creando condiciones para la evolución del modelo.

### **1.9.2.2. Etapa 2: Digitalización Comunicacional orientada a Residentes**

Una vez realizado el diagnóstico, se implementan herramientas digitales de comunicación, trazabilidad y atención vecinal. Esta etapa tiene como foco mejorar la relación entre los residentes y la administración, sistematizando los canales de contacto, el acceso a la información y la transparencia en la gestión.

Se habilitan plataformas para enviar comunicaciones, registrar requerimientos, responder solicitudes, visualizar estados financieros y facilitar procesos participativos, como asambleas y votaciones virtuales. Esta digitalización no implica cambios estructurales en la operación, pero sí impacta directamente la percepción y la participación de los residentes.

Objetivo: establecer una comunicación clara, trazable y activa, que genere confianza inmediata y permita construir comunidad desde la transparencia.

### **1.9.2.3. Etapa 3: Capacitación del Recurso Humano Interno**

Con la gestión comunicacional en funcionamiento, se inicia la formación del equipo operativo: administradores, conserjes, mayordomos y auxiliares. Este proceso se enfoca en el desarrollo de habilidades técnicas (protocolos, prevención, primeros auxilios, mantenimiento básico) y competencias blandas (comunicación, gestión de conflictos, empatía).

Se busca transformar al recurso humano en un agente activo del ecosistema, capaz de anticipar problemas, canalizar inquietudes comunitarias y operar con criterios de profesionalismo y colaboración.

Objetivo: empoderar al personal como actores clave del sistema, elevando la calidad del servicio y fortaleciendo el vínculo entre tecnología, operación y convivencia.

### **1.9.2.4. Etapa 4: Profesionalización de la Gestión Operativa**

Con las bases humanas y comunicacionales consolidadas, se reorganiza la estructura de gestión interna. Esta etapa formaliza funciones, optimiza procesos, estandariza flujos de trabajo y actualiza contratos, protocolos y controles operativos.

Se incorporan herramientas de planificación, supervisión y trazabilidad administrativa, así como modelos de evaluación de desempeño y revisión periódica. La administración comienza a operar como una unidad estructurada y alineada con estándares de calidad, eficiencia y confiabilidad.

Objetivo: transformar una gestión informal o reactiva en una operación profesional, sistemática y preparada para avanzar hacia el monitoreo en tiempo real.

#### **1.9.2.5. Etapa 5: Sensorización e Inteligencia Operativa**

Al alcanzar un nivel sólido de gestión y capacitación, se integran sensores IoT en los sistemas críticos del edificio: ascensores, bombas, iluminación, accesos, entre otros. Estos dispositivos permiten capturar datos en tiempo real sobre funcionamiento, consumo y desviaciones operativas. Los datos alimentan plataformas de monitoreo y algoritmos de mantenimiento predictivo, permitiendo anticipar fallas, optimizar recursos y planificar intervenciones con base en evidencia.

Objetivo: habilitar una administración basada en datos, capaz de anticipar problemas y gestionar con eficiencia, reduciendo fallas y prolongando la vida útil de los activos.

Al intervenir los activos de mayor complejidad, se consolida el sistema como un entorno inteligente, sostenible y medible, cerrando el ciclo de transformación con evidencia concreta de valor.

#### **1.9.2.6. Etapa 6: Optimización de Grandes Equipos**

La última etapa se enfoca en los activos de mayor complejidad técnica y alto impacto económico, como calderas, sistemas de climatización, bombas principales, grupos electrógenos y redes hidráulicas. Estos equipos se integran al ecosistema mediante sensores especializados y contratos de mantenimiento orientados al desempeño.

Se incorporan paneles de control, KPI operativos, alertas automatizadas y auditorías técnicas periódicas. Este nivel permite consolidar la confiabilidad total del sistema, reduciendo imprevistos, mejorando la planificación financiera y generando ahorro a largo plazo.

Objetivo: convertir el edificio en un sistema inteligente, confiable y sostenible, maximizando el retorno de inversión en infraestructura y asegurando la continuidad de los servicios esenciales.

### **1.9.3. Entregables del Servicio**

Una vez comprendida la lógica de implementación progresiva a través de las seis etapas operativas, resulta fundamental distinguir que estas fases no constituyen servicios en sí mismos, sino una ruta metodológica de transformación. En paralelo a este proceso, el modelo contempla una serie de servicios concretos y estructurados, diseñados como entregables específicos que

responden a distintas necesidades de gestión, gobernanza, operación y soporte comunitario. Estos servicios representan la oferta funcional del ecosistema, son personalizables según el perfil de cada cliente y se despliegan en función del avance o prioridades de cada comunidad. A continuación, se detallan los principales servicios que conforman nuestra propuesta de valor.

### **1.9.3.1. Servicio de Auditoría**

La Auditoría de Credibilidad es un servicio especializado que permite a comunidades residenciales conocer de manera precisa, objetiva y profesional el estado actual de su administración. Este producto está diseñado como una herramienta de diagnóstico estratégico que entrega información clave para fortalecer la transparencia, optimizar procesos y consolidar la confianza entre residentes, comités y gestores.

El valor de este servicio radica en que no se limita a detectar errores o inconsistencias, sino que ofrece una visión completa del funcionamiento administrativo y operativo, con recomendaciones viables y un plan de mejora concreto. Es especialmente útil tanto para comunidades que enfrentan conflictos internos o dudas sobre su gestión, como para aquellas que desean iniciar un proceso de modernización o rendición de cuentas.

Componentes del Servicio de Auditoría:

- Revisión documental y financiera: análisis de estados de cuenta, presupuestos, actas, contratos, pagos y respaldos contables.
- Análisis de procesos operativos: evaluación de rutinas administrativas, atención a residentes, mantenimiento, proveedores y cumplimiento de protocolos.
- Entrevistas clave: encuentros con miembros del comité de administración y actores relevantes para comprender el funcionamiento interno, la cultura organizacional y la percepción de desempeño.
- Evaluación de cumplimiento legal: revisión del grado de alineación con la Ley de Copropiedad Inmobiliaria, reglamentos internos y normativas vigentes.
- Nivel de confiabilidad y trazabilidad: estimación cualitativa del nivel de control, prevención de riesgos y capacidad de respuesta institucional.

Entregables al cliente:

1. Informe Técnico de Auditoría: diagnóstico integral de la gestión, con hallazgos clasificados y observaciones argumentadas.
2. Matriz de Hallazgos y Recomendaciones: plan estructurado de mejora por áreas clave, priorizado según nivel de urgencia e impacto.
3. Plan de Acción Estratégico: hoja de ruta personalizada con sugerencias de implementación y metas asociadas.
4. Presentación Ejecutiva al Comité: sesión presencial o remota de devolución de resultados, con material visual de apoyo.
5. Certificado de Ejecución: documento formal que acredita la realización del proceso, útil para rendición de cuentas y validación ante residentes.

Este servicio puede contratarse de manera independiente o como puerta de entrada al ecosistema, ya que provee la información clave para diseñar una estrategia de transformación ajustada a las capacidades y necesidades reales de cada comunidad.

### **1.9.3.2. Servicio de Administración Inteligente (Plan Básico)**

La Administración Inteligente es el servicio base del ecosistema, orientado a comunidades que requieren una gestión profesionalizada, ordenada y confiable, pero aún no están listas para avanzar hacia integraciones tecnológicas o procesos predictivos. Este servicio establece una estructura de administración sólida, clara y sistematizada, que permite salir de la informalidad, cumplir con la normativa vigente y mantener una operación eficiente con foco en lo esencial.

La propuesta combina una administración experta, procesos trazables, atención estructurada a residentes y relaciones fluidas con el comité de administración. Si bien no incluye herramientas de sensorización y automatización de flujos, sí entrega los fundamentos operativos y administrativos sobre los cuales la comunidad puede crecer progresivamente dentro del ecosistema.

Componentes clave del Servicio de Administración Inteligente:

- Gestión administrativa y financiera profesional: control de ingresos y egresos, cobranza, conciliaciones y preparación de presupuestos.

- Supervisión operativa básica: coordinación de mantenimientos, seguimiento de proveedores, cumplimiento de rutinas generales.
- Atención a residentes: canal de contacto, recepción de solicitudes, respuestas documentadas y gestión de reclamos.
- Relación con el comité de administración: reuniones periódicas, actas, informes mensuales y acompañamiento en temas operativos.
- Cumplimiento normativo esencial: asistencia en el cumplimiento mínimo de la Ley de Copropiedad, seguros obligatorios y documentación crítica.

#### Entregables al Cliente:

1. Plan de Trabajo Anual: calendario general de actividades, rutinas y presupuesto operativo.
2. Reportes Financieros Básicos: ingresos, egresos, estado de gastos comunes y morosidad, presentados mensualmente.
3. Actas de Reuniones con el Comité: registros formales de coordinación y toma de decisiones compartidas.
4. Listado de Requerimientos de Residentes y Resolución: registro y respuesta de solicitudes, trazadas por correo o plataforma.
5. Informe de Cumplimiento Normativo: verificación de seguros, contratos y exigencias mínimas legales vigentes.

Este servicio es ideal para comunidades que desean establecer una gestión profesional, transparente y funcional, sin necesidad de implementar tecnología avanzada en las primeras etapas. También puede funcionar como una plataforma de transición hacia servicios más sofisticados del ecosistema.

Al garantizar orden, cumplimiento y buena gobernanza, la Administración Inteligente sienta las bases para una comunidad bien gestionada, sin aún depender de sistemas tecnológicos complejos.

### **1.9.3.3. Integración +1: Plataformas / RRHH / Comunidad.**

La Integración+1 marca el primer nivel de evolución dentro del ecosistema de servicios, incorporando herramientas digitales y procesos de acompañamiento que fortalecen la organización interna, la comunicación comunitaria y el desarrollo del capital humano. Este servicio está especialmente diseñado para comunidades que han superado la etapa de administración básica y desean avanzar hacia una gestión más colaborativa, participativa y trazable, sin necesidad aún de sensorización o automatización técnica.

A partir del diagnóstico inicial, se priorizan las áreas más sensibles para la comunidad y aquellas con mayor potencial de impacto directo: la comunicación, la capacitación del equipo operativo y la participación de los residentes en la vida comunitaria.

Componentes Clave del Servicio de Integración +1:

- Activación de herramientas digitales de comunicación interna: implementación o fortalecimiento de plataformas existentes para la gestión de gastos comunes, contacto con residentes, atención de solicitudes y publicación de información comunitaria.
- Diseño e implementación de protocolos operativos optimizados: estandarización de procesos internos de la administración y rutinas de atención a residentes y comité.
- Capacitación al personal de la comunidad: formación técnica y comunicacional para conserjes, auxiliares y administradores, con énfasis en el uso de plataformas, comunicación efectiva y gestión comunitaria.
- Activación del vínculo comunidad–administración: promoción de canales participativos, apoyo en la organización de asambleas, encuestas y acciones de fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Entregables al Cliente:

1. Manual de Protocolos Internos: documento práctico con flujos operativos estandarizados para el equipo de administración y personal de apoyo.
2. Plan de Capacitación Ejecutado: registro de sesiones de formación para el equipo interno, con temarios, asistencia y evaluación.
3. Activación de Plataforma de Comunicación Comunitaria: uso efectivo de software existente o recomendado para interacción con residentes y comité.

4. Informe de Cultura Comunitaria: reporte cualitativo que evalúa la participación, percepción de cercanía con la administración y fortalezas relacionales.
5. Instrumentos de Participación: encuestas, formatos de consulta y diseño de asambleas con foco en escucha activa y transparencia.

En esta etapa, la tecnología no se utiliza como una solución compleja o invasiva, sino como un facilitador de procesos y vínculo social, ayudando a conectar mejor a las personas, mejorar la comunicación cotidiana y profesionalizar la experiencia de vivir en comunidad.

La Integración +1 establece las bases para una gestión participativa, organizada y tecnológicamente conectada, generando impacto inmediato en la cultura interna y habilitando el paso hacia niveles superiores de digitalización.

#### **1.9.3.4. Integración +2: Corrientes Débiles y Sensorización**

La Integración +2 corresponde al segundo nivel de evolución tecnológica dentro del ecosistema, donde la gestión comienza a operar con inteligencia operativa basada en datos. Este servicio incorpora la sensorización de infraestructura crítica a través de sistemas de corrientes débiles y dispositivos IoT que permiten el monitoreo permanente, el control remoto y la automatización de procesos esenciales del edificio.

Una vez consolidadas las bases organizativas, comunicacionales y formativas en las etapas previas, esta fase habilita el tránsito desde una administración reactiva hacia una gestión predictiva, que permite anticipar fallas, optimizar tiempos de respuesta y reducir significativamente los costos asociados a mantenimientos correctivos o fallas operativas inesperadas.

Componentes clave del Servicio de Integración +2:

- Análisis técnico de puntos críticos del edificio: identificación de sistemas sensibles por impacto, costo o criticidad (accesos, bombas, iluminación, cámaras, portones, etc.).
- Propuesta de diseño de infraestructura de corrientes débiles: cableado estructurado, nodos de control y compatibilidad con sensores.
- Instalación de sensores IoT estratégicos: consumo energético, presión de bombas, temperatura, humedad, niveles de uso en áreas comunes, entre otros.

- Automatización básica de tareas clave: encendido y apagado programado de luminarias, sistemas de riego, alarmas o control de acceso.
- Plataforma de visualización y alertas: panel digital con monitoreo en tiempo real y generación de alertas ante desviaciones o anomalías.

Entregables al Cliente:

1. Informe de Diagnóstico Técnico y Propuesta de Sensorización: documento que identifica puntos críticos, recomienda dispositivos y define prioridades de instalación.
2. Plan de Instalación de Equipamiento: cronograma técnico, proveedores sugeridos, costos estimados y requerimientos operativos.
3. Dashboard de Monitoreo Personalizado: plataforma digital con visualización de los datos capturados por los sensores, configurada para el comité y/o administración.
4. Informe de Impacto Inicial: reporte comparativo que muestra mejoras detectadas tras la implementación (consumo, eventos prevenidos, alertas activadas).
5. Manual de Uso y Protocolos de Respuesta: guía de interpretación de datos y acciones ante alertas, entregada a administración y comité.

La Integración +2 marca el inicio de la gestión predictiva y automatizada, reduciendo la dependencia de la supervisión humana y permitiendo que la administración actúe con anticipación frente a eventos que antes sólo se abordaban una vez ocurridos. Esta tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que refuerza la seguridad, prolonga la vida útil de los activos y transforma el edificio en un entorno inteligente y monitoreado.

#### **1.9.3.5. Integración +3: Grandes Equipos**

La Integración +3 representa el nivel más avanzado del ecosistema, orientado a comunidades que han consolidado su cultura digital, sus procesos internos y su capacidad de operar con tecnologías predictivas. Este servicio está diseñado para optimizar la operación de los activos de mayor

impacto técnico y financiero, tales como ascensores, calderas, bombas de agua, climatización y grupos electrógenos, integrándolos al sistema general de gestión mediante monitoreo inteligente y contratos orientados a desempeño.

Proyectada habitualmente para el segundo año de operación o una vez completadas las fases anteriores, esta integración permite pasar de un enfoque de mantenimiento basado en rutinas o emergencias, a una gestión técnica basada en indicadores reales de funcionamiento, lo que prolonga la vida útil de los activos, mejora la seguridad, reduce gastos imprevistos y permite una toma de decisiones informada por datos.

Componentes clave del Servicio de Integración +3:

- Diagnóstico técnico de equipos mayores: evaluación del estado operativo, consumo, ciclos de uso, historial de fallas y costos de mantención.
- Integración de sensores y telemetría: conexión de grandes equipos a sistemas de monitoreo en tiempo real (temperatura, presión, ciclos, consumo eléctrico, alertas).
- Implementación de mantenimiento predictivo avanzado: programación de intervenciones según condición y comportamiento, no solo calendario.
- Gestión de contratos orientados a desempeño (SLA): rediseño o renegociación de contratos de mantención en base a cumplimiento de estándares, tiempo de respuesta y eficiencia.
- Dashboard técnico-financiero especializado: visualización integrada del rendimiento, estado y costos de operación de los equipos críticos.

Entregables al Cliente:

1. Informe Técnico de Grandes Equipos: diagnóstico detallado con estado actual, riesgos potenciales y estimaciones de vida útil.
2. Plan de Integración Tecnológica y Mantenimiento Predictivo: cronograma de conexión, responsables y KPIs a monitorear.
3. Dashboard Especializado de Control: plataforma personalizada con alertas, visualización de indicadores y acceso a historial técnico.

4. Informe de Cumplimiento de SLA: seguimiento de contratos con proveedores bajo criterios de desempeño técnico, tiempos de respuesta y eficiencia presupuestaria.
5. Plan de Optimización de Costos Operacionales: proyecciones de ahorro, priorización de inversiones y estrategias de eficiencia energética y técnica.

La Integración +3 convierte la gestión del edificio en un sistema confiable, medible y proactivo. No solo permite responder mejor ante eventualidades, sino que transforma el activo inmobiliario en una infraestructura optimizada, respaldada por datos y gestionada bajo principios de confiabilidad operativa, sostenibilidad y eficiencia de largo plazo.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO**

### **2.1. Análisis del macroentorno.**

#### **(Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL)**

El análisis del entorno macroeconómico, político y sociocultural en el que se inserta el proyecto “Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial” es esencial para comprender las fuerzas externas que pueden influir en su viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo. En un contexto urbano como el de Santiago de Chile —caracterizado por una alta densificación habitacional, crecientes exigencias ciudadanas y nuevas normativas en materia de copropiedad— resulta imprescindible identificar tanto los riesgos como las oportunidades presentes en el entorno.

Para ello, se adopta el modelo PESTEL, una herramienta analítica que permite examinar de manera estructurada seis dimensiones clave: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Cada una de estas variables impactan, de manera directa o indirecta, el desarrollo del sector de administración de comunidades residenciales y, en consecuencia, la implementación del ecosistema propuesto.

Este enfoque no solo permite anticipar posibles barreras y facilitadores del entorno, sino que también orienta el diseño estratégico del modelo de negocio, alineándose con tendencias estructurales, requerimientos regulatorios y expectativas ciudadanas emergentes. (FIG.9)

#### **2.1.1. Dimensión Política (P)**

El entorno político chileno se caracteriza por una estructura institucional relativamente estable, con marcos claros de respeto a la propiedad privada y un enfoque creciente hacia la profesionalización de los servicios urbanos y comunitarios. No obstante, también se enfrenta a limitaciones estructurales en la implementación efectiva de políticas públicas, lo que configura un escenario mixto para proyectos de innovación en la administración residencial.

Uno de los aspectos clave es la discrepancia entre las atribuciones que el Estado ha asignado a organismos como el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y la capacidad real de fiscalización y control que tienen dichos entes. Si bien el discurso político actual promueve una mayor regulación del sector —especialmente tras la promulgación de nuevas normativas—, la ausencia de recursos humanos, presupuesto y mecanismos de control eficaces hace que la

fiscalización efectiva sea limitada. En este contexto, la existencia de un modelo profesional, trazable y alineado con los principios políticos de transparencia y rendición de cuentas como el que propone este ecosistema, constituye una oportunidad estratégica: puede posicionarse como una solución confiable en un mercado donde el cumplimiento aún depende más de la voluntad que de la supervisión estatal.

En cuanto a la agenda laboral, la implementación gradual de la Ley de 40 Horas y la discusión de una reforma previsional estructural han sido impulsadas políticamente desde el Ejecutivo como parte de una estrategia de fortalecimiento de derechos laborales. Aunque son normativas, su inclusión en esta dimensión se justifica porque responden a prioridades políticas activas que condicionan el funcionamiento de sectores intensivos en mano de obra, como lo es la administración de comunidades. Estas transformaciones suponen un aumento directo en los costos operativos asociados al personal de seguridad, aseo y mantenimiento, lo que presiona a las administraciones a repensar sus estructuras de turnos y cargas laborales. En este contexto, la propuesta de un ecosistema que permite automatizar tareas, optimizar jornadas y reducir la dependencia de presencia física constante representa una oportunidad concreta de adaptación a las nuevas condiciones impuestas políticamente.

En el nivel subnacional, se observa un fortalecimiento progresivo del rol de los gobiernos locales en materias urbanas, habitacionales y comunitarias. A través de ordenanzas, planes reguladores e iniciativas de intervención barrial, las municipalidades están asumiendo funciones que antes eran gestionadas solo desde el nivel central. Esta descentralización abre espacios de colaboración con actores privados que presenten soluciones alineadas con el bienestar comunitario, la sostenibilidad y la convivencia vecinal. Para el modelo propuesto, esto constituye una oportunidad de vinculación territorial, especialmente en comunas con alta densificación vertical o necesidades de mejora habitacional.

Por otro lado, la agenda política en materia de sostenibilidad urbana y transición ecológica también influye directamente en el sector. La promoción de ciudades inteligentes, eficiencia energética y reducción del impacto ambiental de los edificios es parte del discurso político nacional e internacional. Esta orientación crea un entorno favorable para modelos que integren tecnologías de monitoreo, ahorro de recursos y mantenimiento eficiente, como lo plantea el ecosistema. Se trata, por tanto, de una clara oportunidad de alineación estratégica con las prioridades del desarrollo urbano sustentable.

Aunque el país mantiene estabilidad política, persiste la percepción de riesgo ante reformas estructurales sensibles, lo que genera incertidumbre y cautela presupuestaria en algunas

comunidades. Por ello, se vuelve clave contar con un modelo escalable, adaptable y modulable como el propuesto. El entorno político representa una amenaza moderada, mitigable mediante flexibilidad comercial e implementación gradual.

### **2.1.2. Dimensión Económica (E)**

El entorno económico chileno presenta un panorama mixto para el desarrollo de nuevos modelos de administración residencial. Por un lado, factores como la desaceleración económica post pandemia, la inflación sostenida y la pérdida de poder adquisitivo de los hogares han generado presión sobre los presupuestos familiares y comunitarios, afectando directamente la capacidad de pago de gastos comunes y servicios externos. Por otro lado, la expansión del parque habitacional en altura y la aparición de nuevos actores institucionales en el rubro inmobiliario generan una demanda creciente por modelos de gestión más eficientes, previsibles y profesionales.

Uno de los factores más sensibles es el aumento sostenido en los costos operativos de los edificios, incluyendo salarios, tarifas de servicios básicos (electricidad, agua, gas), y servicios contratados como aseo o vigilancia. Este fenómeno se ha visto agravado por la variabilidad inflacionaria, que afecta directamente a las comunidades que deben reajustar presupuestos sin sacrificar calidad de servicio. En este escenario, la presión por hacer más con menos ha convertido a la eficiencia operativa y el control presupuestario en una prioridad estratégica.

Desde esta perspectiva, el modelo propuesto representa una oportunidad clara: al integrar tecnologías que permiten automatizar procesos, anticipar fallas y tomar decisiones basadas en datos, el ecosistema ayuda a las comunidades a optimizar recursos, reducir errores y mejorar la trazabilidad de los gastos, elementos cada vez más valorados por los residentes y los comités de administración.

Adicionalmente, la economía chilena muestra una alta bancarización, un acceso generalizado al crédito hipotecario y una demanda estable por soluciones habitacionales en zonas densas como Santiago, Ñuñoa, Providencia o La Florida. Este contexto ha favorecido el crecimiento de modelos como el arriendo multifamily y la consolidación de fondos de inversión inmobiliaria, que requieren servicios de administración con estándares más altos de reportabilidad, cumplimiento y control. Este segmento institucional se perfila como un nicho de alto potencial para soluciones como el ecosistema de servicios propuesto.

Desde el punto de vista empresarial, el modelo de negocio se ve favorecido por una lógica de despliegue escalonado, lo que permite una barrera de entrada baja para comunidades pequeñas y una escalabilidad progresiva para actores de mayor tamaño. Esto reduce la dependencia de grandes inversiones iniciales, mejora el flujo de caja en las etapas tempranas del negocio, y facilita la adopción flexible en comunidades con presupuestos más ajustados.

Además, existen programas públicos orientados a la transformación digital, la eficiencia energética y el emprendimiento tecnológico, que pueden ser estratégicamente aprovechados como fuentes de cofinanciamiento para la implementación inicial, o como incentivos para comunidades que decidan avanzar hacia modelos de administración más sostenibles.

En síntesis, la dimensión económica presenta ciertas amenazas relacionadas con el costo de vida y la presión sobre los presupuestos comunitarios, pero también ofrece claras oportunidades: la búsqueda de eficiencia, el crecimiento del parque habitacional, la sofisticación de la demanda y el impulso a la transformación digital configuran un escenario altamente propicio para soluciones como el ecosistema aquí propuesto.

### **2.1.3. Dimensión Socio - Cultural (S)**

La dimensión sociocultural en Chile está atravesando transformaciones profundas que inciden directamente en la forma de habitar, organizarse y gestionar la vida en comunidad. En un país con una población mayoritariamente urbana y un parque habitacional en altura en constante crecimiento, las dinámicas de convivencia se han complejizado, generando nuevas demandas hacia los modelos de administración residencial.

Entre los principales cambios destaca el aumento sostenido de hogares unipersonales, la diversificación cultural producto de la inmigración y el crecimiento de sectores medios jóvenes y conectados, lo que ha dado lugar a comunidades más heterogéneas en sus costumbres, expectativas y formas de interacción. Esta diversidad representa una oportunidad clave para modelos de administración que no solo sean operativamente eficaces, sino también culturalmente competentes, empáticos y adaptables.

Al mismo tiempo, se observa una creciente valoración del bienestar colectivo, la seguridad, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida urbana. Los residentes —especialmente en edificios de mediana y alta densidad— esperan una administración moderna, cercana, transparente y

resolutiva. Esto supone una presión directa sobre los modelos tradicionales, muchas veces reactivos, burocráticos o desvinculados del tejido social interno. Frente a esta realidad, el ecosistema propuesto se presenta como una respuesta concreta y adaptativa: promueve una gestión que articula tecnología, procesos y personas, integrando herramientas digitales con relaciones humanas activas.

Además, la dimensión sociocultural se ve influida por una mayor conciencia en torno a la participación ciudadana y al control social sobre la gestión de los recursos comunitarios. Las comunidades ya no se conforman con decisiones unilaterales o gestiones opacas; exigen información clara, canales de diálogo efectivos y posibilidad de incidencia real en el destino de sus edificios. En este sentido, el modelo propuesto —al incorporar plataformas de comunicación, trazabilidad financiera y mecanismos de votación o retroalimentación— responde a esta oportunidad social de empoderar a los residentes y fortalecer el capital comunitario.

Otro elemento relevante es el impacto generacional. Las nuevas generaciones urbanas —particularmente los jóvenes profesionales y familias jóvenes— poseen un alto nivel de alfabetización digital, valoran la eficiencia, la automatización, la sostenibilidad y el acceso a servicios inteligentes. Esta población espera soluciones ágiles, autogestionadas y tecnológicamente habilitadas, no solo como una comodidad, sino como un estándar mínimo. El ecosistema anticipa esta realidad, ofreciendo una propuesta alineada con sus expectativas y adaptable a su forma de vivir.

Por otra parte, también es importante reconocer el desafío asociado al envejecimiento poblacional, que genera nuevas necesidades en accesibilidad, comunicación personalizada y asistencia operativa. En este contexto, el modelo también puede ser una oportunidad de inclusión, al facilitar servicios comprensibles y accesibles para residentes mayores mediante tecnologías diseñadas con enfoque humano.

En síntesis, la dimensión sociocultural evidencia que los cambios en la forma de habitar y convivir en entornos urbanos requieren una administración más humana, conectada, transparente y eficaz. El ecosistema de servicios propuesto se posiciona como una solución pertinente y oportuna, que promueve comunidades más cohesionadas, digitalmente habilitadas y con una mejor calidad de vida para todos sus integrantes.

#### **2.1.4. Dimensión Tecnológica (T)**

La dimensión tecnológica del entorno chileno ofrece un contexto altamente relevante para el desarrollo del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial, al combinar condiciones de conectividad favorables, avances en digitalización y una oferta creciente de soluciones aplicables a la gestión comunitaria. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de adopción, competencias digitales y disparidad en los niveles de madurez tecnológica entre actores del rubro.

Chile se encuentra entre los países con mayor penetración de internet, cobertura móvil y acceso a plataformas digitales en América Latina, lo que constituye una oportunidad estructural para la implementación de soluciones tecnológicas en la administración de edificios. Esta infraestructura habilita el uso de plataformas de gestión, sistemas de pago en línea, comunicación digital con residentes y monitoreo remoto de servicios, tecnologías que forman la base de cualquier estrategia de modernización operativa.

En los últimos años, han surgido plataformas nacionales como ComunidadFeliz, Edifito y Kastor, que han permitido digitalizar funciones básicas como la emisión de gastos comunes, la gestión de reclamos y la comunicación interna. Si bien estas herramientas representan un avance importante, aún no abarcan de forma integrada la gestión predictiva, el monitoreo en tiempo real o la conexión con tecnologías de eficiencia energética, dejando espacio para modelos más ambiciosos y escalables como el propuesto.

Entre las tendencias tecnológicas más relevantes destaca la expansión del Internet de las Cosas (IoT), que permite la sensorización de equipos clave (bombas, ascensores, calderas), habilitando el mantenimiento predictivo, la automatización de tareas y una mejora sustantiva en la eficiencia operativa y energética. A esto se suma la creciente adopción de soluciones de seguridad inteligente, como accesos biométricos, cámaras con analítica de video e inteligencia artificial, las cuales son altamente valoradas por las comunidades urbanas y representan una oportunidad para diferenciarse en el mercado mediante servicios de alto estándar.

La tecnología también ha abierto nuevas posibilidades en materia de sustentabilidad, mediante el uso de energías renovables, sistemas de iluminación inteligente, eficiencia hídrica y control de consumo energético. Estas soluciones, cada vez más demandadas por los residentes y respaldadas por instrumentos públicos de fomento, representan una oportunidad doble: mejorar la calidad de vida y reducir los costos operativos a largo plazo.

Sin embargo, uno de los principales desafíos del entorno tecnológico es la desigual adopción entre comunidades. Existen importantes brechas entre aquellas con alta alfabetización digital, bancarización y acceso a recursos, y otras que operan con modelos tradicionales, baja conectividad o resistencia al cambio. Esta disparidad representa una amenaza parcial para la implementación de soluciones tecnológicas complejas si no se aborda con una estrategia de acompañamiento y adaptación progresiva.

Además, muchos administradores tradicionales carecen de competencias técnicas para liderar la transformación digital de sus comunidades, lo que hace necesario ofrecer no solo herramientas, sino también formación, soporte y cambios en la cultura organizacional. Este aspecto sociotécnico debe ser considerado como parte integral de cualquier propuesta que busque ser escalable y sostenible en el tiempo.

En síntesis, la dimensión tecnológica en Chile ofrece condiciones habilitantes muy favorables, pero requiere un enfoque sensible a la diversidad de realidades y una estrategia clara de inclusión digital. Para el modelo propuesto, esto constituye una oportunidad estructural, siempre que se combine con mecanismos de implementación gradual, capacitación y adaptación cultural.

#### **2.1.5. Dimensión Ecológico (E) o Ambientales (A)**

El entorno ecológico actual plantea condiciones crecientemente exigentes para la gestión de comunidades residenciales, debido al avance del cambio climático, la presión normativa sobre eficiencia operativa y una mayor conciencia ciudadana respecto al cuidado del entorno construido. En este contexto, las comunidades requieren modelos de administración que no solo respondan a incidentes, sino que sean capaces de anticipar riesgos derivados de eventos climáticos extremos, optimizar recursos y adaptarse a nuevas exigencias técnicas y ambientales.

En ciudades como Santiago, la concentración urbana y el envejecimiento de la infraestructura residencial hacen más visibles los efectos del entorno: olas de calor, lluvias intensas, y estrés hídrico elevan la exposición a fallas operativas y daños en sistemas como ascensores, bombas, techumbres o redes de evacuación. Esta realidad convierte la planificación, el mantenimiento oportuno y el monitoreo en factores críticos de resiliencia operativa. Aquí, el ecosistema de servicios propuesto aporta soluciones viables, al incorporar tecnologías que permiten detectar desviaciones, generar alertas tempranas y programar intervenciones con base en datos reales.

Desde la perspectiva normativa, la Ley N.º 21.305 sobre Eficiencia Energética y otras políticas públicas ambientales comienzan a configurar un entorno más regulado para los edificios en aspectos como consumo energético, mantenimiento de instalaciones y uso racional de recursos. Si bien estas obligaciones recaen en los comités de administración o desarrolladores inmobiliarios, los modelos de gestión que operan con datos, trazabilidad y programación predictiva se posicionan favorablemente en este contexto, al facilitar el cumplimiento normativo y reducir la exposición al deterioro acelerado de infraestructura.

A nivel social, la demanda por entornos residenciales organizados, seguros y bien mantenidos también está influida por una creciente valoración de la eficiencia, la prevención y la sostenibilidad. En este sentido, el ecosistema no asume un rol ambiental activo, pero sí ofrece herramientas que permiten operar de manera más coherente con estas expectativas, maximizando la disponibilidad operativa y minimizando el desgaste de recursos clave en la comunidad.

En síntesis, la dimensión ecológica no representa una carga directa para el modelo, pero sí configura un entorno donde su enfoque predictivo, tecnológico y profesionalizado genera ventajas competitivas claras. La administración basada en anticipación, trazabilidad y eficiencia no solo mejora la operación diaria, sino que refuerza la capacidad de las comunidades para adaptarse con mayor solidez a un entorno ambiental más incierto y exigente.

#### **2.1.6. Dimensión Legal (L)**

El entorno legal que regula la administración de comunidades en Chile ha evolucionado hacia una mayor formalización, transparencia y profesionalización, estableciendo un nuevo estándar normativo que afecta directamente la forma en que se prestan los servicios de gestión residencial. Esta evolución impone desafíos estructurales para modelos tradicionales informales o reactivos, pero también abre oportunidades claras para modelos que se alineen con la trazabilidad, la digitalización y la planificación normativa.

El principal hito reciente en esta materia es la Ley N.º 21.442 de Copropiedad Inmobiliaria, que reemplazó la normativa de 1997 y exige un nuevo marco de operación para administradores y comités de administración. Esta ley establece requisitos como transparencia financiera, rendición de cuentas, realización de asambleas regulares, inscripción de administradores en un registro nacional y certificación de competencias técnicas. También refuerza las obligaciones en relación con la planificación de emergencias, la contratación formal del personal y la generación de

documentación respaldatoria. Estas nuevas exigencias representan una amenaza para operadores informales, pero una oportunidad estratégica para modelos estructurados y profesionalizados que integren tecnologías y estándares claros de cumplimiento.

No obstante, la implementación de la ley ha sido gradual y fragmentada, en parte por la falta de capacidad fiscalizadora efectiva del Estado. Esto genera brechas de cumplimiento entre comunidades, que pueden dar lugar a incertidumbre o a una adopción desigual del nuevo marco legal. Para un modelo adaptable como el ecosistema propuesto, esto puede ser mitigado mediante herramientas que permitan escalabilidad, planificación progresiva y asesoría modular.

En el ámbito laboral, leyes como la Ley de las 40 horas (N.º 21.561) y la eventual aprobación de una reforma previsional estructural elevan los estándares mínimos de contratación y aumentan los costos para las comunidades que dependen de personal operativo (conserjes, mayordomos, aseo, vigilancia). Este nuevo escenario requiere que los modelos de administración adopten estructuras claras de gestión de RRHH, contratos formales y planificación de turnos, aspectos que se han vuelto no solo normativamente obligatorios, sino también jurídicamente fiscalizables. La tendencia a la sindicalización del personal comunitario y la regulación de la seguridad privada (por ejemplo, el requisito del curso OS-10 para guardias) refuerzan esta presión legal.

Desde el punto de vista tributario, la aplicación del IVA a los servicios de administración supuso una reconfiguración del mercado. Muchas empresas han optado por constituirse como sociedades profesionales, exentas de este impuesto bajo ciertos requisitos. Aunque esta figura reduce la carga tributaria, su correcto uso y acreditación legal requieren asesoría y estructura, lo que excluye a operadores informales y favorece a modelos con respaldo jurídico claro.

Otro aspecto creciente es la regulación en protección de datos personales, particularmente cuando se utilizan plataformas digitales para la gestión de gastos comunes, comunicación y almacenamiento de documentos sensibles. En este punto, la ley exige mecanismos de respaldo, privacidad y seguridad cibernética que no todos los administradores están en condiciones de implementar, lo que constituye una oportunidad para soluciones respaldadas por plataformas robustas y procesos auditables.

Un desarrollo reciente con gran impacto potencial es la promulgación de la llamada “Ley Karim”, que modifica la Ley de Copropiedad para permitir que las comunidades inicien acciones legales contra residentes con antecedentes por delitos sexuales, especialmente cuando existen menores en el edificio. Este tipo de legislación responde a una mayor preocupación por la seguridad colectiva y exige que las comunidades cuenten con sistemas de información confiables, protocolos

de acción y respaldo documental ante situaciones críticas. La gestión moderna ya no solo debe ser eficiente, sino también jurídicamente sólida frente a estos nuevos escenarios.

Finalmente, el entorno legal chileno está en permanente discusión, con reformas estructurales que incluyen cambios previsionales, laborales, fiscales y eventualmente constitucionales. Aunque Chile mantiene un sistema jurídico predecible, esta dinámica regulatoria en movimiento puede generar incertidumbre. En ese sentido, un modelo flexible, documentado y modular permite adaptarse a cambios normativos sin comprometer su sostenibilidad ni su legalidad operativa.

### **2.1.7. Conclusiones del Análisis PESTAL / PESTEL**

El entorno chileno actual ofrece condiciones propicias, aunque exigentes, para la implementación de un modelo innovador de administración de comunidades residenciales como el ecosistema propuesto. A nivel político, la formalización del sector —impulsada por reformas en copropiedad, legislación laboral y agenda tributaria— eleva los estándares de operación, reforzando la necesidad de soluciones profesionalizadas, trazables y con respaldo técnico-jurídico.

Desde la perspectiva económica, la inflación sostenida, el aumento del costo de vida y el alza en los gastos comunes presionan a las comunidades a buscar formas de optimizar recursos sin perder calidad de servicio. Este escenario favorece modelos que permiten una gestión eficiente, flexible y orientada a la planificación financiera, elementos centrales del ecosistema.

En lo sociocultural, se evidencia una transformación en las expectativas de los residentes: mayor participación, transparencia, atención personalizada y mejora de la convivencia comunitaria. Estas nuevas demandas favorecen modelos que integran tecnología con procesos humanos y herramientas de empoderamiento ciudadano, como los canales de comunicación bidireccional y el acceso permanente a información clara y útil.

En el ámbito tecnológico, el ecosistema chileno cuenta con condiciones habilitantes destacables: alta conectividad, adopción progresiva de plataformas digitales y disponibilidad de herramientas como IoT, biometría y analítica de video. Estas tecnologías pueden ser integradas de forma modular al modelo, sin requerir desarrollos propietarios, lo que permite escalar la solución según el nivel de madurez digital de cada comunidad.

Desde lo ecológico, el contexto actual —marcado por los efectos del cambio climático y la presión normativa en torno a la planificación técnica y la eficiencia operativa— refuerza la pertinencia de

modelos que permiten anticiparse a fallas, reducir la exposición a eventos críticos y mantener la continuidad de servicios clave. La capacidad de monitorear activos, automatizar alertas y prevenir deterioro infraestructural convierte al ecosistema en un facilitador indirecto de resiliencia comunitaria frente a un entorno ambiental más incierto.

Finalmente, en el plano legal, la creciente complejidad normativa en materias de copropiedad, seguridad, laboral, tributaria y de protección de datos configura un entorno con altas barreras de entrada para operadores informales. Este escenario favorece soluciones que operan con transparencia, documentación trazable, cumplimiento normativo integrado y soporte jurídico-técnico constante.

En suma, el análisis PESTEL no sólo valida la pertinencia del ecosistema de servicios propuesto, sino que lo posiciona como una respuesta integral, adaptable y alineada con los desafíos reales del entorno. Su arquitectura modular, su enfoque preventivo y su capacidad de escalar según las necesidades de cada comunidad lo convierten en una solución sostenible y estratégica frente a un mercado en plena transformación. (FIG.9).

## **2.2. Análisis del microentorno. - Análisis industrial y competitivo - 5 fuerzas de Porter.**

El análisis del microentorno permite comprender las condiciones competitivas específicas que enfrenta un modelo de negocio dentro de su industria. Para ello, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, una herramienta estratégica ampliamente utilizada para evaluar el grado de atraktividad y rentabilidad de un sector, y diseñar estrategias competitivas en función de ello.

Según Porter, la rentabilidad de una industria no depende únicamente de las capacidades internas de cada empresa, sino también de la presión que ejercen cinco fuerzas clave: la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas definen la intensidad de la competencia y, en consecuencia, las posibilidades de éxito o diferenciación dentro del mercado.

Comprender estas dinámicas resulta fundamental para el ecosistema de servicios para la administración residencial, ya que este modelo se inserta en una industria en proceso de transformación, marcada por la coexistencia de actores tradicionales, la entrada de soluciones

tecnológicas, y cambios importantes en las expectativas de los clientes y en la regulación del sector.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de las cinco fuerzas, identificando los factores que configuran el entorno competitivo y las implicancias estratégicas para el modelo propuesto. (FIG. 10)

### **2.2.1. Poder de negociación de los clientes**

(ALTA) - En la industria de la administración de comunidades residenciales, el poder de negociación de los clientes es alto, y representa un factor crítico a considerar en la formulación de estrategias comerciales. Esto se debe a la estructura misma del mercado, donde una alta concentración de compradores —principalmente comités de administración e inmobiliarias— se enfrenta a una oferta fragmentada y, en muchos casos, informal.

Este escenario les permite comparar opciones, exigir condiciones contractuales competitivas y presionar por niveles elevados de transparencia, trazabilidad y personalización del servicio. Además, el fácil acceso a información comparativa (cotizaciones, referencias, opiniones online) fortalece su capacidad para evaluar proveedores antes de tomar decisiones.

Aunque los costos de cambio entre proveedores son bajos en términos formales, pueden elevarse en la práctica cuando existe una integración progresiva de servicios o una curva de aprendizaje asociada a plataformas digitales, lo que crea cierto grado de fidelización técnica una vez implementado el servicio.

Las comunidades grandes y clientes institucionales (como modelos multifamily o fondos inmobiliarios) tienen un poder de negociación aún mayor, debido a su volumen de contratación y visión de largo plazo. Estos clientes suelen tener una sensibilidad moderada al precio, pero una alta exigencia en términos de cumplimiento normativo, atención profesional y capacidad de reporte.

Finalmente, la posibilidad de integración vertical hacia atrás —es decir, que las comunidades gestionen su administración internamente— es muy baja, debido a la complejidad técnica, normativa y operativa del servicio. Esto limita su capacidad de sustituir directamente a los prestadores externos, pero no reduce su influencia a la hora de negociar condiciones.

En conclusión, si bien el poder de los clientes representa una amenaza moderada a alta, puede ser mitigado mediante una propuesta de valor clara, técnicamente diferenciada y ajustada a los niveles crecientes de exigencia del mercado.

### **2.2.2. Poder de Negociación de los proveedores**

(MODERADO) - En el modelo de administración residencial propuesto, el poder de negociación de los proveedores se mantiene en un nivel moderado, condicionado principalmente por el tipo de servicios y herramientas externas que se integran como soporte al ecosistema. A diferencia de modelos basados en plataformas propias o servicios operativos directos, el ecosistema se construye sobre la articulación de soluciones existentes en el mercado, a través de relaciones con proveedores tecnológicos, profesionales especializados y servicios externos certificados.

En el ámbito tecnológico, la dependencia de plataformas de gestión comunitaria, módulos de comunicación digital, y soluciones de terceros para monitoreo, reportabilidad o soporte técnico, implica una relación donde el proveedor puede tener cierto margen de negociación, especialmente si ofrece un servicio difícil de sustituir o con baja interoperabilidad. Sin embargo, la creciente diversidad de herramientas disponibles en el mercado —y la posibilidad de integrar diferentes componentes según las necesidades de cada comunidad— reduce la exposición al dominio de un único proveedor, y permite sostener una estrategia de flexibilidad y reemplazo sin afectar el servicio final.

En paralelo, los servicios profesionales vinculados a cumplimiento normativo, soporte jurídico, gestión laboral o administración financiera son contratados de forma modular y bajo condiciones estandarizadas. Estos mercados presentan una mayor oferta y menor concentración, lo que limita el poder de negociación individual de los proveedores y permite establecer relaciones más equilibradas.

Un factor que fortalece la posición del ecosistema frente a sus proveedores es su enfoque en evaluación de desempeño, modularidad y no dependencia estructural. Al no operar con plataformas propias ni servicios técnicos propios, pero sí con criterios definidos de calidad, compatibilidad y trazabilidad, el modelo puede negociar condiciones favorables basadas en volumen, continuidad y control de estándares, manteniendo su independencia operativa.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es moderado y variable, con mayores exigencias en tecnologías específicas y menor presión en servicios profesionales generales. Sin embargo, el modelo mantiene márgenes estratégicos para administrar esta relación con flexibilidad, evaluación continua y sin dependencia estructural crítica, lo que posiciona este factor como una amenaza contenida y gestionable dentro del entorno competitivo.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

(MODERADO) - La amenaza de nuevos competidores en el sector de administración de comunidades residenciales es moderada, con algunos facilitadores de entrada, pero también con barreras técnicas, operativas y culturales que limitan la irrupción de actores sin una propuesta robusta.

Por un lado, la creciente disponibilidad de soluciones tecnológicas de tipo SaaS (aplicaciones en la nube) y el acceso generalizado a plataformas digitales reducen el capital inicial necesario para comenzar operaciones. Además, el interés por modernizar la gestión comunitaria ha incentivado la aparición de consultoras o startups que ofrecen componentes puntuales del servicio, como digitalización de gastos comunes, votaciones virtuales o herramientas de comunicación.

Sin embargo, el ingreso al mercado con una propuesta integral y sostenible enfrenta barreras considerables. El modelo de administración residencial exige una combinación compleja de competencias, que incluye conocimiento normativo, habilidades comunicacionales, estructura organizacional y capacidad de respuesta ante situaciones operativas y legales diversas. Estos factores no se suplen con tecnología por sí sola, y requieren experiencia directa, procesos bien diseñados y un equipo multidisciplinario.

La Ley N.º 21.442, al establecer el Registro Nacional de Administradores y elevar los requisitos formales para operar, actúa como un filtro adicional que favorece propuestas estructuradas y profesionalizadas. A su vez, la confianza que deben generar los administradores en las comunidades —donde el vínculo humano y la reputación son claves— crea una barrera relacional difícil de superar para actores nuevos sin historial comprobado.

Por último, la curva de adopción del modelo escalonado y la integración de procesos comunitarios (protocolo, trazabilidad, informes, soporte técnico, etc.) elevan el costo de cambio para las

comunidades ya vinculadas a un sistema profesional, reduciendo la propensión a migrar hacia ofertas sin evidencia de resultados.

En conclusión, aunque la digitalización y la demanda insatisfecha facilitan la entrada de nuevos actores, la complejidad técnica, legal y cultural del servicio, junto con la necesidad de confianza y desempeño sostenido, hacen que la amenaza de nuevos competidores sea moderada, y dependiente de su capacidad para ofrecer una propuesta de valor integral, confiable y comprobada.

#### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

(ALTA) - La amenaza de productos sustitutos en el sector de administración residencial es alta, debido a la creciente disponibilidad de soluciones tecnológicas de bajo costo y fácil implementación, que apuntan a resolver parcialmente las necesidades operativas de las comunidades sin asumir una gestión integral.

Los sustitutos directos más frecuentes son plataformas digitales centradas en tareas específicas, como la emisión de gastos comunes, la comunicación interna, o el manejo documental. Estas herramientas, aunque limitadas en alcance, pueden ser percibidas como soluciones completas por comités que priorizan el ahorro o enfrentan restricciones presupuestarias. Esta percepción errónea —potenciada por su bajo costo de adopción y facilidad de uso— representa una presión real sobre propuestas más robustas, que deben demostrar un valor agregado menos visible a corto plazo.

Además, se observa el surgimiento de modelos autogestionados y automatizados, que eliminan o minimizan el rol de la administración presencial. Estas plataformas, orientadas a comunidades jóvenes o altamente digitalizadas, proponen sistemas donde los residentes operan directamente la mayoría de los procesos a través de interfaces intuitivas. Si bien este enfoque puede funcionar en contextos de baja conflictividad o simpleza organizativa, carece de componentes esenciales como mediación humana, cumplimiento normativo integral, planificación técnica y acompañamiento relacional.

La amplitud y accesibilidad de estos sustitutos —sumadas a la falta de conocimiento técnico por parte de muchas comunidades— elevan el riesgo de sustitución, especialmente si no se comunica con claridad la diferencia entre un sistema profesional de administración y una herramienta funcional aislada.

A esto se suma que, en segmentos sensibles al precio, la presión por reducir costos mensuales puede llevar a priorizar opciones incompletas, sin considerar el impacto que estas decisiones tienen en la seguridad, eficiencia o cohesión de la comunidad en el largo plazo.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta, no por su capacidad real de reemplazo funcional, sino por su creciente presencia, bajo costo de adopción y capacidad de capturar la atención de segmentos poco informados o mal asesorados. Para competir en este entorno, será clave contar con una estrategia clara de posicionamiento, diferenciación y educación del cliente.

### **2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

(ALTA) - La rivalidad entre competidores actuales en el sector de administración de comunidades residenciales es alta, producto de una combinación de factores estructurales y regulatorios que elevan la competencia, especialmente en zonas urbanas con alta densificación y crecimiento del parque habitacional en altura.

El mercado está compuesto por una amplia variedad de actores, incluyendo administradores tradicionales, firmas emergentes, soluciones tecnológicas orientadas a la autogestión y consultoras con servicios puntuales. Esta diversidad genera una competencia fragmentada, donde conviven modelos de muy distinto nivel profesional, lo que reduce la diferenciación percibida y fomenta la competencia basada en el precio.

La asimetría de información es otro elemento clave que intensifica la rivalidad: muchos comités de administración carecen de herramientas objetivas para evaluar propuestas, y toman decisiones basadas en referencias informales, costos mensuales o percepciones subjetivas. Esto impide que propuestas profesionalizadas o integrales sean correctamente valoradas y favorece la permanencia de servicios de baja calidad operativa.

No obstante, la promulgación de la Ley N.º 21.442 de Copropiedad Inmobiliaria ha comenzado a redefinir este escenario. Al exigir la inscripción en el Registro Nacional de Administradores, establecer requisitos de certificación, trazabilidad y cumplimiento normativo, esta ley aumenta las barreras de entrada al sector, favoreciendo a modelos estructurados y excluyendo a operadores informales o improvisados. A su vez, también eleva las barreras de salida, ya que el incumplimiento de las nuevas obligaciones puede acarrear sanciones legales, pérdida de reputación y responsabilidades contractuales más estrictas.

A pesar de este avance regulatorio, la rivalidad sigue siendo intensa, en parte porque el sector aún no cuenta con marcas fuertemente posicionadas a nivel nacional. Esto representa una oportunidad para quienes logren construir una identidad profesional clara, pero también significa que el peso de la diferenciación recae principalmente en la experiencia directa, la comunicación estratégica y la generación de confianza.

En resumen, la rivalidad entre competidores se mantiene alta, alimentada por la abundancia de actores, la falta de diferenciación percibida, la presión por precio y la fragmentación del mercado. La nueva legislación impone condiciones más exigentes, lo que reduce la rotación informal, pero la diferenciación sostenida, la trazabilidad operativa y la capacidad de demostrar resultados concretos son determinantes para destacar en un entorno cada vez más competitivo y regulado.

#### **2.2.6. Conclusiones del Análisis Porter**

El análisis del microentorno del sector de administración de comunidades residenciales en Chile confirma que nos encontramos ante una industria en plena transición, marcada por una alta rivalidad competitiva, una demanda cada vez más exigente y una oferta fragmentada que aún no logra responder de forma estructurada a las nuevas condiciones del entorno.

La formalización del mercado, impulsada por la Ley N.º 21.442, está comenzando a redefinir las reglas de participación, elevando las barreras de entrada para actores informales y exigiendo mayores estándares técnicos, legales y operativos a quienes aspiran a sostenerse en el tiempo. Esta regulación, aunque aún en fase de implementación desigual, favorece el surgimiento de propuestas profesionalizadas que integren criterios de cumplimiento, transparencia y trazabilidad.

Al mismo tiempo, los comités de administración y clientes institucionales ejercen una presión significativa sobre los prestadores de servicios, evaluando con mayor rigurosidad factores como la capacidad de respuesta, la calidad del servicio y la posibilidad de integración tecnológica. En este escenario, la diferenciación no puede depender únicamente del precio o de una solución digital aislada, sino de la capacidad de construir una relación basada en confianza, eficiencia y resultados tangibles.

La amenaza de sustitutos —ya sea en forma de herramientas digitales básicas o modelos de autogestión— representa un desafío relevante. No tanto porque puedan reemplazar el servicio profesional de forma efectiva, sino porque logran posicionarse como alternativas “suficientemente

buenas” para ciertas comunidades, especialmente aquellas menos complejas o más orientadas al ahorro inmediato.

En definitiva, el microentorno obliga a repensar la propuesta de valor desde una lógica integrada, donde tecnología, procesos, capital humano y cumplimiento legal se alineen en torno a un objetivo común: entregar una experiencia de administración moderna, confiable y centrada en las personas. En este contexto, el modelo propuesto no solo responde a las presiones del entorno, sino que se posiciona estratégicamente como una alternativa viable, diferenciada y preparada para liderar la transformación del sector.

### **2.3. Análisis interno. - Aplicación del modelo de cadena de valor.**

El modelo de Cadena de Valor, desarrollado por Michael Porter, es una herramienta estratégica que permite analizar cómo las actividades internas de una organización contribuyen de manera diferenciada a la generación de valor para el cliente final. En el contexto del ecosistema de servicios para la administración de comunidades residenciales, esta herramienta se utiliza para comprender y estructurar los procesos clave que, de forma integrada, permiten entregar una experiencia de administración confiable, eficiente y adaptada a las nuevas exigencias del entorno. (FIG. 10)

A diferencia de modelos basados en la producción de bienes o servicios estandarizados, este proyecto opera sobre una lógica de articulación de procesos, gestión de relaciones, soporte tecnológico y acompañamiento humano, donde el valor no reside en un producto físico ni en una plataforma propietaria, sino en la capacidad de coordinar múltiples componentes —tecnología, normativas, comunicación, monitoreo, personas— en torno a una propuesta operativa coherente y sostenible.

Dado que se trata de una empresa en etapa de formación, centrada en la construcción de una oferta modular y escalable, el enfoque de análisis no se orienta al producto o servicio específico, sino al modelo de negocio en su conjunto. El propósito de aplicar la cadena de valor en esta etapa es identificar:

- Cómo se organizan y articulan las actividades internas de la empresa para entregar valor real y percibido al cliente.

- Dónde se generan ventajas competitivas a lo largo del flujo de trabajo, desde la prospección comercial hasta la entrega del servicio y la evaluación de resultados.
- Qué mecanismos permiten sostener ese valor en el tiempo, mediante innovación, alianzas estratégicas, mejora continua y gestión de la calidad.

El análisis de la cadena de valor permitirá visualizar cómo este ecosistema se construye desde adentro, no solo para cumplir con su propuesta comercial, sino para consolidarse como una organización orientada a resultados, capaz de adaptarse a distintos perfiles de comunidades y mantenerse competitiva en un entorno cambiante y altamente regulado.

A continuación, se presenta el desglose de las actividades primarias y actividades de apoyo del modelo, dentro de este nuevo ecosistema de servicios:

### **2.3.1. Actividades Primarias**

#### **2.3.1.1. Logística Interna**

En el modelo de negocio propuesto, la **logística interna** no se refiere al manejo físico de insumos, sino al **proceso de ingreso estructurado de información crítica** sobre la comunidad residencial que será administrada. Esta etapa es fundamental, ya que permite transformar la realidad inicial del cliente en un insumo claro, documentado y operativamente utilizable.

El proceso comienza con un **diagnóstico técnico gratuito**, que incluye la revisión in situ de la comunidad, el levantamiento de procesos administrativos existentes, la identificación de recursos humanos activos (como conserjes o personal de apoyo), el estado de la infraestructura crítica (ascensores, bombas, sistemas de seguridad) y las herramientas digitales ya utilizadas. Este levantamiento permite **construir una imagen clara y realista del punto de partida** operativo, normativo y cultural de la comunidad.

Más allá de su valor técnico, esta etapa también cumple un rol relacional: **genera confianza desde el inicio**, al demostrar conocimiento, profesionalismo y compromiso con las particularidades de cada cliente. A su vez, proporciona insumos para la personalización del servicio y para la planificación de etapas futuras del ecosistema (capacitación, integración tecnológica, protocolos operativos, etc.).

En síntesis, la logística interna en este modelo consiste en **la captura estructurada del contexto operativo del cliente**, que luego será transformado en una propuesta ajustada, eficiente y medible. Es el primer eslabón para asegurar coherencia entre diagnóstico, diseño de servicio y entrega de valor real.

### **2.3.1.2. Operaciones**

La fase operativa del modelo corresponde al núcleo funcional de entrega del servicio, donde se activan los distintos componentes organizativos, técnicos y humanos que permiten transformar el diagnóstico inicial en una gestión activa, profesional y ajustada a las necesidades de la comunidad.

Las operaciones incluyen la ejecución de tareas como la planificación de mantenimiento preventivo, la coordinación de equipos externos y proveedores validados, la atención a residentes, la gestión de solicitudes, la revisión financiera periódica y el seguimiento del cumplimiento normativo. Todas estas actividades se estructuran mediante flujos de trabajo definidos, protocolos estandarizados y una lógica de control de calidad.

El modelo no desarrolla tecnología propia, pero integra y articula herramientas digitales existentes, como plataformas de administración, sistemas de registro de tareas, y módulos de comunicación con residentes. En algunos casos, comunidades que cuentan con sensores u otras soluciones tecnológicas pueden incorporar estas capacidades al flujo de trabajo del servicio, lo que permite mejorar la trazabilidad, anticiparse a incidentes y reducir la carga operativa tradicionalmente reactiva.

El objetivo central de esta fase es sostener una administración activa, profesional y basada en planificación, evitando la improvisación y fortaleciendo la continuidad operativa. La documentación, la trazabilidad de procesos y el seguimiento de indicadores son claves para asegurar que la propuesta de valor se traduzca en resultados concretos para el cliente.

### **2.3.1.3. Logística Externa**

En el modelo propuesto, la logística externa no se relaciona con distribución de productos físicos, sino con la coordinación y supervisión de proveedores externos que forman parte del ecosistema de servicios desplegado en cada comunidad.

Una vez estructurada la operación, la entrega efectiva del servicio requiere de la gestión activa de contratos, visitas técnicas, mantenciones periódicas y ejecución de tareas por parte de proveedores especializados, como empresas de mantención, soporte técnico, asesoría legal, o recursos humanos externalizados. Esta coordinación se realiza mediante protocolos y plataformas digitales que permiten documentar la trazabilidad de cada interacción, evaluar el desempeño de los proveedores y asegurar el cumplimiento de estándares predefinidos.

Este enfoque otorga al modelo visibilidad operativa y capacidad de control sin asumir directamente la ejecución técnica, lo que mantiene la agilidad del ecosistema y permite escalar según el tipo y tamaño de la comunidad.

En resumen, la logística externa en este modelo consiste en la articulación estructurada del servicio a través de terceros confiables, lo que permite garantizar la calidad y continuidad del servicio sin necesidad de verticalizar funciones, y reforzando el valor entregado a cada cliente mediante relaciones profesionales sostenidas y medibles.

### **2.3.1.4. Marketing y Ventas**

En el modelo de negocio propuesto, la función comercial no se basa en una lógica promocional tradicional, sino en una estrategia centrada en la educación del cliente, la demostración de resultados y la construcción de confianza sostenida. En un sector históricamente afectado por la informalidad y la opacidad, la capacidad de comunicar con claridad, evidencia y transparencia se convierte en un diferencial estratégico clave.

Las actividades de marketing y ventas incluyen la documentación y difusión de casos de éxito, la presentación de métricas asociadas a eficiencia operativa, reducción de fallas, cumplimiento normativo y satisfacción de residentes, así como el diseño de materiales educativos que expliquen el modelo, sus beneficios progresivos y su lógica modular.

El enfoque comercial se apoya fuertemente en canales digitales (sitio web, redes profesionales, contenido técnico) y en relaciones directas con tomadores de decisión, como comités de administración e inmobiliarias, donde la confianza, la trazabilidad y la claridad contractual son determinantes para concretar alianzas.

En resumen, la actividad comercial dentro de la cadena de valor se orienta a posicionar el ecosistema como una solución técnica, profesional y medible, capaz de adaptarse a las necesidades reales de cada comunidad, y sustentada por una narrativa coherente entre promesa, implementación y resultados observables.

### **2.3.1.5. Servicio Postventa**

En el modelo de negocio propuesto, la fase posterior a la implementación del servicio no marca el fin de la relación comercial, sino el inicio de una etapa clave para la consolidación del vínculo con el cliente y la mejora continua. La administración de comunidades es un servicio relacional, evolutivo y sensible al contexto, por lo que el valor entregado depende tanto del diseño inicial como de la capacidad de adaptación sostenida en el tiempo.

El servicio postventa se estructura en torno a tres ejes principales:

- Seguimiento operativo mediante plataformas: se utilizan herramientas digitales para mantener visibilidad sobre los procesos clave, facilitar la interacción con residentes y comités, y documentar el cumplimiento de rutinas, alertas o hitos operativos.
- Sistemas de retroalimentación estructurada: se aplican encuestas de satisfacción, reuniones de evaluación periódicas y análisis de métricas de desempeño que permiten identificar oportunidades de ajuste, reconocer buenas prácticas y adaptar el enfoque a la evolución de cada comunidad.
- Escucha activa y atención personalizada: se mantienen abiertos canales de comunicación formales e informales para resolver inquietudes, anticipar conflictos y fortalecer el compromiso del cliente con el modelo. Esta dimensión es especialmente relevante en contextos de transición cultural o incorporación progresiva de nuevas herramientas.

En conjunto, estas acciones permiten mantener una relación proactiva y confiable, ajustando el servicio en función de la madurez organizacional y digital de cada comunidad. El enfoque

postventa no busca solo sostener la continuidad del contrato, sino construir comunidades satisfechas, participativas y alineadas con los principios de corresponsabilidad, eficiencia y cuidado colectivo que sustentan el ecosistema.

### **2.3.2. Actividades De Apoyo**

Las actividades de apoyo en el modelo de Cadena de Valor cumplen un rol fundamental en el sostenimiento y fortalecimiento de las actividades primarias, permitiendo que estas se ejecuten con eficiencia, coherencia y proyección a largo plazo. En el caso del ecosistema de administración de comunidades residenciales, estas funciones no solo respaldan la operación, sino que también definen la identidad del modelo, dado que su propuesta se basa en una lógica organizacional articulada, más que en la prestación directa de servicios o en la propiedad de una plataforma tecnológica. Las actividades de apoyo incluyen la infraestructura organizacional, la gestión de recursos humanos, el desarrollo estratégico y la adopción tecnológica, cada una de las cuales contribuye a consolidar una propuesta diferenciadora, flexible y escalable.

#### **2.3.2.1. Infraestructura Organizacional**

El modelo de negocio opta estratégicamente por integrar y articular herramientas ya existentes en el mercado, muchas de las cuales cuentan con estándares comprobados de eficiencia en la gestión financiera, la comunicación con residentes y el seguimiento de operaciones. En lugar de desarrollar software propio o servicios técnicos internos, el modelo se enfoca en orquestar el uso de estas plataformas dentro de una arquitectura organizacional robusta, diseñada para coordinar áreas tradicionalmente fragmentadas en la administración de comunidades.

La infraestructura organizacional se expresa a través de una estructura de gestión flexible, protocolos operativos estandarizados y una cultura orientada a la confiabilidad y mejora continua. Esta arquitectura no está pensada como una estructura jerárquica rígida, sino como un sistema adaptable, capaz de ajustarse al nivel de madurez tecnológica, organizacional y cultural de cada comunidad.

El corazón del modelo no radica en el desarrollo tecnológico, sino en su capacidad para conectar de manera fluida personas, procesos y herramientas. Esta conexión permite una administración más transparente, proactiva y profesional, donde cada decisión se apoya en datos, estándares operativos y buenas prácticas replicables.

En resumen, la infraestructura organizacional actúa como el esqueleto funcional del ecosistema, permitiendo que la integración entre tecnología, talento humano y planificación estratégica se traduzca en valor tangible para las comunidades administradas.

### **2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos**

En el ecosistema de servicios propuesto, la gestión de recursos humanos no se limita a la contratación o administración directa de personal, sino que constituye un componente estratégico transversal, centrado en la formación, articulación y supervisión de los distintos actores que participan en la entrega del servicio.

El modelo redefine el rol tradicional del administrador, posicionándolo como un líder articulador, capaz de coordinar procesos complejos, integrar proveedores externos, interpretar información técnica y facilitar la relación entre los distintos niveles del ecosistema: residentes, comités, personal operativo y servicios especializados. Este enfoque requiere un perfil profesional en constante formación, con competencias digitales, normativas, comunicacionales y estratégicas.

Además de la gestión interna, el modelo promueve el fortalecimiento del capital humano comunitario, mediante protocolos de formación técnica y habilidades blandas para conserjes, mayordomos o personal externo en contacto diario con los residentes. Aunque estos trabajadores no dependen directamente del modelo, sí forman parte del entramado funcional del servicio, y su desempeño es clave para la percepción de calidad y la cohesión vecinal.

La relación con partners estratégicos también se aborda desde una lógica de corresponsabilidad y desempeño: se establecen criterios claros de calidad, comunicación, trazabilidad y mejora continua. En este sentido, la gestión de personas se convierte en una herramienta de integración funcional y cultural, que permite sostener la promesa de valor del modelo más allá de lo técnico.

En síntesis, el capital humano es uno de los pilares diferenciadores del ecosistema. Su gestión no solo fortalece la operación diaria, sino que permite consolidar una cultura organizacional orientada a la confiabilidad, la colaboración y la construcción de comunidades mejor administradas.

### **2.3.2.3. Desarrollo Tecnológico**

El modelo propuesto no se basa en el desarrollo de tecnología propietaria, sino en la integración estratégica de plataformas digitales ya existentes, seleccionadas por su robustez, compatibilidad y capacidad de generar trazabilidad, eficiencia y control operativo. En este enfoque, la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para sostener un modelo de gestión profesional, escalable y orientado a resultados concretos.

El ecosistema articula diversas herramientas de terceros, incluyendo plataformas de administración, módulos de comunicación, sistemas de monitoreo y herramientas de analítica de datos, las cuales permiten ejecutar funciones críticas como seguimiento financiero, control de tareas, planificación de mantenimiento, y gestión de solicitudes o reclamos.

Cuando la comunidad dispone de sensores IoT u otras tecnologías previamente implementadas, el modelo permite integrarlas al flujo operativo, habilitando prácticas de mantenimiento predictivo, generación de alertas tempranas y toma de decisiones basada en datos.

Este desarrollo tecnológico no recae en la infraestructura del modelo, sino en su capacidad de coordinar flujos de información, generar reportes comprensibles y asegurar que las decisiones operativas se tomen sobre evidencia y no sobre intuición. Esta articulación tecnológica permite aumentar la eficiencia, disminuir errores humanos y mejorar la experiencia de los residentes mediante procesos más claros, oportunos y verificables.

En resumen, el desarrollo tecnológico en este modelo actúa como soporte estructural de la propuesta de valor, aportando trazabilidad, agilidad y capacidad de adaptación sin depender de la propiedad de las herramientas utilizadas.

### **2.3.2.4. Adquisiciones**

En el modelo de negocio propuesto, la función de adquisiciones no se limita a la compra de insumos físicos o licencias, sino que se centra en la selección estratégica de partners tecnológicos, operacionales y de soporte, cuya incorporación fortalece el ecosistema sin comprometer su flexibilidad ni aumentar significativamente sus costos estructurales.

Este enfoque permite integrar soluciones especializadas —como monitoreo de activos, domótica, mantenimiento de grandes equipos, asesoría legal o soporte normativo— mediante acuerdos

modulares con proveedores validados, seleccionados por su capacidad técnica, cumplimiento normativo y compatibilidad operativa con los principios del modelo.

El criterio de adquisición está basado en valores compartidos, como la calidad del servicio, la trazabilidad operativa, la sostenibilidad y la visión de largo plazo. De este modo, se evita la dependencia de proveedores únicos o plataformas propietarias, favoreciendo relaciones estables pero evaluables, que se ajustan a la madurez y necesidades de cada comunidad.

En resumen, las adquisiciones en este modelo no persiguen control ni integración vertical, sino la articulación de capacidades externas confiables, bajo estándares comunes y con mecanismos de supervisión, que permiten al ecosistema escalar su propuesta sin perder consistencia ni compromiso con los resultados.

#### **2.3.2.5. Conclusión**

La aplicación del modelo de Cadena de Valor al ecosistema de servicios para la administración de comunidades residenciales ha permitido visualizar de forma estructurada cómo cada actividad, tanto primaria como de apoyo, contribuye de manera específica, coordinada y estratégica a la construcción del valor entregado al cliente.

En lugar de depender de activos propios o desarrollos tecnológicos internos, el modelo se basa en la capacidad de integrar procesos, personas, herramientas y conocimientos especializados, bajo una lógica operativa clara y replicable. Desde el diagnóstico inicial hasta el seguimiento postventa, cada eslabón de la cadena se orienta a entregar eficiencia, confianza y trazabilidad, factores críticos en un sector que demanda cada vez más profesionalismo, transparencia y capacidad de adaptación.

Las actividades primarias —como la coordinación operativa, la relación con proveedores, la comunicación comercial o el servicio postventa— se articulan a través de una infraestructura organizacional flexible, una estrategia de adquisiciones basada en alianzas confiables, una cultura de desarrollo humano profesional y una arquitectura tecnológica interoperable. Esta integración no solo permite escalar el servicio, sino también mantener consistencia en la experiencia del cliente, sin importar el tamaño o la complejidad de la comunidad administrada.

En síntesis, el análisis de la Cadena de Valor confirma que el verdadero diferencial del modelo no está en una única función o herramienta, sino en cómo se conectan e integran múltiples

capacidades en torno a una propuesta de servicio estructurada, modular y orientada a resultados sostenibles. Esta comprensión no solo fortalece el diseño organizacional, sino que también orienta el crecimiento estratégico y refuerza la posición del modelo frente a un entorno competitivo y regulatorio en constante evolución.

#### **2.4. Análisis situacional estratégico. - Herramienta de planeación estratégica FODA.**

(En función del análisis estratégico de macro y microentorno del negocio).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de planificación que permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de un modelo de negocio. En el contexto del ecosistema de servicios para la administración de comunidades residenciales, esta matriz resulta especialmente útil para visualizar con claridad las capacidades internas que sustentan la propuesta de valor, así como los riesgos y tendencias del entorno competitivo que podrían afectar su implementación y escalabilidad. (FIG. 11)

A partir del diagnóstico del macroentorno (PESTEL), del microentorno (modelo de Porter) y de la cadena de valor, se construye un FODA estratégico que permite alinear decisiones operativas y de posicionamiento con las dinámicas reales del mercado, facilitando así el diseño de estrategias viables, sostenibles y adaptadas al ciclo de madurez del proyecto.

Este análisis no solo identifica puntos críticos, sino que actúa como base para la construcción de ventajas competitivas sostenibles, permitiendo definir con mayor precisión los focos de inversión, los elementos comunicacionales clave, y los ajustes necesarios para fortalecer el modelo frente a los desafíos del entorno. (FIG.11)

##### **2.4.1. Fortalezas**

Las principales fortalezas del modelo de negocio radican en su capacidad para articular tecnología, procesos y personas dentro de una estructura organizativa flexible y escalable, que responde de manera efectiva a las nuevas exigencias del entorno residencial. A diferencia de los modelos tradicionales, esta propuesta integra plataformas ya existentes y herramientas digitales para

habilitar una gestión trazable, basada en datos y orientada a la prevención. Su enfoque en la eficiencia operativa, la transparencia y el bienestar comunitario posiciona al ecosistema como una alternativa moderna, alineada con los valores de profesionalización, participación y calidad de vida. Además, la redefinición del rol del administrador como articulador estratégico —y no solo ejecutor de tareas— permite establecer un nuevo estándar de gestión, basado en liderazgo, adaptabilidad y visión sistémica.

Análisis punto a punto:

✓ **Modelo integrador y adaptable:** El ecosistema se basa en una arquitectura modular y escalable, lo que permite adaptarse a distintas realidades comunitarias y niveles de madurez organizacional, facilitando una implementación progresiva y reduciendo barreras de adopción.

✓ **Articulación de tecnología y gestión:** Aunque no desarrolla tecnología propia, el modelo integra de forma estratégica plataformas existentes, herramientas digitales y sistemas de monitoreo, lo que permite habilitar una administración trazable, basada en datos y orientada a la anticipación operativa.

✓ **Foco en eficiencia y transparencia:** La propuesta se centra en la mejora continua, la planificación preventiva y la rendición de cuentas, lo que la diferencia de modelos tradicionales marcados por la reactividad, la informalidad y la opacidad.

✓ **Redefinición del rol del administrador:** El perfil propuesto deja atrás la lógica de ejecución operativa y se posiciona como un orquestador de procesos, relaciones y decisiones, con enfoque estratégico, habilidades digitales y capacidad de liderazgo comunitario.

✓ **Propuesta centrada en bienestar colectivo:** Más allá de la operación técnica, el modelo incorpora una dimensión humana y comunitaria, promoviendo la participación, la corresponsabilidad y la calidad de vida en entornos residenciales densificados.

✓ **Ventaja temprana en reputación profesional:** En un mercado poco profesionalizado y con escaso posicionamiento de marca, la claridad del modelo, la documentación de procesos y la orientación a resultados tangibles constituyen una ventaja comparativa relevante.

## 2.4.2. Oportunidades

El entorno actual ofrece un escenario altamente favorable para la implementación de un modelo de administración residencial innovador, profesional y basado en integración tecnológica. La combinación de una demanda creciente por eficiencia y transparencia, junto con un mercado aún poco profesionalizado y en proceso de transformación normativa, abre oportunidades concretas para modelos que ofrezcan soluciones diferenciadoras, escalables y alineadas con los nuevos estándares regulatorios. La expansión sostenida del parque habitacional vertical, la digitalización progresiva de las comunidades y el vacío competitivo en torno a propuestas sistémicas crean un espacio estratégico para capturar valor y posicionarse como referente en un sector en redefinición.

Análisis punto a punto:

✓ **Crecimiento del parque habitacional en altura:** El aumento sostenido de edificios residenciales en zonas urbanas, especialmente en ciudades como Santiago, genera una demanda estructural por servicios de administración con mayor cobertura, especialización y capacidad técnica.

✓ **Demanda insatisfecha por servicios profesionalizados:** Aún existe un amplio porcentaje de comunidades administradas por actores sin formación específica ni procesos trazables. Esto crea una oportunidad clara para propuestas que aporten estructura, protocolos y confiabilidad.

✓ **Baja presencia de modelos integradores:** La mayoría de los competidores ofrece servicios fragmentados o soluciones parciales. El ecosistema propuesto —al combinar procesos, tecnología y acompañamiento humano— se posiciona como una alternativa diferenciada, difícil de replicar por modelos tradicionales.

✓ **Transformación digital en curso:** Las comunidades están avanzando progresivamente en la adopción de plataformas digitales, lo que habilita la incorporación de modelos escalonados que integran herramientas ya existentes y acompañan la maduración digital del cliente.

✓ **Reformas normativas y presión fiscalizadora:** La entrada en vigor de la Ley N° 21.442 y la creación del Registro Nacional de Administradores elevan los requisitos para operar legalmente, lo que expulsa a operadores informales y favorece a modelos estructurados, con cumplimiento documentado.

✓ **Acceso a fondos públicos y programas de digitalización:** El Estado ha impulsado iniciativas de transformación digital y fomento al emprendimiento tecnológico, que pueden ser

aprovechadas para escalar, financiar mejoras o facilitar la adopción del modelo en comunidades de menor capacidad de inversión.

✓ **Mayor conciencia ciudadana sobre calidad de vida y transparencia:** La exigencia social por mejores estándares de convivencia, participación y eficiencia en el uso de recursos impulsa la búsqueda de administraciones modernas, con enfoque comunitario y visión preventiva.

### 2.4.3. Debilidades

Aunque el modelo de negocio propuesto es sólido y diferenciador, enfrenta desafíos internos que deben gestionarse estratégicamente. La adopción temprana puede verse limitada por requerimientos de infraestructura digital, una curva de aprendizaje para actores no familiarizados con procesos estructurados y resistencia cultural a dejar prácticas informales. Además, construir confianza y posicionamiento en un sector donde la reputación es crucial y las decisiones son lentas representa un reto adicional.

✓ **Dependencia de condiciones digitales mínimas en las comunidades:** El modelo requiere que las comunidades cuenten con cierto nivel de conectividad, dispositivos digitales o disposición a usar plataformas existentes. Esto puede limitar su adopción en sectores con baja digitalización o escaso acceso tecnológico.

✓ **Curva de aprendizaje inicial:** La lógica modular, estructurada y preventiva del modelo puede implicar un cambio de paradigma importante, tanto para administradores como para residentes. La necesidad de capacitar, acompañar e integrar nuevos hábitos de gestión puede retrasar la consolidación del servicio.

✓ **Resistencia al cambio de comités tradicionales:** Algunos comités de administración, acostumbrados a prácticas informales o relaciones basadas en la confianza personal más que en indicadores de desempeño, pueden mostrar reticencia a adoptar un modelo profesionalizado y trazable.

✓ **Tiempo de posicionamiento y construcción de confianza:** Como en toda industria relacional, el modelo debe demostrar resultados concretos y construir reputación progresivamente. Esto implica ciclos largos de decisión, validación de pilotos y referencias para generar tracción comercial.

✓ **Limitada trayectoria institucional al inicio:** Al ser un modelo emergente, sin una marca aún consolidada en el mercado, existe el desafío de competir con actores conocidos, aunque menos estructurados, que ya cuentan con relaciones establecidas con comunidades.

✓ **Requerimiento de acompañamiento constante en la etapa inicial:** Las primeras implementaciones requerirán una presencia activa, personalizada y pedagógica por parte del equipo, lo que implica una inversión importante de tiempo y recursos en la fase de adopción temprana.

#### **2.4.4. Amenazas**

El entorno externo presenta diversos factores que pueden representar amenazas para la consolidación del modelo, especialmente en su fase inicial. La desconfianza cultural hacia propuestas digitalizadas, la presencia de competidores tradicionales con relaciones históricas establecidas, y la posible aparición de soluciones tecnológicas simplificadas —pero altamente visibles o económicas—, configuran un escenario donde la diferenciación y el posicionamiento estratégico serán claves. A esto se suma la presión por costos operativos en servicios clave, y un entorno económico volátil, que puede afectar la capacidad de inversión de algunas comunidades.

✓ **Desconfianza cultural hacia la digitalización:** En un sector históricamente basado en relaciones personales, la adopción de un modelo tecnológicamente articulado puede generar resistencia por parte de comités o residentes poco familiarizados con plataformas digitales o procesos trazables.

✓ **Proliferación de plataformas low-cost o simplificadas:** Soluciones tecnológicas masivas, de bajo costo y centradas en funciones puntuales, pueden distorsionar la percepción de valor del mercado, llevando a algunas comunidades a priorizar el precio por sobre la integración operativa o la calidad del servicio.

✓ **Altos costos operativos en servicios críticos:** El alza sostenida en los precios de servicios como seguridad, aseo o mantenimiento impacta directamente en los presupuestos de las comunidades, lo que puede generar restricciones en la contratación de modelos más estructurados, aunque eficientes a mediano plazo.

✓ **Alta competencia y relaciones preexistentes:** El sector presenta una competencia intensa, con numerosos actores establecidos que, aunque menos innovadores, cuentan con

relaciones históricas o vínculos personales con comités de administración, lo que puede dificultar la entrada de nuevos modelos sin un respaldo referencial fuerte.

✓ **Entorno económico incierto:** Factores como la inflación, la desaceleración económica o la incertidumbre normativa pueden llevar a una postergación de decisiones de cambio o a una mayor sensibilidad al precio, especialmente en comunidades con capacidad de pago limitada.

✓ **Ritmo desigual de implementación normativa:** Aunque la Ley N.º 21.442 crea un marco favorable para modelos profesionalizados, su implementación gradual y las brechas de fiscalización efectiva pueden generar espacios donde las propuestas informales sigan operando sin control.

El análisis FODA confirma que el modelo de negocio propuesto se inserta en un entorno con amplias oportunidades y fortalezas internas significativas, pero también con desafíos externos y limitaciones que deben ser gestionadas con visión estratégica. El ecosistema se apoya en una estructura organizacional sólida, una propuesta de valor diferenciadora y una capacidad única para articular procesos, tecnologías y personas. Su enfoque modular, escalable y orientado a resultados lo posiciona como una alternativa real frente a un mercado que comienza a demandar mayor profesionalización, eficiencia y transparencia en la administración de comunidades.

No obstante, existen barreras relevantes en la fase inicial de adopción, especialmente en contextos de baja madurez digital, estructuras tradicionales resistentes al cambio, y una alta competencia basada en relaciones personales. El éxito del modelo dependerá en gran medida de su capacidad para demostrar resultados concretos, comunicar su valor diferenciado y adaptarse a realidades diversas sin perder coherencia operativa.

Este análisis permite identificar los focos críticos para el diseño de estrategias que potencien las fortalezas internas, capitalicen las oportunidades del entorno y reduzcan los efectos de las amenazas y debilidades detectadas.

#### **2.4.5. Formulación de Estrategias (FO / DO / FA / DA)**

##### **FO (Fortalezas + Oportunidades):**

- Aprovechar la escalabilidad del modelo para adaptarse rápidamente al crecimiento del parque habitacional vertical, capturando comunidades nuevas con procesos de gestión profesional desde su inicio.
- Utilizar la articulación de tecnología y trazabilidad para posicionarse como una solución alineada con los nuevos estándares legales y con la transformación digital impulsada por la Ley N.º 21.442.
- Impulsar estrategias comerciales centradas en la eficiencia, transparencia y bienestar colectivo, aprovechando el vacío de propuestas integrales en el mercado.

##### **DO (Debilidades + Oportunidades):**

- Desarrollar material educativo y estrategias de acompañamiento personalizado para reducir la curva de aprendizaje en comunidades con baja madurez digital o poca experiencia en modelos estructurados.
- Utilizar pilotos exitosos y métricas de impacto para construir reputación progresiva y generar referencias que aceleren el posicionamiento en mercados conservadores.
- Apoyarse en los programas públicos de fomento a la digitalización y en alianzas con municipios para facilitar la adopción en comunidades con barreras presupuestarias.

##### **FA (Fortalezas + Amenazas):**

- Reforzar la propuesta de valor basada en resultados medibles para contrarrestar la aparición de plataformas simplificadas que compiten solo por precio.
- Utilizar la trazabilidad operativa y la planificación predictiva como elementos diferenciadores frente a competidores tradicionales con relaciones preexistentes, destacando la eficiencia y el cumplimiento como atributos clave.
- Posicionar el modelo como un aliado del cumplimiento normativo, aprovechando su estructura documentada y modular para destacarse en un entorno de fiscalización aún en desarrollo.

## **DA (Debilidades + Amenazas):**

- Diseñar procesos de implementación progresiva que permitan reducir fricciones en comunidades resistentes al cambio, integrando cambios operativos gradualmente sin afectar la percepción de continuidad.
- Minimizar la exposición en segmentos altamente sensibles al precio mediante paquetes escalonados o servicios esenciales que puedan ampliarse con el tiempo.
- Preparar una estrategia de posicionamiento reputacional sólida, con presencia digital profesional, testimonios validados y comunicación transparente para mitigar la falta de trayectoria inicial frente a actores con vínculos históricos.

## **2.5. Ventajas Competitivas Tangibles e Intangibles**

El modelo propuesto se posiciona estratégicamente en el mercado gracias a una combinación articulada de ventajas competitivas tangibles e intangibles, que no solo lo diferencian frente a la oferta tradicional, sino que también lo proyectan como un referente emergente en eficiencia, transparencia y confiabilidad operativa para la administración de comunidades residenciales. (FIG.12)

### **Ventajas Tangibles**

- Inscripción en el Registro Nacional de Administradores (Ley N.º 21.442): Proporciona respaldo legal, cumplimiento normativo y credibilidad ante un mercado en proceso de formalización.
- Arquitectura modular y escalable: Permite ajustar la implementación del servicio según las capacidades, madurez digital y necesidades particulares de cada comunidad, generando una experiencia adaptativa y flexible.
- Integración de plataformas existentes: El modelo no depende de tecnología propietaria, sino que articula herramientas digitales del mercado con estándares de eficiencia comprobados para planificación de mantenimiento, comunicación y trazabilidad financiera.

- Protocolos de diagnóstico, operación y seguimiento postventa: La estandarización de procesos desde el inicio hasta el acompañamiento continuo permite asegurar calidad, eficiencia y continuidad en el tiempo.
- Red de alianzas estratégicas: La incorporación de proveedores especializados permite ampliar la oferta de valor sin incrementar la estructura de costos fijos, manteniendo control sobre estándares y desempeño.
- Acceso facilitado a través de diagnóstico inicial gratuito: Esta etapa permite comprender las necesidades reales del cliente y entregar valor desde el primer contacto, fortaleciendo la relación y reduciendo barreras de entrada.

### **Ventajas Intangibles**

- Know-how en gestión funcional comunitaria: La experiencia acumulada en flujos operativos, protocolos y toma de decisiones basadas en datos permite adaptar soluciones reales a contextos diversos.
- Redefinición del rol del administrador: Se promueve un perfil estratégico, con competencias en coordinación de sistemas, liderazgo relacional y lectura preventiva del entorno, más allá del enfoque tradicional reactivo.
- Cultura organizacional basada en confianza, transparencia y mejora continua: Estos principios atraviesan toda la propuesta, desde la presentación inicial hasta la atención postventa, generando relaciones sostenidas con comités y residentes.
- Foco en bienestar comunitario y cohesión vecinal: El modelo incorpora componentes humanos y comunicacionales que trascienden la operación técnica, aportando a una mejor convivencia y sentido de pertenencia.
- Adaptabilidad a escenarios normativos y tecnológicos cambiantes: Gracias a su lógica modular, el modelo puede responder con agilidad a nuevas exigencias regulatorias o cambios en la infraestructura digital de las comunidades.

Estas ventajas, en su conjunto, permiten posicionar el ecosistema no solo como una solución moderna y eficiente, sino como una propuesta integral y profesionalizada, alineada con los estándares actuales del sector y las expectativas emergentes de una ciudadanía cada vez más exigente en materia de calidad de vida, participación y uso inteligente de los recursos.

## 2.6. Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio

El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta estratégica que permite representar, de forma visual y estructurada, los componentes clave que sustentan una propuesta de valor. En el ecosistema de servicios para la administración de comunidades residenciales, facilita comprender cómo se integran los elementos fundamentales del proyecto —clientes, recursos, alianzas, canales, actividades y flujos económicos— para generar valor sostenible. Al tratarse de una empresa en fase de implementación, el Canvas proporciona una visión integral y dinámica, alineando capacidades internas con las necesidades del mercado, a través de un diseño modular basado en integración tecnológica, colaboración y acompañamiento humano, configurando un modelo ágil, escalable y diferenciado. Su capacidad para sintetizar variables esenciales de operación, recursos y dinámica comercial permite integrar, en un solo marco, aspectos operacionales, tecnológicos, comerciales y financieros, aportando coherencia para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, el Canvas ha sido especialmente pertinente para estructurar un servicio complejo y escalable, sustentado en la integración de personas, procesos y tecnología.

Para su desarrollo, se utilizó la herramienta adaptada al ecosistema de administración residencial, permitiendo visualizar los principales componentes operativos, comerciales y financieros del proyecto. (FIG.13)

- **Propuesta de Valor:** Entrega servicios de administración caracterizados por credibilidad, trazabilidad e integración tecnológica, generando gestión confiable, transparente y anticipativa mediante el uso de datos y herramientas digitales.
- **Segmento de Clientes:** Comités de administración de edificios, inmobiliarias que externalizan la administración postventa y fondos de inversión con activos habitacionales.
- **Relación con los Clientes:** Vinculación continua mediante reportes que validan protocolos, indicadores operativos y situación financiera de las comunidades.
- **Canales:** Captación de clientes mediante red de referencias y casos de éxito comprobados, fortaleciendo la reputación por resultados verificables.
- **Fuentes de Ingresos:** Suscripciones mensuales por servicios de administración, auditorías especializadas y mentorías de gestión según requerimientos.
- **Actividades Clave:** Diagnóstico inicial de credibilidad, capacitación continua del personal operativo, desarrollo de protocolos estandarizados y monitoreo de KPI.

- **Recursos Clave:** Plataforma interoperable, equipo multidisciplinario, red de proveedores estratégicos y protocolos de gestión estandarizados.
- **Socios Clave:** Proveedores tecnológicos (IoT, IA y plataformas digitales), consultores legales y normativos para asegurar el cumplimiento regulatorio.
- **Estructura de Costos:** Personal especializado, desarrollo e integración tecnológica, proveedores externos y programas permanentes de capacitación.

### 2.6.1. Conclusión

En su conjunto, el modelo CANVAS permite visualizar un negocio flexible, escalable y orientado a la profesionalización de un sector actualmente en transformación normativa, tecnológica y cultural. Su aplicación al Ecosistema de Administración Residencial evidencia la solidez estratégica del proyecto, sustentado en la profesionalización del rubro, la incorporación progresiva de tecnologías y el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria. La definición precisa de los segmentos de clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y actividades clave, junto con la identificación de aliados estratégicos, configuran un modelo integral, replicable y adaptable a los cambios presentes y futuros de la industria. Este esquema proporciona la base operativa y comercial necesaria para implementar un negocio sostenible, eficiente y alineado con las demandas normativas, económicas y socioculturales propias del contexto habitacional urbano de Santiago y de otras regiones con dinámicas similares.

## **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1. Objetivo general estudio de mercado**

La implementación de un modelo de negocio innovador requiere, como punto de partida, una comprensión profunda del entorno comercial en el cual se proyecta su inserción. En este contexto, la investigación de mercado constituye una herramienta estratégica fundamental para identificar las condiciones óptimas de entrada del ecosistema de servicios para la administración residencial, considerando tanto las particularidades del segmento objetivo como las dinámicas actuales de la industria y sus tendencias emergentes.

Este estudio se estructura en torno a la siguiente pregunta central de investigación: ¿Cómo se relaciona el perfil de los potenciales clientes con la categoría de servicio propuesta, y cuáles son los factores clave que inciden en su disposición a adoptar una solución moderna, estructurada y orientada a la eficiencia operativa?

A partir de esta interrogante, se plantea como objetivo general: Definir las condiciones óptimas de inserción al mercado del ecosistema de servicios para la administración residencial, mediante el análisis de percepciones, necesidades y barreras del segmento objetivo.

Para alcanzar este propósito, se establecen dos objetivos específicos complementarios:

✓ Caracterizar los perfiles de clientes objetivo —comités de administración, inmobiliarias que externalizan servicios postventa y fondos de inversión inmobiliaria— en función de variables sociodemográficas, tecnológicas y actitudinales. Esta segmentación permitirá orientar el diseño de mensajes, propuestas de valor y canales de comunicación adecuados al nivel de madurez digital y a las expectativas de cada grupo.

✓ Diseñar, validar y aplicar instrumentos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, tales como guiones de entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas. Estos instrumentos permitirán explorar con rigor las percepciones, motivaciones, expectativas y resistencias frente al modelo propuesto, facilitando así la validación de hipótesis comerciales, el ajuste de la propuesta de valor y el diseño de estrategias de entrada orientadas al posicionamiento, captación de clientes y consolidación de marca en un mercado en transición.

### **3.2. Objetivos Específicos estudio de mercado**

Para responder al objetivo general del estudio, se han definido los siguientes objetivos específicos, los cuales permitirán descomponer y abordar las distintas dimensiones clave del mercado objetivo. Estos objetivos buscan obtener información detallada sobre el perfil de los potenciales clientes, su relación con los servicios actuales de administración, su nivel de digitalización, sus expectativas frente a nuevas propuestas y los criterios que inciden en la toma de decisiones. Este enfoque permitirá orientar con mayor precisión las estrategias de entrada, posicionamiento y desarrollo comercial del ecosistema.

#### **SMART 1 – Entrevistas exploratorias cualitativas**

Realizar al menos 6 entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema (comités de administración, mayordomos, inmobiliarias y representantes de fondos de inversión) dentro de un plazo de 10 días, con el fin de identificar al menos 5 temas críticos recurrentes relacionados con necesidades, problemáticas y expectativas en la administración de comunidades residenciales.

#### **SMART 2 – Encuesta cuantitativa a residentes**

Aplicar una encuesta digital a al menos 150 residentes de la Región Metropolitana antes del 30 de mayo de 2025, para cuantificar y priorizar las temáticas críticas previamente identificadas, utilizando una escala de valoración de 1 a 5, y obtener una jerarquización validada desde la perspectiva de los usuarios finales.

#### **SMART 3 – Matriz de síntesis para decisiones estratégicas**

Diseñar, en un plazo máximo de 15 días tras la recolección de datos, una matriz de síntesis que relacione las 10 temáticas priorizadas con su frecuencia, impacto percibido y grado de insatisfacción, como insumo estratégico para definir las condiciones óptimas de entrada al mercado del ecosistema.

### **3.3. Tipo de Metodología**

La presente investigación se orienta a determinar las condiciones óptimas de inserción del ecosistema de servicios para la administración residencial en la Región Metropolitana, con el fin de estimar su demanda real (SOM: Serviceable Obtainable Market) y validar los elementos clave de

su propuesta de valor. Para ello, se implementó un diseño metodológico mixto secuencial de carácter exploratorio, que integra técnicas cualitativas y cuantitativas de manera complementaria.

Este enfoque metodológico se justifica en la necesidad de captar tanto la profundidad de las percepciones individuales como la extensión de patrones generales en la población objetivo. La estrategia mixta permitió triangular datos desde múltiples fuentes, enriqueciendo el análisis y fortaleciendo la robustez de las conclusiones. (FIG.14)

### **Fase 1: Exploración cualitativa**

La primera etapa correspondió a una fase exploratoria cualitativa, centrada en la comprensión de actitudes, expectativas, barreras percibidas y niveles de madurez organizacional y tecnológica en comunidades residenciales. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, como miembros de comités de administración, administradores experimentados y residentes con participación activa. Esta fase permitió identificar categorías emergentes y variables críticas que guiaron la construcción del instrumento cuantitativo, aportando así validez de contenido a la encuesta final.

### **Fase 2: Medición cuantitativa**

A partir de los hallazgos cualitativos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado a una muestra no probabilística de residentes de edificios y condominios de diversas comunas de la Región Metropolitana. El instrumento fue construido bajo criterios de claridad, relevancia y simplicidad, e incluyó escalas de opinión, opciones múltiples y preguntas de caracterización sociodemográfica y tecnológica. El objetivo de esta etapa fue describir el perfil del segmento objetivo, cuantificar el nivel de interés en el modelo propuesto y explorar los factores que inciden en la disposición a adoptar soluciones tecnológicas en la gestión residencial.

Este diseño metodológico secuencial y complementario permite vincular hallazgos cualitativos con datos generalizables, generando una base empírica robusta para la toma de decisiones estratégicas en torno al posicionamiento, segmentación y comunicación del ecosistema propuesto. Asimismo, entrega insumos valiosos para ajustar la propuesta de valor, mejorar el diseño del servicio y definir tácticas de entrada al mercado con mayor precisión y alineación con las expectativas reales de los potenciales clientes.

### **3.4. Tipo de Muestreo**

Dado el carácter exploratorio de este estudio y el objetivo de identificar temáticas críticas para la inserción de un modelo innovador en la administración residencial, se optó por un muestreo no probabilístico, diseñado de acuerdo con las características metodológicas de cada fase. Esta decisión permitió acceder a perfiles estratégicos y recopilar información de alta relevancia para la toma de decisiones, privilegiando la calidad y pertinencia del dato por sobre su representatividad estadística.

#### **A. Fase cualitativa: Muestreo intencional basado en criterio de experticia**

Para la etapa cualitativa, compuesta por entrevistas en profundidad, se utilizó un muestreo intencional de tipo criterial, orientado a seleccionar participantes con conocimiento experto o vivencial sobre los procesos de administración residencial. Los criterios de inclusión se centraron en su rol activo dentro del ecosistema, lo cual aseguró la pertinencia temática y la profundidad del análisis. La muestra estuvo conformada por:

- Tres miembros actuales o pasados de comités de administración.
- Un jefe de operaciones de una empresa de administración de comunidades.
- Un gerente de postventa en una empresa inmobiliaria.
- Un profesional especialista en soluciones tecnológicas para comunidades residenciales.

Esta selección permitió obtener visiones complementarias desde distintos ángulos del sistema: residentes organizados, operadores del servicio, actores del mercado inmobiliario y proveedores tecnológicos. La diversidad funcional dentro de la muestra buscó maximizar la amplitud temática y enriquecer la construcción del instrumento cuantitativo posterior.

#### **B. Fase cuantitativa: muestreo por conveniencia**

En la fase cuantitativa, correspondiente a la aplicación de una encuesta online dirigida a residentes de edificios y condominios, se empleó un muestreo por conveniencia, sustentado en la accesibilidad directa y redes de segundo grado del equipo investigador. La distribución del cuestionario se realizó mediante:

- Contactos personales y referidos (familiares, vecinos, redes profesionales).
- Residentes de edificios cercanos a los domicilios del equipo (cobertura territorial informal).
- Grupos y comunidades virtuales relacionadas con temas de vivienda y vida en comunidad.

Si bien se consideró inicialmente la aplicación de un muestreo estratificado por tipo de vivienda y nivel socioeconómico, se prioriza un enfoque exploratorio y flexible, más coherente con la fase temprana de validación del proyecto. No obstante, se procuró asegurar una muestra diversa en términos funcionales y territoriales, incorporando residentes de distintas densidades habitacionales y comunas representativas del público objetivo (GSE AB, C1a y C1b).

### **3.5. Tamaño de la Muestra**

El estudio se desarrolló con una muestra total compuesta por dos subgrupos diferenciados, correspondientes a las técnicas empleadas en cada una de las fases metodológicas: cualitativa y cuantitativa.

#### **A. Muestra cualitativa**

La fase cualitativa se estructuró a partir de **6 entrevistas en profundidad** aplicadas a actores clave del ecosistema de administración residencial, seleccionados mediante muestreo intencional criterial. Esta cantidad fue considerada adecuada para alcanzar el umbral de saturación temática, es decir, el punto en que las ideas principales y categorías analíticas comienzan a repetirse, sin aportar nuevos elementos relevantes.

La composición de la muestra —que incluyó miembros de comités de administración, un jefe de operaciones, un gerente inmobiliario y un experto en tecnología aplicada a comunidades— permitió obtener una representación funcional diversa, suficientemente robusta para los fines exploratorios de esta etapa. La diversidad de roles aportó perspectivas complementarias sobre los desafíos actuales de la gestión comunitaria, la adopción tecnológica y los modelos de gobernanza residencial.

#### **B. Muestra cuantitativa**

En la fase cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada online a más de **113 residentes** de la Región Metropolitana, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Si bien esta muestra no es representativa desde un punto de vista estadístico, su tamaño fue suficiente para:

- Identificar tendencias generales y patrones de opinión.

- Estimar proporciones con un margen de error aproximado de  $\pm 9\%$ , asumiendo un nivel de confianza del 95 %.
- Priorizar temáticas emergentes desde la fase cualitativa, con mayor alcance poblacional.

Se buscó garantizar una diversidad tipológica de viviendas, distribuyendo a los encuestados en tres estratos funcionales, definidos según la morfología y densidad habitacional:

- **Viviendas unifamiliares:** Casas independientes o pareadas, de baja altura, con espacios privados como jardín y estacionamiento.
- **Edificios de baja densidad:** Conjuntos habitacionales de hasta cinco pisos, con un número moderado de unidades (entre 10 y 50), típicos de barrios residenciales consolidados.
- **Torres de alta densidad:** Edificaciones de más de cinco pisos y alta concentración de unidades habitacionales, comunes en zonas de urbanización vertical intensiva como Estación Central, San Miguel o Independencia.

Esta estratificación informal permitió captar una amplitud de contextos y realidades habitacionales, reflejando diferencias en organización comunitaria, nivel de digitalización, relaciones vecinales y problemáticas predominantes. Los resultados obtenidos entregan así un insumo empírico valioso para el diseño de estrategias de inserción diferenciadas, adaptadas a las características socioterritoriales de cada tipo de comunidad.

### 3.6. Estimación demandada

En esta sección se presenta una estimación cuantitativa del tamaño de la demanda potencial para el modelo de servicios de administración residencial propuesto, con el fin de dimensionar la oportunidad comercial en términos de escalabilidad, viabilidad económica y alcance estratégico. La estimación se estructura en tres niveles analíticos progresivos: mercado total disponible (TAM), mercado atendible (SAM) y mercado obtenible (SOM), siguiendo una lógica descendente que combina datos secundarios oficiales, supuestos operacionales razonables y segmentación según variables funcionales del público objetivo.

### 3.6.1. Mercado Total Disponible (TAM)

Para dimensionar el mercado potencial de servicios de administración residencial en la Región Metropolitana, se ha tomado como referencia el registro oficial del Servicio de Impuestos Internos (SII), el cual contabiliza más de 30.000 comunidades formalmente inscritas. Este universo corresponde al conjunto total de condominios, edificios de departamentos y conjuntos habitacionales sometidos al régimen de copropiedad inmobiliaria vigente en Chile.

Bajo la definición metodológica de **Total Addressable Market (TAM)**, este indicador representa el número máximo de unidades habitacionales que constituyen clientes potenciales para un modelo integral de administración profesionalizada. Por lo tanto, el **TAM del proyecto corresponde a aproximadamente 30.000 comunidades** dentro del territorio objeto de estudio.

### 3.6.2. Mercado Atendible (SAM)

Una vez identificado el mercado total potencial (TAM), corresponde delimitar el mercado efectivamente atendible por la propuesta de negocio, denominado **Serviceable Available Market (SAM)**. Este segmento representa el subconjunto de comunidades que cumplen con las características específicas para las cuales ha sido diseñado el modelo de administración residencial basado en la gestión de la confiabilidad.

En primer término, el análisis se circunscribe a la **Región Metropolitana**, donde se concentra aproximadamente un 60% de las comunidades registradas a nivel nacional, lo que equivale a unas 18.000 comunidades. Dentro de este universo, se define como público objetivo a aquellas comunidades que presentan las siguientes características: tamaño mediano y grande, estructuras organizacionales formales, alta densificación urbana, capacidad de pago compatible con servicios profesionales avanzados y disposición a incorporar tecnologías de gestión, trazabilidad operativa e integración digital.

Aplicando estos filtros, se estima que alrededor de un 40% de las comunidades metropolitanas cumplen estos criterios, resultando en un **mercado atendible preliminar de aproximadamente 7.200 comunidades**.

Sin embargo, el proyecto no plantea en su fase inicial abordar la totalidad de dicho mercado, sino que focaliza su despliegue en un primer nicho geográfico compuesto por tres comunas

estratégicas: **Ñuñoa, Providencia y San Miguel**. Estas comunas concentran, en conjunto, cerca del 30% de las comunidades previamente identificadas, lo que corresponde a un **SAM operativo inicial de aproximadamente 2.160 comunidades verticales**.

Esta selección responde a criterios de viabilidad operativa, accesibilidad territorial y alineamiento con el perfil socioeconómico y digital de los potenciales usuarios. Adicionalmente, estas comunas destacan por su alta densidad habitacional, la existencia de comunidades organizadas y un entorno urbano con niveles favorables de madurez en innovación y adopción tecnológica.

### **3.6.3. Mercado Obtenible (SOM)**

En un modelo de negocio en etapa temprana, el mercado obtenible (SOM) representa la fracción realista del mercado atendible (SAM) que se espera alcanzar en un horizonte definido, considerando restricciones operativas, estrategias de entrada y comportamiento proyectado del segmento objetivo. A diferencia de un enfoque basado exclusivamente en número fijo de clientes, en este estudio se ha optado por una estimación proyectiva, construida mediante la combinación de dos enfoques metodológicos: **capacidad operativa inicial (bottom-up)** y **tasa de penetración estimada (top-down)**.

Desde el enfoque **top-down**, se parte del SAM previamente calculado de **2.160 comunidades verticales** correspondientes a las comunas de Ñuñoa, Providencia y San Miguel. Aplicando tasas de adopción conservadoras, acordes a modelos de innovación en servicios profesionales de administración —particularmente en sectores de adopción progresiva y alta dependencia de confianza operativa— se establece un rango de penetración inicial entre **0,5% y 1%**. Bajo estos supuestos, el **SOM proyectado fluctúa entre 11 y 22 comunidades** en la fase de entrada. (FIG.15)

Desde el enfoque **bottom-up**, se considera la capacidad operativa efectiva del equipo emprendedor en su fase inicial de despliegue. Suponiendo que cada administrador especializado puede gestionar eficientemente hasta 4 comunidades en simultáneo, y que el equipo de partida está compuesto por 2 administradores, la capacidad operativa directa para el primer año alcanza las **8 comunidades gestionadas**. Esta cifra se sitúa dentro del rango proyectado por el enfoque descendente, lo cual permite validar la coherencia del escenario conservador propuesto, alineado

con una estrategia gradual de implementación, priorizando el control de calidad del servicio, la consolidación del modelo operativo y la validación empírica de la propuesta de valor.

Este enfoque mixto permite concluir que, si bien la captación inicial será restringida, el modelo posee capacidad de escalamiento progresivo, validación controlada de hipótesis críticas, generación de referencias concretas, y eventual crecimiento orgánico sustentado en los efectos propios de los servicios basados en reputación, desempeño técnico y confianza comunitaria.

### **3.7. Instrumentos (anexos)**

Para la fase cualitativa del estudio se utilizó una pauta de entrevista semiestructurada, diseñada específicamente para explorar percepciones, experiencias y expectativas de actores clave del ecosistema de administración residencial. Este instrumento permitió combinar un marco temático común con la flexibilidad necesaria para adaptar el flujo de conversación según el perfil y rol del entrevistado.

La pauta incluyó 12 bloques temáticos, abordando desde el perfil del entrevistado hasta su valoración de modelos innovadores, pasando por aspectos críticos como la coordinación entre actores, el uso de tecnología, la calidad de la información, el cumplimiento normativo, y las barreras para el cambio. Además, se incorporó una sección final donde se presentó un modelo conceptual de administración basada en tecnología, confiabilidad operativa y enfoque humano, para evaluar la reacción espontánea de los entrevistados frente a una propuesta innovadora.

Este enfoque permitió profundizar en elementos cualitativos claves no abordables mediante encuestas estructuradas, tales como las emociones asociadas a la convivencia, las tensiones entre actores, y las ideas emergentes sobre el futuro de las comunidades organizadas. Ver Pauta de entrevista, (FIG 16).

### **3.8. Resultados**

La presente sección expone de manera estructurada y sintética los hallazgos obtenidos a partir de las dos fases de la investigación desarrollada. Los resultados aquí presentados permiten dar

cumplimiento a los objetivos propuestos, aportando evidencia empírica relevante para la validación conceptual, operativa y comercial del modelo propuesto de **Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial**. A partir de este análisis, se identifican los principales componentes, oportunidades y desafíos que sustentan el perfeccionamiento de la propuesta de negocio.

### 3.8.1. Hallazgos Cualitativos

Uno de los hallazgos más relevantes obtenidos durante la fase cualitativa corresponde a la identificación de una estructura de gobernanza comunitaria caracterizada por una interdependencia funcional entre los distintos actores, donde el **Administrador** emerge como el eje técnico-operativo central, y el **Comité de Administración** cumple un rol de representación, validación y fiscalización estratégica.

A diferencia de los modelos jerárquicos tradicionales —en los cuales el comité detenta la posición superior dentro de la estructura—, los testimonios recabados evidencian una configuración más horizontal y especializada. En este esquema, el administrador lidera la gestión operativa integral y articula la interacción con los diversos actores que componen el ecosistema de servicios.

El Comité de Administración es percibido como la instancia representativa de los copropietarios, encargada de validar presupuestos, aprobar decisiones estratégicas y ejercer funciones de fiscalización sobre la administración. No participa directamente en la selección ni en la supervisión diaria de personal o proveedores, sino que sustenta sus decisiones a partir del análisis de las recomendaciones técnicas y operativas que entrega el administrador. La influencia efectiva del comité depende en gran medida del nivel de compromiso, continuidad y conocimiento de sus integrantes, quienes habitualmente son residentes sin formación especializada en gestión administrativa.

Por su parte, el Administrador asume un rol profesional integral, abarcando desde la planificación financiera y la gestión de morosidad, hasta la administración contractual de proveedores, supervisión del personal operativo (conserjes, mayordomos, mantenedores), y la implementación de mejoras en procesos, tecnología y sistemas de control. Asimismo, asume la responsabilidad de mantener informada a la comunidad, canalizar inquietudes de los residentes y fortalecer la confianza en la gestión.

Esta dinámica de corresponsabilidad —en la que el administrador propone y ejecuta, y el comité valida y fiscaliza— favorece un modelo de **gobernanza técnica con legitimidad vecinal**, que optimiza los procesos de toma de decisiones, reduce los conflictos internos y profesionaliza la gestión de la vida comunitaria.

En definitiva, los hallazgos cualitativos refuerzan la premisa de que la sostenibilidad de una comunidad no depende exclusivamente de la participación de los residentes, sino de la existencia de un modelo de administración profesional, con autonomía técnica, capacidad anticipatoria y una adecuada articulación operativa.

### **3.8.1.1. Mapeo de actores y responsabilidades**

El análisis cualitativo permitió construir un **mapa funcional de los actores** involucrados en la administración de comunidades residenciales, identificando no solo sus roles nominales, sino también sus responsabilidades efectivas, zonas de fricción y niveles diferenciados de influencia en la operación del sistema comunitario. A partir de los testimonios recogidos, se configura un modelo donde la **administración profesional** ocupa el centro operativo, mientras los demás actores interactúan desde posiciones complementarias y especializadas.

#### **1. Administrador: eje técnico-operativo y orquestador del ecosistema**

El **Administrador** es identificado como el actor central y orquestador de la gestión comunitaria, ejerciendo autonomía técnica y asumiendo responsabilidad directa sobre la operación integral, la planificación financiera, la ejecución presupuestaria, la gestión contractual de proveedores, la supervisión del personal operativo y la implementación de mejoras en procesos y tecnologías. Además de sus funciones operativas, cumple un rol articulador, manteniendo una relación fluida tanto con el Comité de Administración como con los residentes, asegurando transparencia y eficacia en la comunicación.

Se espera del administrador no solo la ejecución eficiente de las tareas asignadas, sino también una **actitud proactiva, capacidad diagnóstica y enfoque resolutivo**, que le permita anticipar contingencias, proponer soluciones estructurales y sostener la continuidad operativa de la comunidad.

## **2. Comité de Administración: instancia representativa y fiscalizadora**

El **Comité de Administración** es concebido como el órgano representativo de los copropietarios, cuya función principal es la validación, fiscalización y toma de decisiones estratégicas. Entre sus responsabilidades destaca la aprobación de presupuestos, la validación de propuestas relevantes y la supervisión del desempeño del administrador, a partir de la información técnica entregada y los reportes periódicos de gestión. Su participación no incluye tareas operativas directas ni la selección cotidiana de personal o proveedores, aunque sí mantiene facultades de aprobación en contrataciones y gastos relevantes.

La efectividad del comité depende en gran medida de la **continuidad de sus miembros, su nivel de comprensión normativa y técnica de la copropiedad, y su disposición a mantener una colaboración fluida y coordinada con la administración profesional.**

## **3. Personal operativo: ejecutores clave de la operación diaria**

El **personal operativo** —conserjes, mayordomos y técnicos de mantenimiento— constituye el nivel básico de ejecución dentro del ecosistema, asegurando la continuidad de los servicios cotidianos y la atención oportuna ante incidencias menores. La coordinación de estos colaboradores es responsabilidad directa del administrador, quien asigna funciones, establece prioridades y supervisa su desempeño. Los testimonios destacan el rol preventivo del mayordomo, cuya observación diaria permite anticipar fallas o necesidades operativas antes de que escalen a problemas mayores.

## **4. Proveedores: actores técnicos especializados**

Los **proveedores de servicios especializados** —tales como mantenimiento de ascensores, sistemas eléctricos, limpieza, seguridad y otros— son actores externos fundamentales para la operación técnica de la comunidad. Su selección, contratación y evaluación de desempeño son gestionadas por la administración, requiriendo, en algunos casos, validación por parte del comité. El cumplimiento técnico y la calidad de estos servicios impactan directamente en la percepción general de la gestión por parte de los residentes.

## 5. Residentes: base del ecosistema y factor cultural crítico

Finalmente, los **residentes** constituyen la base estructural del ecosistema comunitario. Su nivel de participación —o su ausencia— tiene consecuencias directas sobre la efectividad del sistema de gobernanza. La falta de cultura de copropiedad, el individualismo y la baja asistencia a instancias participativas son percibidos como limitantes que sobrecargan las responsabilidades tanto del administrador como del comité. En contraste, comunidades activas, informadas y corresponsables favorecen significativamente la calidad de la gobernanza, la fluidez operativa y el éxito del modelo de administración profesional.

### 3.8.1.2. Esquema de relaciones esperadas

Del análisis cualitativo emergen relaciones funcionales claras y diferenciadas entre los actores que componen el ecosistema de la administración comunitaria. Estas relaciones no se organizan en un esquema jerárquico tradicional, sino que responden a una lógica de gobernanza interdependiente, donde el administrador actúa como nodo técnico-operativo central. (FIG.16)

- El administrador mantiene una relación directa con el Comité de Administración, a quien reporta periódicamente, presenta propuestas y desde quien recibe validación para la toma de decisiones estratégicas o contractuales. Esta relación es de carácter técnico-funcional, basada en la confianza, la transparencia y la comunicación continua.
- Con el personal operativo (conserjes, mayordomos, mantenedores), el administrador ejerce una función de supervisión directa, asignando tareas, evaluando desempeño y asegurando la continuidad de los servicios básicos de la comunidad.
- Frente a los proveedores de servicios, el administrador asume el rol de gestor contractual, siendo responsable de la búsqueda, evaluación, negociación y control de cumplimiento, en base a estándares de calidad definidos por la comunidad y validados por el comité.
- En relación con los residentes, el administrador actúa como un canal de información y resolución, promoviendo una participación informada, atendiendo reclamos y necesidades, y articulando el flujo de comunicación entre los distintos niveles de la comunidad.
- Finalmente, los residentes en su conjunto constituyen la base del ecosistema, ya que su nivel de participación, cultura de copropiedad y compromiso con las normas comunitarias afecta directamente la gobernabilidad y el funcionamiento general del sistema.

Este esquema relacional pone en evidencia que la sostenibilidad y eficiencia de una comunidad no dependen exclusivamente del cumplimiento individual de roles, sino de la calidad del vínculo y la claridad en las funciones entre actores, siendo el administrador el eje articulador que conecta operación, regulación y convivencia. (FIG.17)

### **3.8.1.3. Temáticas relevantes emergentes de la fase cualitativa**

La fase cualitativa permitió identificar una serie de temáticas críticas y recurrentes que afectan la experiencia de vivir en comunidad y la percepción sobre los modelos actuales de administración. A través de los testimonios, se evidencian patrones compartidos que reflejan déficits estructurales, barreras culturales y oportunidades de mejora, especialmente en el contexto de transformación hacia modelos más confiables, digitales y centrados en el bienestar comunitario. (FIG.18)

#### **a) Falta de transparencia e información oportuna**

Una de las preocupaciones más reiteradas fue la deficiente comunicación de la información relevante, tanto desde la administración como desde los comités. Los entrevistados denuncian prácticas de baja transparencia, documentos poco claros, y falta de acceso a datos básicos como gastos comunes o certificados legales. Esta opacidad genera desconfianza, confusión y deslegitimación de los órganos de administración:

“La información que se sube es solamente en el portal y es pobre y escasa, eso se presta para confusión a los residentes.” — *Jazmín, ex comité de Adm.*

“Problemas para saber si los sellos verdes están ok en una plataforma, o la falta de acceso a información de gastos comunes.”  
— *María, ex comité de Adm.*

#### **b) Baja participación y desconocimiento de los residentes**

Se observa una débil cultura de copropiedad, caracterizada por baja participación vecinal, desinterés en procesos de toma de decisiones y desconocimiento de derechos y deberes. Esta falta de involucramiento afecta negativamente la fiscalización ciudadana y debilita el control sobre la gestión administrativa:

“Creo que hay un desconocimiento más que un vacío legal.”

— *Jazmín, ex comité de Adm.*

“Hay residentes que no utilizan las plataformas de comunicación o que no entienden las normas.” — *María, ex comité de Adm.*

### **c) Dificultades en la fiscalización y cumplimiento contractual**

La ausencia de mecanismos efectivos de control se traduce en incumplimientos sistemáticos por parte de administradores y personal contratado. Se percibe que, en muchos casos, las normas no se cumplen, los contratos no se respetan y las sanciones no se aplican, generando frustración y desprotección:

“Siempre existen incumplimientos... no se cumplen porque no hay una fiscalización...”

— *Jazmín, ex comité de Adm.*

“Un administrador sin registro en el MINVU que no cumple con su horario o funciones.”

— *María, ex comité de Adm.*

### **d) Falta de profesionalización de la administración**

La alta rotación de administradores, junto con la falta de conocimientos especializados, especialmente en temas financieros, legales y operativos, fue señalada como una limitación estructural del modelo actual. Se valora positivamente la idea de contar con perfiles independientes, con experiencia técnica y competencias integrales:

“La profesionalización de la cadena que genera el servicio de administración en áreas: financiera, legal, reparaciones...” —

*Astrid, ex comité de Adm.*

### **e) Preocupación por los gastos comunes y rendición de cuentas**

Los entrevistados manifiestan preocupación por la **falta de desglose claro de los gastos comunes**, el uso poco transparente del dinero disponible (como cajas chicas), y la sensación de opacidad en la gestión financiera:

“Un gran signo de interrogación frente al desglose de los gastos comunes.” — *Jazmín, ex comité de Adm.*

#### **f) Desconocimiento y no respeto de la normativa legal**

Se reportan casos donde tanto comités como administradores toman decisiones fuera del marco legal o sin la debida consulta a la comunidad. Este tipo de prácticas debilita la legitimidad institucional:

“El comité y el administrador no respetan la ley, confunden a los residentes y toman decisiones arbitrarias.” — *María, ex comité de Adm.*

#### **g) Seguridad y mantenimiento preventivo**

La percepción de seguridad está directamente relacionada con el estado de los sistemas técnicos (cámaras, ascensores, alarmas). Se valora la idea de implementar un **modelo de mantenimiento predictivo**, más allá del enfoque reactivo:

“Cuando las comunidades sufren robos nos damos cuenta que las cámaras están obsoletas.” — *Jazmín, ex comité de Adm.*

#### **h) Apertura a tecnologías de administración**

Pese a las deficiencias actuales, se reconoce el valor de las plataformas tecnológicas en la gestión comunitaria. Existe una **alta receptividad a herramientas digitales**, siempre que estén correctamente implementadas y centradas en la experiencia de usuario:

“Hoy es un público mucho más informado y debes estar al día con la tecnología que apoya su gestión, sino el negocio no resiste.” — *Astrid, ex comité de Adm.*

### **i) Problemas de convivencia e individualismo**

La vida en comunidad es experimentada muchas veces como una **obligación más que una elección**, y la falta de convivencia armónica se traduce en conflictos recurrentes y desinterés colectivo:

“Vivir en comunidad ha sido algo obligado, una necesidad.  
Preferiría vivir en casa.”  
— *Patricia, residente.*

### **j) Déficits en la comunicación efectiva**

Aunque algunos canales como WhatsApp funcionan para la coordinación inmediata entre mayordomos y comités, **la comunicación general hacia la comunidad sigue siendo deficiente**. Se percibe la necesidad de profesionalizar los canales y formatos de información:

“La coordinación vía grupos de WhatsApp con mayordomos y mantenedores es primordial.” — *Jazmín, ex comité de Adm.*

#### **3.8.1.4. Barreras y oportunidades:**

El análisis cualitativo permitió identificar, además de los roles y dinámicas funcionales, un conjunto de **barreras y oportunidades** que condicionan la adopción, implementación y consolidación de modelos profesionales de administración residencial. Estos factores surgen tanto de las limitaciones estructurales actuales del sector como de los espacios detectados para el desarrollo de soluciones innovadoras, configurando un escenario de alta relevancia para el diseño estratégico del modelo propuesto.

Entre las principales barreras percibidas destaca la falta de transparencia y rendición de cuentas, donde la entrega de información insuficiente o poco desglosada respecto de los gastos comunes genera desconfianza y confusión en los residentes. La percepción de opacidad en la gestión de los fondos constituye un obstáculo relevante para la consolidación de modelos basados en confianza operativa. A ello se suma la resistencia al cambio y las dificultades de cumplimiento normativo, expresadas tanto en la escasa disposición de los residentes a acatar las normas comunitarias,

incluso en contextos de administraciones eficientes, como en la existencia de administradores que incumplen sus obligaciones contractuales.

El desconocimiento legal por parte de los residentes, junto a la limitada fiscalización efectiva de las normativas vigentes, permite la existencia de prácticas administrativas que, en algunos casos, contravienen la legislación o son resueltas de forma arbitraria por comités o administradores. La baja participación de los residentes en instancias de gobernanza, como asambleas o plataformas digitales, debilita adicionalmente los mecanismos de toma de decisiones y dificulta el cumplimiento efectivo de los acuerdos adoptados. Otro elemento recurrente es la alta rotación de administradores y la carencia de profesionalización estructurada, situación que afecta la continuidad en la gestión, debilita la construcción de relaciones de confianza a largo plazo y evidencia la necesidad de estándares formales de certificación y capacitación. Finalmente, la fragmentación de la información operativa, dispersa en múltiples canales y sin integración efectiva en plataformas centralizadas, dificulta los procesos de comunicación, control y toma de decisiones en las comunidades.

No obstante estas barreras, el análisis también evidencia un conjunto relevante de oportunidades de desarrollo. Existe una receptividad positiva hacia la incorporación de sistemas de mantenimiento predictivo y actualización tecnológica, especialmente en áreas como el control del estado de instalaciones, la prevención de fallas críticas y la eficiencia operativa mediante herramientas digitales. Las plataformas de administración digital (como Comunidad Feliz, Kastor o Edifito) son ampliamente conocidas y valoradas, aunque su uso aún no alcanza el pleno potencial que ofrecen en términos de reportería financiera, conciliación automática y trazabilidad de operaciones.

Asimismo, se observa una demanda creciente por la formación y profesionalización tanto de los administradores como de los comités, especialmente en materias legales, financieras y de gestión de personas, donde emerge la necesidad de un perfil técnico-profesional más autónomo y capacitado. La mejora de la comunicación y la transparencia aparece como un eje transversal de oportunidad, donde la entrega oportuna de información, el desglose detallado de gastos comunes, la implementación de herramientas de control interno y sistemas de reportería integrada, son aspectos altamente valorados por los residentes.

Por último, la promoción de una mayor participación de los residentes en los procesos de decisión, junto con el fortalecimiento de la convivencia y el bienestar comunitario, son dimensiones estratégicas que permitan robustecer la legitimidad de la administración, reducir los conflictos

vecinales y consolidar un modelo de gobernanza participativa más sostenible en el tiempo. (FIG.18)

### 3.8.1.5. Síntesis de los Hallazgos del Mercado

El análisis de mercado desarrollado en el presente estudio permite evidenciar un escenario caracterizado por importantes desafíos estructurales, pero, al mismo tiempo, por múltiples espacios de oportunidad para la consolidación de modelos de administración residencial profesionalizados, basados en principios de confiabilidad, trazabilidad y eficiencia operativa.

Desde el punto de vista de las barreras, persisten déficits relevantes en materia de transparencia financiera, cultura de copropiedad y cumplimiento normativo, así como una baja participación de los residentes en las instancias de gobernanza. Estos factores generan fricciones que afectan la confianza en la gestión, dificultan la toma de decisiones oportunas y sobrecargan las responsabilidades de administradores y comités. Adicionalmente, la alta rotación de administradores, la ausencia de estándares de profesionalización sistemática y la fragmentación de la información operativa constituyen limitantes concretas para la consolidación de modelos estables y sostenibles.

No obstante, los hallazgos cualitativos y cuantitativos coinciden en señalar un escenario progresivamente favorable para propuestas de valor que incorporen herramientas digitales de gestión, mantenimiento predictivo, reportería automatizada y sistemas de control interno integrados. Asimismo, existe una disposición creciente a la profesionalización tanto de los administradores como de los propios comités, así como una demanda insatisfecha por fortalecer los canales de comunicación, la entrega oportuna de información financiera y la generación de condiciones de mayor bienestar y convivencia al interior de las comunidades.

En conjunto, estos hallazgos confirman la pertinencia y vigencia del modelo de negocio propuesto, basado en un **Ecosistema de Servicios de Administración Residencial**, capaz de articular capacidades técnicas, tecnologías predictivas, gobernanza colaborativa y estándares profesionales, en un contexto urbano en transformación y frente a nuevas exigencias normativas y sociales.

### **Principales Frenos Percibidos:**

1. Falta de transparencia y Rendición de cuentas
2. Resistencia al Cambio y cumplimiento de Normas
3. Desconocimiento Legal y Falta de Fiscalización Efectiva
4. Baja Participación de Residentes
5. Alta Rotación de Administradores y Falta de Profesionalismo
6. Información Fragmentada o Descentralizada

### **Área de Receptividad y Oportunidades:**

1. Mantenimiento Predictivo y Actualización Tecnológica
2. Plataforma de Administración Digitales
3. Formación y Profesionalización del Personal
4. Mejora de la comunicación y la transparencia
5. Fomento de la Participación de Residentes
6. Enfoque en la Convivencia y el Bienestar Comunitario

### **3.8.2. Resultados Cuantitativos**

Mientras las secciones anteriores abordaron los hallazgos cualitativos derivados de los testimonios y entrevistas en profundidad, las siguientes secciones se centran en el análisis de los **datos cuantitativos recolectados**, permitiendo complementar y validar los patrones observados mediante evidencia estadística. Esta fase incorpora el estudio del perfil de los encuestados, la priorización de los temas críticos que afectan la administración residencial, la disposición a pagar por servicios profesionalizados y las preferencias en los canales de comunicación y acceso a la información.

A través de esta aproximación cuantitativa, se busca dimensionar con mayor precisión la magnitud de las problemáticas identificadas, así como establecer parámetros objetivos que fortalezcan el diseño de la propuesta de valor del modelo de Ecosistema de Administración Residencial. Los resultados presentados a continuación aportan una base empírica complementaria, que permite profundizar la comprensión integral del mercado y sustentar el desarrollo estratégico del proyecto. (Encuesta Completa en FIG.19).

### 3.8.2.1. Perfil de los encuestados

La investigación cuantitativa se llevó a cabo mediante una encuesta aplicada a residentes de condominios y edificios en la Región Metropolitana de Chile. Se obtuvo un total de **113 respuestas válidas** de un universo inicial, garantizando una base de datos robusta para el análisis. La distribución de los encuestados según diversas variables demográficas y socio-residenciales es fundamental para contextualizar los hallazgos.

- **Distribución Geográfica y Representación Socioeconómica:**

La encuesta abarcó una amplia diversidad de comunas de la Región Metropolitana, lo que permite inferir una heterogeneidad en el perfil socioeconómico de los participantes. Las comunas con mayor participación fueron: **Providencia: 23.9%**, **Ñuñoa: 13,3%**, **San Miguel: 12.4%**, **Santiago: 8%**, y **Las Condes: 8.2%**

Esta distribución es relevante, ya que comunas como Providencia, Ñuñoa y Las Condes suelen asociarse con estratos socioeconómicos medio-altos, altos y una alta densidad de edificios de departamentos. Por otro lado, comunas como Maipú y Santiago central agrupan a segmentos socioeconómicos medios y medios-bajos, con una mezcla de edificaciones nuevas y antiguas, lo que enriquece la representatividad de la muestra y permite generalizar los hallazgos a distintos tipos de comunidades residenciales urbanas.

- **Rol en la Propiedad y Antigüedad de la Vivienda:**

El análisis del rol de los encuestados en la propiedad y las características de sus viviendas proporciona insights sobre el nivel de involucramiento y las particularidades de las comunidades. **Propietario: 61.8%** y **Arrendatario: 38.2%**

La preponderancia de propietarios (61.8%) es significativa, ya que son quienes generalmente tienen mayor poder de decisión en las asambleas de copropietarios y quienes podrían integrar los comités de administración. No obstante, la participación de arrendatarios (38.2%) es valiosa, ya que representa la perspectiva del usuario directo de los servicios y la infraestructura, cuyas necesidades y percepciones son igualmente relevantes para el éxito de la administración.

Sobre el **Tipo de Condominio: Edificio/Casa:** Esta distribución muestra una concentración en edificios (86.6% del total), con una mayoritaria presencia de edificios de hasta 5 pisos y de 11 pisos o más, lo que sugiere la representatividad de comunidades de diversa escala y densidad.

Sobre la **Antigüedad del Condominio**: Un 36% de los condominios son relativamente nuevos (menos de 10 años), lo que podría indicar una mayor receptividad a tecnologías y sistemas de gestión modernos. Sin embargo, un 38.1% corresponde a edificaciones con más de 20 años, lo que implica desafíos específicos de mantenimiento y posible resistencia al cambio, ofreciendo un espectro amplio de necesidades en cuanto a gestión y servicios.

Con el objetivo de profundizar en las percepciones, necesidades y expectativas de los residentes respecto a la administración de sus comunidades, la fase cuantitativa abordó de manera estructurada diversos ejes de análisis, permitiendo validar empíricamente los hallazgos emergentes de la fase cualitativa.

- **Satisfacción general con la administración actual**

El primer aspecto evaluado corresponde a la percepción general de los encuestados respecto de la administración vigente en sus comunidades. Para ello, se solicitó a los participantes seleccionar hasta tres frases que describieran de forma más precisa la gestión actual de sus administraciones. Los resultados obtenidos reflejan una percepción ampliamente crítica, en línea con los patrones identificados en las entrevistas en profundidad.

Dentro de las principales deficiencias percibidas, destaca la dificultad en la comunicación con la administración, lo cual sugiere la existencia de brechas en la fluidez, accesibilidad y oportunidad de los canales informativos. Esta insuficiencia en la entrega de información se vincula directamente con la baja transparencia en la gestión de los fondos, reforzando la percepción de escasa rendición de cuentas, un aspecto que ya había sido señalado como central durante la fase cualitativa.

Adicionalmente, se identifica una percepción recurrente de falta de proactividad en la solución de problemas, donde la administración tiende a actuar de forma reactiva, gestionando contingencias sólo cuando estas son expresamente demandadas por los residentes, en lugar de implementar sistemas preventivos y anticipatorios. Finalmente, la desactualización tecnológica de las administraciones es destacada como un factor limitante, evidenciando la creciente expectativa de los residentes por incorporar herramientas digitales que optimicen los procesos de gestión y comunicación.

La alta frecuencia de estas descripciones negativas pone de manifiesto un mercado ampliamente insatisfecho, donde emergen claras oportunidades para modelos de administración profesional que aborden proactivamente estas falencias estructurales.

- **Priorización de temas críticos**

En paralelo, se solicitó a los encuestados calificar la importancia de diversos aspectos asociados a una buena gestión administrativa, permitiendo construir un ranking de prioridades según la percepción de los propios residentes. (FIG.20)

Los resultados confirman que los aspectos operativos básicos y estructurales continúan ocupando el primer nivel de prioridad. Temas como el adecuado mantenimiento de la infraestructura, la transparencia en la administración de los recursos financieros comunitarios y la capacidad de respuesta rápida ante contingencias fueron categorizados como los factores de mayor relevancia para los encuestados. La comunicación oportuna y la seguridad del condominio también se posicionan como elementos prioritarios dentro de las expectativas de los residentes. (FIG.21).

Llamativamente, dimensiones como el profesionalismo y experiencia del administrador, así como la asesoría legal, si bien valoradas, ocupan un nivel de prioridad ligeramente inferior, lo que sugiere que estos atributos son concebidos como prerrequisitos o condiciones habilitantes, más que como preocupaciones directas. En síntesis, los residentes manifiestan mayor sensibilidad hacia el resultado práctico de la gestión (operatividad, transparencia y respuesta), sobre la base de una administración técnicamente solvente.

- **Disposición a pagar por servicios premium**

Otro de los ejes relevantes del análisis cuantitativo corresponde a la evaluación de la disposición de los residentes a invertir recursos adicionales en servicios de administración que incorporen mejoras sustantivas en calidad, tecnología y eficiencia.

Los resultados obtenidos muestran una receptividad significativa hacia la posibilidad de asumir un costo mensual adicional a cambio de acceder a un modelo de administración premium. Una amplia mayoría de los encuestados manifestó estar dispuesta a realizar este tipo de inversión, validando la existencia de un segmento de mercado con interés real en financiar propuestas de valor mejoradas. Solo una fracción minoritaria expresó su negativa a incrementar los pagos, lo cual refuerza la hipótesis de que, en la medida que los beneficios sean percibidos como tangibles y la gestión aporte valor verificable, existe margen para la captación de recursos adicionales que sustenten modelos más profesionalizados y tecnológicos.

- **Preferencias en los canales de comunicación**

Finalmente, se exploraron las preferencias de los residentes respecto de los canales de comunicación considerados más adecuados para relacionarse con la administración y mantenerse informados sobre la gestión de la comunidad.

Los resultados evidencian una marcada preferencia por los canales digitales, donde las aplicaciones móviles (74,5%), el correo electrónico (71,8%) y los portales web de administración (64,5%) concentran el mayor nivel de aceptación. Esta fuerte inclinación hacia herramientas digitales modernas confirma la creciente receptividad de los residentes hacia sistemas de comunicación centralizados, accesibles y permanentemente actualizados.

En contraste, canales tradicionales como los tableros de anuncios físicos (10,9%) o las llamadas telefónicas (10,0%) registran una preferencia marginal, mientras que opciones híbridas como los grupos de WhatsApp (37,3%) o las reuniones presenciales (30,0%) mantienen un rol complementario pero claramente subordinado a las plataformas digitales dedicadas.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de incorporar tecnología como componente estructural de la administración, no solo para optimizar la gestión operativa, sino también para fortalecer los flujos de información, la transparencia y la participación efectiva de los residentes en la vida comunitaria.

## CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

### 4.1. Objetivo general de la estrategia de marketing.

El objetivo general de la estrategia de marketing del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial es **posicionar la marca en el mercado objetivo a través de la generación de conocimiento de marca (brand awareness)**, promoviendo la adopción de un modelo de gestión profesional, transparente y tecnológicamente habilitado en comunidades residenciales de alta densificación urbana.

En un entorno caracterizado por una alta fragmentación de la oferta de servicios, bajos niveles de profesionalización y escasa diferenciación percibida en los proveedores de administración de comunidades, el posicionamiento comercial no puede limitarse a la comunicación funcional de atributos del servicio. Es necesario generar confianza institucional, educar al mercado respecto de los beneficios de la administración preventiva basada en datos, y visibilizar el aporte que este modelo representa en la reducción de riesgos operativos, optimización de costos y fortalecimiento de la convivencia comunitaria.

La estrategia de marketing busca construir una imagen institucional sólida y confiable desde las etapas iniciales de operación, superando las barreras de resistencia cultural que afectan a los procesos de adopción de soluciones tecnológicas en la administración comunitaria. Para ello, se diseñarán campañas focalizadas que combinen contenidos educativos, testimonios de usuarios, alianzas estratégicas sectoriales y canales de comunicación digital, complementados por acciones de contacto directo con los actores decisores en las comunidades residenciales.

El énfasis estará puesto en destacar la propuesta de valor diferenciadora del ecosistema, que integra tecnologías de monitoreo, trazabilidad operacional y financiera, mantenimiento predictivo y profesionalización del capital humano operativo, atributos que responden a los nuevos estándares regulatorios vigentes (Ley de Copropiedad Inmobiliaria N.º21.442, Chile) y a las crecientes expectativas de los residentes en términos de eficiencia, seguridad y transparencia.

De este modo, la estrategia de marketing será el principal vehículo para construir el capital reputacional inicial de la empresa, habilitar su escalamiento gradual y consolidar su posición competitiva en un mercado en transformación.

## **4.2. Objetivos Específicos de la Estrategia de Marketing.**

Para el logro del posicionamiento inicial de marca y la validación comercial del modelo, se han establecido los siguientes objetivos específicos, los cuales serán medidos, monitoreados y evaluados conforme a parámetros de gestión SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo):

### **a) Generación de conocimiento de marca inicial:**

Durante los primeros seis meses de operación, alcanzar una exposición directa de al menos 300 personas pertenecientes al público objetivo, mediante una combinación de acciones en redes digitales (LinkedIn, Facebook, Instagram), estrategias de referidos, y contactos territoriales dirigidos a comités de administración y residentes de edificios ubicados en zonas urbanas de alta densidad de la Región Metropolitana de Santiago. La priorización geográfica incluirá comunas tales como Ñuñoa, Providencia, San Miguel y Santiago Centro, dada su alta concentración de comunidades residenciales con necesidades manifiestas de profesionalización de su administración.

### **b) Prospección activa de comunidades piloto:**

Contactar de forma directa, en un plazo máximo de 90 días desde el inicio de operaciones, a un mínimo de 15 comunidades residenciales previamente calificadas, generando presentaciones personalizadas y reuniones de diagnóstico gratuito. Como resultado de este proceso de prospección inicial, se espera concretar al menos una contratación efectiva de servicio dentro del segundo semestre del primer año operativo, dando inicio a los primeros pilotos funcionales del modelo.

### **c) Implementación de canales de contacto ágiles y trazables:**

Habilitar, durante los dos primeros meses de operación, una estructura de contacto multicanal eficiente, que incluya WhatsApp Business, correo electrónico corporativo directo y una landing page institucional con formulario de contacto integrado. Este sistema de atención deberá asegurar un tiempo de respuesta inferior a 48 horas hábiles para cada requerimiento recibido, con el objetivo de mantener un nivel de satisfacción del usuario igual o superior al 85%, medido mediante encuestas automáticas de cierre de contacto.

La consecución de estos objetivos permitirá consolidar una base inicial de presencia de marca, validar la propuesta de valor mediante pilotos controlados y establecer una primera capa de capital reputacional necesario para escalar progresivamente la operación.

### 4.3. Definición del Target / Segmento Objetivo

La estrategia de marketing del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial está orientada a un segmento objetivo claramente delimitado, caracterizado por una demanda insatisfecha de servicios de administración profesional, eficiente y tecnológicamente habilitada, en un contexto urbano de creciente complejidad habitacional.

Este segmento está compuesto por **comunidades residenciales verticales y actores institucionales vinculados a la administración inmobiliaria**, los cuales enfrentan desafíos crecientes en materia de gestión operativa, control presupuestario, gobernanza comunitaria, trazabilidad administrativa y cumplimiento normativo (Ley N.º 21.442, Chile).

Desde el punto de vista geográfico y demográfico, el mercado inicial de intervención se focaliza en la Región Metropolitana de Santiago, que concentra el mayor volumen de edificación en altura del país. De acuerdo con registros públicos (SII; Censo Nacional 2017), la región cuenta con aproximadamente 12.000 comunidades residenciales formalmente constituidas bajo el régimen de copropiedad inmobiliaria, de las cuales cerca de 2.160 comunidades se localizan en las comunas priorizadas para la fase inicial de operaciones: **Providencia, Ñuñoa, San Miguel y Santiago Centro**. Estas zonas destacan por su alta densidad habitacional, complejidad operativa y creciente necesidad de profesionalización administrativa.

En función de su perfil decisor y de consumo, el segmento objetivo puede clasificarse en los siguientes grupos:

- **Comités de administración de edificios residenciales:** son los tomadores de decisiones principales en la contratación de servicios de administración, concentrando la responsabilidad legal y operativa de las comunidades. Estos comités muestran elevados niveles de exigencia en cuanto a calidad de servicio, transparencia financiera, control presupuestario y resolución oportuna de contingencias operativas. El modelo está especialmente diseñado para responder a las deficiencias observadas en el funcionamiento de administraciones tradicionales, ofreciendo un enfoque profesional y tecnológicamente soportado.
- **Empresas inmobiliarias en fase de postventa:** desarrolladores y constructoras que externalizan los servicios de administración durante las primeras etapas de ocupación de sus proyectos habitacionales, buscando minimizar conflictos, estabilizar la convivencia inicial de las comunidades, proteger la reputación corporativa y asegurar la valorización de

sus activos inmobiliarios mediante una gestión eficiente, transparente y trazable desde los primeros meses de operación.

- **Fondos de inversión inmobiliaria y administradoras de activos residenciales:** actores institucionales que operan bajo modelos de renta residencial (multifamily), quienes demandan soluciones integradas de administración profesional, con foco en la optimización de los portafolios, la maximización de la vida útil de los activos, la reducción de costos correctivos, la trazabilidad de los procesos y el cumplimiento normativo permanente.

Adicionalmente, si bien los comités y administradores constituyen los tomadores formales de decisión, el segmento también contempla como influenciadores relevantes a **los residentes y co-propietarios de las comunidades**, quienes valoran la calidad del servicio recibido, el acceso transparente a la información de gestión, la existencia de canales de comunicación digital y la percepción de convivencia armónica y ordenada. Estos atributos son especialmente valorados por segmentos demográficos compuestos por jóvenes profesionales, familias emergentes y adultos mayores con familiaridad en el uso de plataformas digitales.

En el levantamiento exploratorio realizado se observa una alta receptividad hacia propuestas modernas de administración: un **70,8% de los encuestados manifestó interés en alternativas profesionalizadas e innovadoras**, priorizando como atributos deseables la integración de aplicaciones móviles para gastos comunes, plataformas digitales colaborativas y automatización de procesos operativos, los cuales fueron señalados por un 72% de los encuestados como diferenciadores preferentes.

Esta caracterización permite focalizar de forma eficiente la estrategia de marketing inicial, optimizando la segmentación de las campañas digitales, el diseño de propuestas comerciales personalizadas y la priorización de comunas y perfiles de comunidades con mayor probabilidad de adopción temprana.

#### **4.3.1. Criterios Estratégicos de Segmentación**

La delimitación del segmento objetivo se sustenta, además, en tres criterios estratégicos que permiten priorizar comunidades con alta probabilidad de adopción del modelo y alto potencial de captura de valor:

- **Concentración en zonas de urbanización vertical intensiva:** se priorizan aquellas comunidades ubicadas en sectores urbanos con alta densidad habitacional y creciente complejidad operativa, donde la administración requiere coordinar múltiples actores, gestionar infraestructura crítica, organizar procesos administrativos complejos y cumplir con normativas legales y regulatorias actualizadas.
- **Elevadas expectativas tecnológicas y comunicacionales:** los clientes objetivo valoran de forma creciente la disponibilidad de plataformas digitales, la trazabilidad financiera en tiempo real, los sistemas de mantenimiento preventivo, los canales de comunicación permanente y la posibilidad de acceso remoto a la información de gestión comunitaria.
- **Alta sensibilidad hacia la transparencia y la eficiencia organizacional:** se privilegian comunidades cuya cultura interna demanda estándares formales de cumplimiento, reportabilidad verificable, procesos de control documentado y gestión orientada a resultados concretos, exigiendo proveedores de servicios con propuestas de valor diferenciadas, comprobables y sostenibles en el tiempo.

Estos criterios permiten optimizar la focalización de los esfuerzos de marketing, priorizando aquellas comunidades con mayor predisposición a transitar hacia modelos de administración profesional, preventiva, digitalizada y alineada a los nuevos marcos regulatorios vigentes.

#### **4.4. Definición de las metas de la estrategia**

Las metas establecidas para la estrategia de marketing han sido definidas bajo el marco metodológico SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y acotadas en el tiempo), en estricta coherencia con la capacidad operativa proyectada para la fase inicial de implementación, que considera la atención máxima de hasta tres comunidades residenciales durante el primer año de operación. Las metas formuladas tienen como finalidad consolidar el posicionamiento inicial del modelo, validar la propuesta de valor a través de casos piloto funcionales y construir los primeros activos de marca y reputación que permitan su posterior escalamiento.

Las metas específicas son las siguientes:

### **1. Captación de clientes iniciales**

Incorporar al menos dos comunidades residenciales durante el primer año de operación, mediante la aplicación de un enfoque de Producto Mínimo Viable (MVP), que permita validar funcionalmente el modelo, documentar resultados operativos concretos, y generar los primeros casos de éxito replicables que soporten la expansión progresiva del ecosistema.

### **2. Reconocimiento de marca sectorial**

Lograr un mínimo de tres apariciones en medios especializados del sector inmobiliario, administración de comunidades y gestión de activos residenciales, mediante acciones de relaciones públicas, participación en eventos sectoriales y difusión de resultados de los pilotos iniciales.

### **3. Desarrollo de comunidad digital activa**

Alcanzar un mínimo de 300 seguidores activos en plataformas digitales vinculadas al público objetivo (principalmente LinkedIn y Facebook), a través de una estrategia de contenidos educativos, cápsulas explicativas, testimonios de usuarios y difusión de buenas prácticas asociadas a los beneficios operativos y comunitarios del modelo de administración preventiva.

### **4. Satisfacción de usuarios y calidad de servicio**

Mantener un nivel de satisfacción promedio igual o superior al 80% en las comunidades administradas, medido mediante encuestas de percepción aplicadas trimestralmente a comités de administración y residentes, considerando dimensiones como transparencia de gestión, capacidad de respuesta, cumplimiento de compromisos operativos y calidad general del servicio entregado.

### **5. Optimización de costos operacionales comunitarios**

Reducir los costos operacionales promedio de las comunidades intervenidas al término del primer año de gestión, a través de la aplicación de planificación anticipada, integración progresiva de sensores en áreas críticas (cuando corresponda) y disminución sistemática de eventos correctivos de alto costo mediante prácticas de mantenimiento preventivo y predictivo.

El logro de estas metas permitirá validar tanto la viabilidad técnica como comercial del modelo, establecer las primeras métricas objetivas de desempeño y generar la evidencia necesaria para sustentar su escalabilidad futura dentro del mercado meta. (FIG.23)

#### **4.5. Plan de Marketing con indicadores**

El plan de marketing del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial contempla una inversión estratégica escalonada que combina **gastos de instalación únicos y costos operacionales decrecientes**, en línea con el crecimiento proyectado, la capacidad instalada y la necesidad de visibilidad sectorial progresiva. (FIG.24)

##### **Estructura general del presupuesto**

El presupuesto de marketing se compone de dos grandes bloques:

##### **a) Inversión inicial (única vez)**

Corresponde a los gastos efectuados durante la etapa de formalización e instalación comercial del proyecto, que permiten disponer de una identidad institucional coherente, soportes gráficos, y medios digitales mínimos para iniciar el relacionamiento comercial.

Incluye:

- Creación de identidad corporativa y manual básico de marca.
- Desarrollo de la primera versión del sitio web.
- Diseño de material gráfico comercial (flyers, carpetas, presentaciones).
- Certificaciones y gastos legales asociados a habilitación inicial

**Monto total: \$1.730.000**

##### **b) Gastos operacionales de marketing (años 1 a 5)**

Se trata de los costos directamente vinculados a la promoción, captación y posicionamiento, distribuidos de forma decreciente en los primeros cinco años del proyecto.

Estos gastos permiten financiar:

- Acciones de representación en visitas a comunidades (merchandising básico y material de apoyo)
- Campañas digitales (Google Ads, redes sociales) para generación de prospectos
- Producción y difusión de contenido técnico-comercial
- Bonificación variable por cierre de comunidades nuevas (ejecutivo de ventas)

La lógica decreciente responde a que la inversión más intensiva se realiza en los años iniciales, con una progresiva consolidación de posicionamiento orgánico y red de referidos en los años siguientes.

La magnitud y progresión del presupuesto de marketing están estrictamente alineadas con los objetivos del proyecto:

## **1. Estrategia de captación de clientes piloto**

### **Objetivo:**

Incorporar durante el primer año hasta cinco comunidades residenciales bajo el modelo de Producto Mínimo Viable (MVP), permitiendo validar operacionalmente el ecosistema, documentar resultados de eficiencia y establecer los primeros casos de referencia comercial.

### **Acciones principales:**

- Prospección directa de comités de administración calificados.
- Presentación de diagnósticos gratuitos de confiabilidad.
- Generación de acuerdos piloto con tarifas preferenciales de entrada.
- Visitas técnicas y reuniones personalizadas en terreno.
- Activación de redes de referidos y contactos sectoriales.

### **Canales:**

Redes de contacto directo, visitas programadas, alianzas con proveedores estratégicos y asociaciones del rubro.

### **Indicador de seguimiento:**

N° de comunidades incorporadas bajo modelo MVP durante el primer año.

### **Meta:**

5 comunidades.

## **2. Estrategia de posicionamiento de marca institucional**

### **Objetivo:**

Desarrollar visibilidad sectorial temprana y construir credibilidad profesional en el segmento objetivo.

### **Acciones principales:**

- Participación en al menos dos eventos especializados del rubro inmobiliario y de administración de comunidades.
- Elaboración de notas técnicas y artículos de opinión en medios digitales especializados.
- Difusión de resultados preliminares de pilotos a través de casos de estudio públicos.

### **Canales:**

Relaciones públicas, medios digitales sectoriales, eventos y alianzas institucionales.

**Indicador de seguimiento:**

N° de apariciones en medios o eventos del sector.

**Meta:**

3 apariciones en el primer año.

**3. Estrategia de desarrollo de comunidad digital****Objetivo:**

Construir una base inicial de audiencia digital vinculada al segmento objetivo, generando interacciones periódicas que fortalezcan el capital reputacional.

**Acciones principales:**

- Creación de perfiles corporativos en LinkedIn, Facebook e Instagram.
- Publicación semanal de contenidos educativos sobre administración comunitaria, confiabilidad operacional, prevención de fallas, eficiencia financiera y buenas prácticas de convivencia.
- Generación de cápsulas explicativas, infografías y testimonios de clientes piloto.
- Implementación de campañas de promoción segmentadas en redes sociales.

**Canales:**

LinkedIn, Facebook, Instagram, blog corporativo y newsletter mensual.

**Indicador de seguimiento:**

Cantidad de seguidores activos.

**Meta:** 300 seguidores activos al finalizar el primer año.

**4. Estrategia de posicionamiento técnico-educativo****Objetivo:**

Construir autoridad técnica en el sector y diferenciar la propuesta por su enfoque profesional y predictivo.

**Acciones principales:**

- Desarrollo de un blog corporativo con artículos especializados.
- Organización de webinars bimensuales abiertos al sector.
- Elaboración de boletines digitales trimestrales dirigidos a comités de administración.

**Canales:**

Blog corporativo, webinars por videoconferencia, mailings segmentados.

**Indicador de seguimiento:**

N° de piezas técnicas publicadas y webinars ejecutados.

**Meta:**

6 artículos y 4 webinars en el primer año.

**5. Estrategia de alianzas estratégicas****Objetivo:**

Consolidar una red de alianzas operativas y comerciales que actúe como canal complementario de captación.

**Acciones principales:**

- Formalización de convenios de colaboración con proveedores de servicios complementarios (mantenimiento, seguros, auditorías).
- Generación de acuerdos de referencia cruzada con asesores de comunidades y especialistas en administración.

**Canales:**

Negociaciones directas, convenios de colaboración sectorial.

**Indicador de seguimiento:**

Cantidad de alianzas formalizadas.

**Meta:**

5 alianzas estratégicas durante el primer año.

**6. Estrategia de excelencia en la atención al cliente****Objetivo:**

Garantizar un estándar inicial de servicio que refuerce la percepción de calidad y confianza.

**Acciones principales:**

- Implementación de protocolo de respuesta a consultas y solicitudes con un plazo máximo de 24 horas hábiles.
- Aplicación de encuestas automáticas de satisfacción posterior a cada interacción relevante.
- Monitoreo permanente de niveles de satisfacción general.

**Canales:**

WhatsApp Business, correo directo, landing page corporativa con formulario de contacto.

**Indicador de seguimiento:**

Nivel de satisfacción promedio.

**Meta:**

≥ 80% de satisfacción.

El presupuesto de marketing propuesto permite cubrir todas las acciones tácticas contempladas en la matriz estratégica del proyecto. La estructura escalonada garantiza el uso eficiente de los recursos disponibles, ajustado al ritmo de crecimiento realista del ecosistema, reduciendo progresivamente la dependencia del gasto promocional y fortaleciendo la captación orgánica a través de posicionamiento técnico, alianzas estratégicas y referidos.

#### **4.6. Presupuesto de Marketing**

El desarrollo inicial de la estrategia de marketing contempla una inversión estructurada que combina gastos de instalación (únicos) y costos operacionales recurrentes durante el primer año de ejecución, los cuales han sido definidos en estricta coherencia con la capacidad operativa proyectada, el plan de captación progresiva de clientes y los objetivos estratégicos previamente establecidos.

El presupuesto de marketing se compone de dos grandes bloques:

##### **a) Inversión inicial (única vez):**

Corresponde a los gastos incurridos durante la fase de formalización y habilitación comercial de la empresa, incluyendo los procesos de constitución legal, desarrollo de la identidad corporativa, creación de la primera versión del sitio web institucional, diseño de materiales de presentación (flyers, carpetas, documentos comerciales) y certificaciones legales requeridas por la normativa vigente. Esta inversión alcanza un monto total de \$1.730.000.

##### **b) Gastos operacionales de marketing (año 1):**

Incluyen todas las actividades promocionales, comerciales y de generación de demanda planificadas para el primer año de operación. Entre ellas destacan:

- Acciones de merchandising y representación corporativa en visitas a comunidades, estimadas en \$1.690.000 anuales.
- Ejecución de campañas iniciales de Google Ads en tres períodos clave del año (enero, junio y diciembre), por un monto total de \$1.000.000.
- Mantención mensual de campañas digitales (Google Ads) orientadas a posicionamiento continuo y captación de prospectos, presupuestadas en \$1.200.000 para el primer año.

- Bonificación variable a ejecutivo de captación comercial por comunidades contratadas, contemplando un total de \$500.000 para el año inicial, en función de las metas de incorporación establecidas.

### **Presupuesto total de marketing para el primer año:**

Considerando ambos componentes, el presupuesto total asignado al plan de marketing asciende a \$4.390.000.

Esta estructura presupuestaria permite financiar la totalidad de las acciones contempladas en la matriz operacional de marketing, garantizando los recursos necesarios para la ejecución de las campañas de visibilidad, los mecanismos de captación directa y el desarrollo progresivo de la comunidad digital asociada al modelo.

A partir del segundo año de operación, el presupuesto de marketing experimenta una progresiva adecuación a la etapa de crecimiento y consolidación comercial del ecosistema. Mientras que el primer año concentra una inversión intensiva en posicionamiento inicial y captación de clientes piloto, los años posteriores ajustan el gasto en función del aprendizaje obtenido, la eficiencia de los canales activados y la madurez del mercado objetivo.

En términos financieros, se proyecta una racionalización del gasto publicitario, priorizando aquellas estrategias con mayor retorno sobre la inversión (ROI) y reduciendo gradualmente la proporción del presupuesto respecto del total de ingresos operacionales. Esta disminución relativa no implica un abandono de los esfuerzos promocionales, sino más bien una optimización táctica: se refuerza la presencia digital orgánica, se consolidan redes de referidos y se incrementa la fidelización mediante comunicación directa con comunidades ya incorporadas.

Adicionalmente, la estrategia de crecimiento contempla economías de escala en servicios de diseño, producción y gestión publicitaria, lo que permite sostener una visibilidad efectiva con menores costos unitarios. De este modo, el presupuesto de marketing entre los años 2 al 5 se alinea con la sostenibilidad financiera del proyecto, contribuyendo a mantener una tasa de adquisición de clientes compatible con la capacidad operativa proyectada.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1. Mapa de Procesos de la Empresa**

El mapa de procesos (FIG.25) describe las etapas clave que sigue nuestra empresa de administración residencial para adquirir un nuevo cliente y luego gestionar su operación de manera continua, enfocándose en la integralidad, personalización y confiabilidad.

#### **5.1.1. Etapa 1: Captura y Onboarding del Cliente**

En esta etapa el enfoque comienza en el proceso desde el contacto inicial con un potencial condominio cliente hasta la efectiva toma de la gestión.

##### **Prospección y Primer Contacto**

Es el punto de entrada al ecosistema. En esta etapa, se busca identificar y establecer un contacto inicial con los condominios que se encuentran en la lista "Posibles Comunidades Interesadas". El primer acercamiento se realiza a través de un **"asesor especializado"**, lo que sugiere un enfoque profesional y consultivo desde el inicio. El objetivo es entender las necesidades básicas del condominio y presentar una primera idea de cómo el "Ecosistema de Administración Residencial" puede apoyarlos.

##### **Evaluación y Propuesta Personalizada**

Una vez establecido el interés, esta etapa profundiza en la comprensión de las necesidades específicas del condominio y el diseño de una solución a medida. La acción clave en el mapa es la "Adaptación a necesidades específicas del condominio", lo cual implica que la propuesta no es genérica, sino que se ajusta a la realidad particular de cada comunidad. Como subactividad esencial, se "Incluye Análisis Financiero y Legal". Esto indica un proceso riguroso de due diligence previo a la presentación de la propuesta, donde la empresa realiza una revisión exhaustiva de la situación económica (gastos comunes, morosidad, presupuesto actual) y legal (reglamento de copropiedad, deudas, juicios) del condominio para ofrecer una solución informada y realista.

##### **Auditoría y Elaboración de Propuesta Integral**

En esta etapa, se confirma la información recopilada previamente y se consolidan todos los hallazgos en una propuesta formal, detallada y comprensiva. La expresión "Auditoría" en el mapa sugiere una revisión sistemática y verificable de la información financiera, legal y operativa del

condominio. A partir de esta auditoría, se elabora una "Propuesta Integral" que abarca no solo el precio, sino también los servicios específicos, el plan de trabajo, los beneficios del ecosistema y cómo se abordarán los desafíos identificados.

### **Negociación y Captura del Cliente**

Esta es la etapa donde se discuten los términos de la propuesta y se busca cerrar el acuerdo con el condominio. Se llevan a cabo las negociaciones finales sobre el alcance de los servicios, el costo y cualquier otro término contractual. El objetivo es obtener la aprobación del comité de administración o la asamblea de copropietarios para iniciar la relación. La "captura del cliente" implica la formalización a través de la firma del contrato de servicios.

### **Traspaso de Gestión y Recursos**

Una vez que el cliente ha sido "capturado", esta etapa es crítica para una transición fluida y eficiente desde la administración anterior hacia la nueva. Implica la recepción formal de toda la documentación (legal, financiera, contratos de proveedores, planos, historial de mantenimiento), bases de datos de residentes, llaves, accesos a sistemas, entre otros. También incluye la comunicación a los residentes sobre el cambio de administración y el establecimiento de los nuevos canales de comunicación. Un traspaso efectivo es clave para evitar interrupciones en el servicio.

## **5.1.2. Etapa 2: Operación Continua y Confiabilidad**

Esta etapa representa la prestación del servicio de administración una vez que el condominio está bajo la gestión de la empresa, enfocándose en el mantenimiento de la calidad y la promesa de valor.

### **Operación Continua de la Administración**

En esta etapa, se mantiene la gestión diaria y el funcionamiento del condominio según lo acordado en la propuesta integral. Esto abarca todas las actividades recurrentes de la administración residencial, como la cobranza de gastos comunes, el pago a proveedores, la gestión de personal (conserjes, guardias), el mantenimiento de áreas comunes, la atención a residentes y la gestión de la seguridad. Es la ejecución del "**Ecosistema de Servicios Integra +3**".

### **Confiabilidad con Sistema de Monitoreo y Reportes**

Se asegura la calidad, eficiencia y transparencia del servicio a lo largo del tiempo. La **"Confiabilidad"** se logra a través de un enfoque proactivo de monitoreo continuo de los procesos y el desempeño. La mención de un "sistema de monitoreo y reportes" sugiere el uso de tecnología (plataformas, dashboards, KPIs) para seguir de cerca la operación, identificar problemas rápidamente y generar informes periódicos que se comparten con el comité o los residentes. Esto garantiza la transparencia, la rendición de cuentas y es clave para mantener la satisfacción del cliente y la confianza a largo plazo.

## 5.2. Actividades Complementarias (Carta Gantt).

El proceso de incorporación de una comunidad al modelo de administración basado en Gestión de la Confiabilidad se estructura en fases claramente definidas, cada una con una duración estimada y actividades específicas, las cuales se detallan a continuación y se visualizan en la Carta Gantt (Fig.26).

- **Prospección y Primer Contacto (1 a 2 semanas):** Esta etapa inicial contactamos a las comunidades que hayamos identificado en la fase de nuestros objetivos específicos en detección de "comunidades" ya teniendo los condominios identificados y posibles clientes se realiza el primer acercamiento siendo contactado desde el enfoque diferenciador de nuestra propuesta: la gestión profesional con foco en la confiabilidad operativa, esta propuesta fue "hablada" en la etapa de la estrategia en el cual se ofrece nuestro diagnóstico "gratuito". Si el comité de administración muestra interés, se agenda una reunión de presentación; de lo contrario, el contacto se registra como "no interesado" para un seguimiento futuro.
- **Evaluación y Propuesta Personalizada (1 a 2 semanas):** Una vez agendada la reunión, se expone la propuesta de valor basada en confiabilidad, describiendo los servicios y abriendo un espacio para escuchar las necesidades específicas, desafíos actuales y expectativas de mejora del comité. Si hay disposición para avanzar, se solicita autorización para una auditoría de diagnóstico más profunda, explicando su alcance, beneficios y metodología.
- **Auditoría y Elaboración de la Propuesta Integral (3 a 4 semanas):** Esta fase es la más intensa y estratégica. Se visita el condominio para recopilar datos claves: información

financiera histórica, contratos vigentes, proveedores, fondos, rutinas operacionales, estado de infraestructura crítica, gobernanza interna y percepción de los actores involucrados (comité, conserjes, residentes). Se identifican riesgos ocultos, brechas operacionales y oportunidades de mejora. Con esta información, se elabora un plan de acción detallado y personalizado con foco en confiabilidad, acompañado de una propuesta de servicios concreta (cronograma, alcance y honorarios).

- **Negociación y Captura del Cliente (aproximadamente 2 semanas):** Se presenta formalmente la propuesta al comité, resolviendo dudas y negociando condiciones. Si se aprueba, se prepara una asamblea de copropietarios donde la propuesta se presenta en un lenguaje claro, mediante alguna presentación explicativa enfocado en beneficios como la reducción de fallas, mayor transparencia, mejora en el uso de recursos y calidad de vida. La aprobación por votación en asamblea conduce a la firma del contrato de administración.
- **Traspaso de Gestión y Recursos (3 a 4 semanas):** Esta etapa, crucial para una transición sin interrupciones, comienza con la notificación formal a la administración saliente y la definición del plan de traspaso. Se recepciona y audita (revisión cruzada) toda la documentación clave del condominio (cuentas bancarias, balances, facturas, contratos, llaves, planos, claves de acceso y certificados). Se gestionan cambios bancarios, se asignan nuevos firmantes autorizados y se actualiza el representante legal ante el SII. Paralelamente, se configura el software de gestión propio y se comunica oficialmente a la comunidad la llegada de la nueva administración, presentando los canales de atención y el equipo responsable.
- **Operación Continua con Foco en Gestión de la Confiabilidad (Indefinido):** Esta etapa se proyecta como el ciclo operativo continuo del servicio. Mensualmente, se gestiona la generación y cobranza de gastos comunes (incluyendo control de morosidad), el pago a proveedores y la ejecución del plan de mantenimiento predictivo y preventivo diseñado desde la auditoría inicial. Esto incluye inspecciones periódicas, programación de servicios técnicos especializados y atención ágil a solicitudes y reclamos. Se realizan reuniones periódicas con el comité de administración, presentando informes de gestión enfocados en confiabilidad (estados financieros, mantenimiento, cumplimiento normativo y KPIs específicos, como porcentaje de mantenciones preventivas realizadas o reducción en fallas operativas). Este ciclo de mejora continua busca elevar progresivamente el estándar del condominio.

Luego de este análisis de etapas de la “Carta Gantt”, se da cuenta de que desde el primer contacto hasta la puesta en marcha operativa esta puede tomar entre dos a tres meses, dependiendo de la capacidad de respuesta de cada comunidad. Una vez implementado, el modelo permite avanzar hacia una administración predictiva, transparente y profesional, donde la confiabilidad se convierte en el eje estructural de la gestión residencial.

### 5.3. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de operaciones se diseñó a partir de una lógica de crecimiento progresivo que acompaña la ampliación del ecosistema de servicios sin comprometer la liquidez. Para ello, las dotaciones de personal se organizan en tres capas funcionales, las cuales se detallan a continuación:

- **“Back Office”**: Responsable de capturar y procesar datos, mantener la plataforma de gestión y asegurar la trazabilidad documental. Los cargos asignados a esta función son el Digitador y los encargados de Personal, Marketing y Contabilidad, cada uno en sus respectivas áreas.
- **“Asistente de Operaciones”**: Encargados de coordinar visitas técnicas, gestionar proveedores y supervisar el cumplimiento de los protocolos de mantenimiento. Ellos reportan al Coordinador de Operaciones o al Coordinador General, dependiendo de la completitud de la planta de Recursos Humanos.
- **“Asistente de Comunidades”**: Orientada a la atención directa de residentes, resolución de incidencias y fomento de prácticas de convivencia. Los asistentes de Comunidades, reportan al Coordinador General o de Comunidades, según la existencia del puesto en el organigrama.

El proceso de incorporación de cargos se ha planificado de manera progresiva, respondiendo a la escalabilidad del modelo de negocio y optimizando la gestión de los costos fijos. La dotación de personal se integra anualmente según las siguientes consideraciones:

## **Año 1**

Durante el primer año de operación, la dotación inicial se concentra en roles operativos fundamentales. En julio, se incorpora el Digitador 1, cuya función principal abarca el ingreso de datos, la consolidación de información y la carga documental, colaborando directamente con el equipo fundador. Posteriormente, en septiembre, se suma el Asistente de Operaciones 1, un perfil clave para coordinar visitas técnicas, gestionar proveedores y supervisar el cumplimiento de tareas operativas, estableciendo una interacción inicial con el Digitador 1.

## **Año 2**

El segundo año marca el inicio de la expansión hacia la gestión comunitaria y el refuerzo digital. En abril, se incorpora el Asistente de Comunidades 1, estableciendo la primera línea de contacto con los residentes. Su rol se centra en la mediación de conflictos menores, la organización de actividades comunitarias y la supervisión de buenas prácticas, trabajando en estrecha coordinación con los cargos existentes. Hacia octubre, se integra un Digitador 2 para reforzar la gestión documental, ante el incremento proyectado en la carga de comunidades.

## **Año 3**

El equipo continúa su expansión geográfica y operativa durante el tercer año. En abril, se suma el Asistente de Comunidades 2, encargado de abordar nuevas zonas geográficas aplicando la metodología de intervención establecida. Seis meses después, en octubre, se incorpora el Asistente de Operaciones 2, cuya función es gestionar la dimensión técnica en nuevas comunidades, distribuyendo responsabilidades territoriales o funcionales con el primer asistente operativo.

## **Año 4**

Para el cuarto año, la estrategia se enfoca en fortalecer las capacidades digitales y de análisis. Se proyecta la incorporación del Digitador 3 en julio, con el objetivo de optimizar la supervisión de reportes avanzados y colaborar con el área de tecnología para mejorar la automatización de procesos. Esta incorporación consolida el equipo digital y permite avanzar hacia una gestión más eficiente basada en datos.

## **Año 5**

Finalmente, el quinto año contempla la integración de una figura estratégica clave para la madurez del modelo. En julio, se incorpora el Coordinador de Comunidades. Este rol supervisa directamente al equipo de asistentes comunitarios, monitorea la satisfacción de los residentes y articula mejoras estratégicas en la gestión relacional. Además, actúa como enlace entre la dirección del proyecto y

las distintas áreas funcionales, asegurando la coherencia operativa y documental de todo el ecosistema.

Todos los costos asociados a estas dotaciones (remuneraciones, cargas sociales, software, recursos logísticos) han sido proyectados anualmente en valores reales, en línea con el resto del modelo financiero. Se agrega tabla en Anexos con el resumen de interacciones por año (FIG. 27). La segmentación funcional no solo facilita la planificación escalonada, sino que también permite identificar claramente los centros de costo, facilitando el seguimiento presupuestario y la toma de decisiones en función de la demanda, la expansión territorial o eventuales cambios regulatorios.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Estructura Organizacional de la empresa

La empresa Integra+3 adoptará una estructura organizacional de tipo funcional, diseñada específicamente para un ecosistema de servicios residenciales basado en la confiabilidad operativa. Esta estructura permite una gestión clara, eficiente y jerárquicamente ordenada de las funciones clave de la organización.

En el vértice de la organización se encuentra el Coordinador General, quien ejerce el liderazgo superior. Bajo su supervisión directa se posicionan los Encargados de Área, cada uno responsable de una función específica, lo que permite una división clara de tareas, una mejor asignación de recursos y una toma de decisiones más ágil y focalizada.

Los principales cargos de coordinación son:

- **Coordinador General:** Coordinador General: Responsable de la dirección estratégica y operativa de la organización. Supervisa a los demás coordinadores y asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Encargado de Personal, Bienestar y Capacitación:** Gestiona el capital humano, incluyendo reclutamiento, formación continua, desarrollo organizacional y clima laboral.
- **Encargado de contabilidad y Finanzas:** Administra y controla los recursos financieros operativos, velando por la eficiencia presupuestaria y la trazabilidad del gasto.
- **Encargado de Marketing, Ventas y RR.SS:** Diseña e implementa estrategias comerciales y de posicionamiento de la marca. Opera de forma autónoma.
- **Coordinador de Comunidades:** Supervisa el funcionamiento integral de las comunidades administradas, asegurando la calidad del servicio.
- **Asistente Administrativo:** Apoya los procesos administrativos, contables y de atención al cliente, asegurando el orden interno y la relación fluida con los residentes.
- **Asistente de Operaciones:** Apoya en la coordinación de las tareas operativas diarias: mantenimientos, servicios técnicos y gestión de incidentes.
- **Digitador:** Responsable de ingresar, actualizar y mantener la información digital de las comunidades, garantizando la precisión, el respaldo documental y la disponibilidad de datos para la toma de decisiones.

### **Crecimiento proyectado del equipo**

A medida que la empresa aumente la cantidad de comunidades administradas, se incorporarán nuevos cargos de apoyo conforme a los criterios de escalabilidad.

Este diseño organizacional permite responder de forma flexible y eficiente al crecimiento proyectado, asegurando la calidad del servicio y el control operativo a medida que se expande la cobertura. (FIG 28)

### **6.2. Organigrama**

Esta estructura garantiza una comunicación fluida entre los distintos niveles de operación, permitiendo implementar procedimientos estandarizados, supervisión directa de procesos críticos y una atención adecuada tanto a los residentes como a los comités de administración.( FIG 29)

### **6.3. Estructura Legal de la empresa**

La estructura legal se encuentra determinada por el marco normativo laboral vigente en Chile y se ajusta a la naturaleza jurídica adoptada por la empresa, la cual estará constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada de Profesionales (SRL), de acuerdo con lo establecido en el Código del Trabajo (DFL N.º 1 de 2003, actualizado a mayo de 2025) y conforme a las disposiciones del Servicio de Impuestos Internos (SII). Esta figura societaria resulta coherente con el carácter técnico del proyecto, dado que todos los socios serán personas naturales con título profesional habilitante, y el giro exclusivo de la organización será la prestación de servicios profesionales en el ámbito de la administración residencial, cumpliendo así con los requisitos legales y tributarios correspondientes.

A partir de la entrada en vigencia de la Ley N.º 21.420 (2022), que modificó el tratamiento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para los servicios, solo las sociedades profesionales debidamente registradas ante el SII se encuentran exentas de este tributo, siempre que su giro se limite exclusivamente a la prestación de servicios profesionales.

Desde la perspectiva laboral, la empresa se registrará por el siguiente conjunto normativo fundamental:

- Ley N.º 16.744: regula la prevención de riesgos laborales, accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Ley N.º 19.728: establece el seguro obligatorio de cesantía.

- Ley N.º 20.348: garantiza la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres.
- Ley N.º 20.609: refuerza la prohibición de discriminación por orientación sexual.
- Ley N.º 21.643 (Ley Karin): vigente desde agosto de 2024, fortalece la prevención, denuncia y sanción del acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo, imponiendo protocolos obligatorios de actuación y prevención

Además, serán de cumplimiento obligatorio las instrucciones y circulares emitidas por la Dirección del Trabajo (DT), tales como la Resolución Exenta N.º 14/2023, que establece la obligación de registrar electrónicamente todos los contratos laborales y sus términos. La DT también proporciona directrices de inspección que orientan sobre cumplimiento de jornadas, remuneraciones, licencias y condiciones de trabajo.

En el plano tributario, la sociedad optará por el régimen Pro Pyme Transparente (Art. 14 D3 de la Ley sobre Impuesto a la Renta), quedando exenta de IVA en virtud de la Circular N°21 (SII), por tratarse de una sociedad de profesionales debidamente registrada.

### **6.3.1. Constitución Legal de la empresa**

La empresa será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada de Profesionales (SRL), conforme al Código de Comercio y al artículo 3º de la Ley sobre Impuesto a la Renta, cumpliendo con las exigencias del Servicio de Impuestos Internos (SII) para acceder al régimen especial de sociedades profesionales exentas de IVA. Todos los socios fundadores serán personas naturales con título profesional habilitante, y el giro exclusivo de la empresa será la prestación de servicios profesionales en el ámbito de la administración de comunidades residenciales.

El proceso de constitución se llevará a cabo mediante el sistema de servicio de Empresa en un día disponible en [www.registroempresasysociedades.cl](http://www.registroempresasysociedades.cl), lo que permitirá la inscripción electrónica, firma digital, y posterior obtención del RUT en el SII.. Finalizada esta etapa, se realizará la declaración de inicio de actividades para formalizar su funcionamiento ante la autoridad tributaria.

## **6.3.2. Cumplimiento normativo del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos deberá cumplir con todas las exigencias del Código del Trabajo y regulaciones específicas emitidas por la Dirección del Trabajo (DT), considerando los elementos detallados a continuación.

### **6.3.2.1. Tipos de Contrato de Trabajo**

#### **Formalización de contratos de trabajo**

El área de Recursos Humanos será responsable de asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones legales en materia de remuneraciones y previsión social, conforme a lo dispuesto por el Código del Trabajo y la legislación vigente en Chile. Esto incluye la correcta elaboración de liquidaciones de sueldo, cálculo de imposiciones y pago oportuno de cotizaciones previsionales a través de plataformas electrónicas autorizadas, como Previred. Todos los contratos laborales serán redactados conforme al artículo 10 del Código del Trabajo e inscritos en el portal electrónico de la Dirección del Trabajo dentro del plazo legal de 15 días hábiles.

#### **Cotizaciones previsionales**

Las cotizaciones obligatorias comprenden los aportes a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), instituciones de salud (FONASA o ISAPRE), seguro de cesantía y seguro contra accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Ley N.º 16.744). Asimismo, se mantendrá actualizado el Libro de Remuneraciones Electrónico, y se garantizará la entrega oportuna de certificados laborales, finiquitos y documentos exigidos por ley.

#### **Reglamentos y políticas internas**

En cumplimiento de la Ley N.º 21.643 (Ley Karin), la empresa contará con un protocolo básico y efectivo para prevenir situaciones de acoso laboral, acoso sexual y violencia en el trabajo. Dado el tamaño reducido del equipo, se fomentará una comunicación directa, la resolución oportuna de conflictos y el resguardo de un ambiente de respeto mutuo.

Además, se promoverán principios fundamentales como la igualdad de trato y de remuneraciones, la no discriminación por razones personales o sociales, y la inclusión, dentro de un marco realista y práctico que se adapte a las capacidades operativas de la empresa. Estas medidas buscan asegurar un ambiente laboral sano, respetuoso y coherente con los valores del ecosistema residencial propuesto.

### **Prevención de riesgos y salud ocupacional**

La empresa estará afiliada a una entidad administradora de la Ley N.º 16.744 (ya sea una mutualidad o el Instituto de Seguridad Laboral – ISL) y desarrollará un Programa de Prevención de Riesgos aplicable a todos sus colaboradores. Este programa incluirá capacitaciones periódicas, entrega de elementos de protección personal, y la elaboración de planes de acción específicos para el personal que desempeñe funciones presenciales en comunidades residenciales.

### **Capacitación y desarrollo profesional**

Dado que la empresa iniciará con una dotación reducida de personal, la capacitación se enfocará en fortalecer las competencias básicas necesarias para entregar un servicio profesional, eficiente y cercano en la administración de comunidades residenciales. Se priorizará la formación interna en temáticas clave como atención al cliente, normativa de copropiedad, prevención de riesgos laborales y uso de herramientas digitales de gestión.

La capacitación se desarrollará de forma progresiva, con apoyo de contenidos propios y recursos disponibles en línea. A medida que la empresa crezca, se evaluará la incorporación de programas de formación externa y el uso de franquicias SENCE. El objetivo será construir una base sólida de conocimientos y buenas prácticas desde el inicio, favoreciendo la calidad del servicio y la profesionalización del equipo.

## **6.4. Perfiles de Cargo**

En función del diseño organizacional propuesto, y considerando el carácter progresivo del crecimiento proyectado de la empresa, se han definido los perfiles de cargo más relevantes que permitirán asegurar una gestión eficiente del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial. La estructura de recursos humanos ha sido concebida con un enfoque flexible y escalable, acorde con las necesidades operativas que surgirán a medida que se integren nuevas comunidades al sistema.

A continuación, se describen los principales cargos definidos para la primera etapa de implementación del proyecto:

**Coordinador General,** Liderar y supervisar la gestión integral de la empresa Integra+3, asegurando que todas las áreas operen de manera coordinada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del ecosistema de administración residencial.

Funciones principales:

- Coordinar las distintas áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de metas operativas y estratégicas.
- Representar a la organización ante clientes, proveedores y entidades externas.
- Supervisar el avance de los planes de trabajo y proponer mejoras continuas.
- Promover la colaboración y la comunicación entre equipos.
- Monitorear el desempeño general mediante indicadores de gestión.

**Coordinador/a de Comunidades,** Coordinar la planificación y ejecución de actividades comunitarias, fortaleciendo la relación directa con los comités de administración y los residentes, y garantizando un servicio cercano, organizado y profesional.

Funciones principales:

- Organizar y liderar asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Coordinar reuniones periódicas de planificación con las comunidades.
- Aplicar encuestas de satisfacción y analizar sus resultados para la mejora continua.
- Capacitar al personal en protocolos y lineamientos operativos.
- Supervisar la correcta aplicación de procedimientos internos en cada comunidad.
- Reportar avances al Coordinador General.

**Encargado/a de Personal, Bienestar y Capacitaciones,** Gestionar los procesos de administración de personal, asegurando el cumplimiento normativo, el bienestar del equipo humano y la implementación de programas de capacitación.

Funciones principales:

- Calcular y gestionar las remuneraciones mensuales.
- Administrar beneficios laborales y gestionar licencias médicas.
- Coordinar con la Dirección del Trabajo y la caja de compensación.
- Utilizar plataformas como Previred y software de gestión de personal.
- Dirigir procesos de reclutamiento, contratación y desvinculación.

**Encargado/a de Contabilidad y Finanzas,** Administrar los flujos financieros y contables por comunidad, garantizando información confiable y actualizada para la toma de decisiones.

Funciones principales:

- Registrar ingresos, egresos y pagos por comunidad.
- Realizar conciliaciones bancarias periódicas.

- Preparar planillas para transferencias bancarias y pagos a proveedores.
- Elaborar informes financieros y proyecciones contables por cliente.

**Encargado/a Marketing , Ventas y RR.SS,** Diseñar y ejecutar estrategias de captación de nuevos clientes y posicionamiento de marca, gestionando contenidos digitales y acciones comerciales.

Funciones principales:

- Planificar campañas de marketing digital y acciones promocionales.
- Mantener actualizada la página web institucional.
- Coordinar procesos de ventas y atención a potenciales clientes.
- Elaborar informes de desempeño comercial y posicionamiento.

**Asistente Administrativo,** Apoyar en los procesos administrativos, contables y de atención al cliente, contribuyendo al cumplimiento de los compromisos internos y externos de la empresa.

Principales funciones

Emitir y registrar los gastos comunes mensuales por comunidad.

- Mantener actualizadas las bases de datos de residentes, morosidad y pagos.
- Atender consultas administrativas y derivarlas cuando corresponda.
- Colaborar en la elaboración de informes contables e indicadores financieros.
- Coordinar la agenda de reuniones del equipo con los comités.
- Digitalizar y respaldar documentos oficiales.

**Asistente de Operaciones,** Ejecutar y controlar tareas operativas en terreno y de forma remota, asegurando la continuidad y calidad de los servicios prestados en cada comunidad.

Principales funciones:

- Coordinar y verificar la ejecución de mantenciones preventivas y correctivas.
- Monitorear tiempos de respuesta ante solicitudes técnicas.
- Supervisar proveedores externos en conjunto con la administración.
- Generar reportes operativos para comités y administración.
- Registrar incidentes operativos y apoyar en su resolución.
- Utilizar plataformas digitales para seguimiento de tareas.

**Digitador/a,** Registrar, actualizar y respaldar la información documental de cada comunidad mediante el uso de plataformas digitales internas.

Funciones principales:

- Ingresar información relevante de cada comunidad en el sistema de gestión.
- Registrar actas, gastos comunes y reportes operativos.
- Organizar y mantener el archivo documental actualizado.
- Organizar y garantizar que la información esté clara, ordenada y disponible.

### **6.5. Políticas de la Empresa de Integra+3 Limitada**

La empresa Integra+3 Limitada, dedicada a la administración de comunidades residenciales, establece un conjunto de políticas legales orientadas a garantizar el cumplimiento normativo, la protección de sus trabajadores y la consolidación de relaciones laborales responsables, éticas y sostenibles. Estas políticas se fundamentan principalmente en el Código del Trabajo, la Ley N.º 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, y la Ley N.º 21.442 de Copropiedad Inmobiliaria.

En coherencia con su misión y visión, Integra+3 promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, la confiabilidad operativa y la mejora continua, integrando estos principios en todos sus procesos internos y relaciones con colaboradores, clientes y comunidades. Las políticas legales de la empresa definen lineamientos claros en materia de contratación, seguridad laboral, igualdad de oportunidades, protección de datos personales, desarrollo del capital humano y cumplimiento de estándares legales vigentes en Chile.

Este marco normativo no solo regula el actuar interno de la empresa, sino que expresa su compromiso con una gestión eficiente, profesional y centrada en el bienestar de las personas, asegurando condiciones laborales justas y el fortalecimiento de comunidades organizadas, seguras y sostenibles.

### **6.5.1. Políticas de Recursos Humanos**

**Contratación:** La empresa buscará incorporar personas alineadas con el enfoque de innovación y el trabajo colaborativo con las comunidades, basando la contratación fundamentalmente en el mérito, las competencias técnicas y la integridad ética.

Todo vínculo laboral se formalizará mediante un contrato escrito, de acuerdo con lo establecido en el artículo 10 del código del trabajo y se procederá a su registro en la dirección del trabajo dentro de los plazos legales. Se verificará la formación académica y la experiencia profesional pertinente, asegurando procesos de selección transparente y objetivos.

Asimismo, se resguarda el principio de igualdad de oportunidades, prohibiendo expresamente cualquier tipo de discriminación por razones de género, orientación sexual, etnia, condición de discapacidad u otros factores personales. Esta política se ajusta al marco legal vigente, en particular a lo dispuesto en la Ley N°20.348 sobre igualdad de remuneraciones, la Ley N° 20.609 que regula la no discriminación.

**Evaluación de desempeño:** Se establecerá un sistema de evaluación periódica para medir el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos, así como el impacto en la calidad del servicio. Los lineamientos principales incluyen la definición de indicadores claves de (KPIs) ligados a la confiabilidad operativa y la satisfacción de los residentes, la realización de retroalimentación continua y encuestas de opinión internas. El resultado de estas evaluaciones orientará planes de mejora y formación adicional, en línea con los estándares de calidad y mejora continua del modelo de servicio.

**Salarios y Beneficios:** Los salarios se fijarán conforme al mercado y la legislación vigente. Se respetará la igualdad salarial entre hombres y mujeres (Ley 20.348) y se entregarán beneficios sociales acordes con el modelo de suscripción escalonado, descrito en la propuesta de valor. El área de Finanzas y Recursos Humanos garantizará la elaboración correcta de liquidación de sueldo, cálculo de imposiciones y pago oportuno de cotizaciones, cumpliendo los requisitos legales en materia de remuneraciones. Además se revisarán periódicamente los beneficios adicionales (bonos de desempeño) para alinearlos con la estrategia de retención y motivación del personal.

**Desarrollo profesional:** Se impulsará la capacitación continua de todo el equipo operativo y administrativo. Al iniciar, se implementarán programas de formación interna enfocados en habilidades técnicas, uso de herramientas digitales, atención al cliente y normativa de copropiedad (Ley 21.442). A medida que crezca la empresa, se promoverá la participación en cursos externos y

franquicias SENCE para especialización profesional. Este desarrollo responde a la visión de fortalecer al capital humano como agentes de cambio y co-responsables de la gestión comunitaria

**Igualdad de oportunidades:** Integra+3 aplicará un estricto principio de igualdad de trato. Fomenta un ambiente inclusivo y equitativo, sin distinción de género, edad, religión u orientación sexual, tal como promueve su manifiesto de principios. Además de cumplir con las leyes antidiscriminatorias (Ley 20.609) , se velará porque no haya brechas salariales injustificadas. Todas las convocatorias internas se harán públicas y transparentes, garantizando la oportunidad a todos los colaboradores por igual.

### **6.5.2. Políticas de Seguridad y Salud Laboral**

Integra+3 Limitada velará por ofrecer un entorno laboral seguro y adaptado a las funciones que se desempeñan en comunidades residenciales. La empresa estará afiliada a una mutualidad o al Instituto de Seguridad Laboral (ISL), conforme a la Ley N.º 16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Se implementará un programa básico de seguridad, que incluirá capacitaciones periódicas, planes de emergencia y protocolos ante situaciones como incendios, evacuaciones o primeros auxilios, ajustados al contexto operativo. Estas acciones seguirán las directrices de la Superintendencia de Seguridad Social y serán proporcionales a la escala de una microempresa.

Desde un enfoque preventivo, se identificarán y evaluarán los riesgos en terreno, especialmente en labores presenciales. Se establecerán medidas de control como señalización de zonas críticas, adecuación de condiciones de trabajo y formación específica para cada colaborador. Además, se llevará un registro de incidentes y cuasi accidentes, con acciones correctivas y mejora continua.

Todo el personal recibirá formación obligatoria en prevención de riesgos y autocuidado, conforme a su función. Estas políticas reflejan el compromiso de Integra+3 con el bienestar de su equipo y con una gestión segura, humana y profesional, alineada con el artículo 184 del Código del Trabajo.

### **6.5.3. Políticas de Ética y Responsabilidad Social**

Integra+3 Limitada aplicará un código de ética que refleje sus principios de integridad, compromiso, transparencia y compromiso con las comunidades que administra. Este código establecerá normas de conducta basadas en el respeto, la honestidad y la responsabilidad, promoviendo un ambiente laboral digno y colaborativo. Se exigirá evitar conflictos de interés, proteger la confidencialidad y rechazar prácticas como el soborno o la corrupción. Estas medidas se reforzarán con la Ley 21.643 (Ley Karin), que obliga a contar con protocolos de prevención de acoso laboral y sexual. En cuanto a responsabilidad social, Integra+3 fomentará relaciones cercanas con las comunidades, impulsando iniciativas de buena convivencia y cuidado del entorno. Se adoptarán prácticas ambientales simples, como el uso eficiente de recursos y el manejo responsable de residuos.

### **6.5.4. Políticas de Comunicación y Marketing**

Integra+3 Limitada fomentará una comunicación interna abierta, transparente y participativa, entendida como un pilar esencial de su cultura organizacional y base de su modelo de gestión de la confiabilidad. Para ello, se utilizarán canales acordes al tamaño de la empresa, como grupos de mensajería, reuniones periódicas y tableros colaborativos. La tecnología será una herramienta clave para fortalecer el trabajo en equipo, la transparencia y el sentido de pertenencia.

Se promoverá una cultura de retroalimentación continua, donde las opiniones del equipo sean integradas en los procesos de mejora, especialmente en lo relativo a la calidad del servicio ofrecido a las comunidades. Esta política estará alineada con la visión de una gestión cercana, humana y centrada en las personas.

En cuanto a comunicación externa, Integra+3 implementará una estrategia de marketing mixta que combinará canales digitales con acciones presenciales. Se priorizará el trabajo puerta a puerta para captar comunidades, mediante visitas personalizadas que permitan mostrar los servicios y detectar necesidades. Esto se complementará con sitio web y redes sociales.

Toda publicidad será clara, veraz y en cumplimiento con la Ley N.º 19.496 de Protección al Consumidor. El equipo de marketing medirá el impacto de sus acciones a través de indicadores como alcance digital, notoriedad de marca y tasa de conversión, asegurando que la imagen corporativa refleje los valores de cercanía, innovación y confianza de la empresa.

### **6.5.5. Políticas de Finanzas**

Integra+3 implementará una política financiera rigurosa, centrada en la transparencia, trazabilidad y uso eficiente de los recursos, elementos fundamentales para fortalecer la confianza con los residentes y comités de administración.

Se llevará a cabo una planificación detallada del flujo de caja de cada comunidad, considerando la recaudación oportuna de los gastos comunes, el control activo de la morosidad, la conciliación bancaria mensual y la mantención de reservas operativas que permitan asegurar la continuidad de los servicios esenciales.

La contabilidad será gestionada por el encargado interno de contabilidad y finanzas, siguiendo la normativa contable nacional vigente para pequeñas empresas, con respaldo digital de los movimientos y generación periódica de informes financieros claros y comprensibles. Estos informes servirán como base para la toma de decisiones de los comités de administración y del equipo gestor.

Integra+3 cumplirá con todas las obligaciones tributarias y laborales establecidas por el Servicio de Impuestos Internos (SII) y demás organismos competentes, asegurando una gestión ordenada, transparente y alineada con los principios de responsabilidad fiscal.

Esta política refuerza el compromiso de Integra+3 con una gestión profesional, transparente y ajustada a la Ley 21.442, consolidando su propuesta de valor basada en la confianza, eficiencia y cercanía con las comunidades residenciales que administra.

### **6.5.6. Políticas de Operaciones**

Integra+3 implementará un sistema de gestión operativa basado en principios de mejora continua y buenas prácticas organizacionales, adaptado a la realidad de una empresa de menor tamaño. Se documentaron los procesos clave mediante protocolos operativos simples, que definirán funciones, flujos de trabajo y estándares mínimos de servicio.

Se establecerán indicadores internos de desempeño operativo, como el cumplimiento de mantenimientos preventivos, tiempos de respuesta y nivel de atención a solicitudes, los cuales serán revisados de forma periódica junto a los comités de administración.

Todos los procesos internos, tanto administrativos como logísticos, serán gestionados de forma estandarizada. Esto incluye la emisión de gastos comunes, la atención de requerimientos de residentes y la coordinación de mantenimientos preventivos o correctivos.

Para optimizar los tiempos de respuesta y reducir errores, se fomentará el uso de herramientas digitales accesibles, que permitan automatizar tareas críticas como la emisión de avisos, registros de mantención y reportes operativos. El equipo será capacitado en el uso de estas herramientas, asegurando su correcta implementación y operatividad.

Periódicamente se realizarán revisiones internas simples para asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y detectar oportunidades de mejora. Este enfoque operativo garantiza eficiencia, consistencia y calidad en la prestación del servicio, alineado con los valores de transparencia, cercanía y confiabilidad que promueve Integra+3 en la administración de comunidades residenciales.

#### **6.5.7. Políticas de Atención al Cliente**

Integra+3 ofrecerá un servicio profesional, empático y eficiente, orientado a satisfacer las necesidades de los residentes y comités de administración. Se establecerán canales de contacto adecuados al tamaño de la empresa, como correo electrónico, formularios web y mensajería directa. Se definirán plazos de respuesta (por ejemplo, 48 horas para solicitudes generales) y se formalizarán compromisos mediante Acuerdos de Nivel de Servicio internos. La satisfacción de los clientes será medida periódicamente mediante encuestas, estableciendo metas mínimas (ej.  $\geq 80\%$  de satisfacción mensual). Los resultados se utilizarán para ajustar procesos y capacitar al equipo, en coherencia con el enfoque de mejora continua y confiabilidad.

Respecto a quejas y reclamos, se aplicará un procedimiento transparente que incluya registro, clasificación, respuesta formal dentro de plazos acotados (ej. solución inicial en 5 días hábiles) y seguimiento hasta el cierre del caso. El proceso permitirá escalar los reclamos a instancias superiores si es necesario, cumpliendo con la Ley N.º 19.496 de Protección al Consumidor. Se mantendrán indicadores de gestión de reclamos para aplicar medidas preventivas y fortalecer la confianza en el servicio.

## 6.6. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de recursos humanos del proyecto se ha estructurado considerando tanto las necesidades de dirección y planificación estratégica como las funciones operativas esenciales para una gestión eficiente de comunidades. Este presupuesto se descompone en dos grandes bloques: el equipo administrativo y el equipo operacional, los cuales en conjunto constituyen la base organizacional del ecosistema de servicios propuesto.

La estructura está diseñada para crecer modularmente, permitiendo incorporar nuevos perfiles en función del número de comunidades administradas y la complejidad operativa.

### 6.6.1. Recursos Humanos Administrativos

Este grupo corresponde a los cargos que cumplen funciones directivas, de planificación, coordinación y soporte transversal. Son fundamentales para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el control financiero, el desarrollo comercial y la gestión del capital humano.

Los cargos considerados son:

**Coordinador General:** Lidera la operación general del ecosistema, asegurando la articulación entre las distintas áreas, el cumplimiento de objetivos estratégicos y la relación con clientes clave. Además, vela por el cumplimiento normativo y la toma de decisiones de alto nivel.

**Encargado de Contabilidad y Finanzas:** Responsable de la planificación financiera, administración de presupuestos, control de gastos, emisión de reportes financieros y gestión de tributos. Su rol es clave para garantizar la sostenibilidad del proyecto y el cumplimiento de las obligaciones contables y legales.

**Encargado de Marketing, Ventas y Redes Sociales:** Planifica y ejecuta campañas de marketing digital y acciones promocionales, gestiona redes sociales y mantiene actualizada la presencia digital de la empresa. Coordina acciones comerciales, responde a prospectos y lidera la estrategia de posicionamiento.

**Encargado de Personal, Bienestar y Capacitación:** Se encarga de la gestión del talento humano, clima organizacional, capacitación continua y desarrollo del equipo. Además, vela por la implementación de políticas de bienestar y cultura interna alineadas con los valores del ecosistema.

### **6.6.2. Recursos Humanos Operacionales**

El equipo operativo está orientado a la ejecución de tareas administrativas, atención directa a las comunidades y soporte técnico. Sus funciones son clave para garantizar la calidad del servicio en el día a día, y su composición ha sido diseñada para escalar conforme aumente la cartera de edificios. Entre los cargos incluidos se encuentran:

- Coordinadores de Comunidades y Operaciones: gestionan directamente la atención de edificios, resolviendo incidencias y coordinando procesos internos.
- Digitadores (3): responsables del procesamiento de datos, actualización de información y soporte documental.
- Asistentes de Comunidades y Operaciones (5): entregan apoyo directo a los coordinadores en gestiones administrativas y operativas.

### **6.7. Enfoque estratégico del presupuesto**

Este presupuesto de recursos humanos está alineado con la visión del proyecto: ofrecer una administración cercana, eficiente y profesional, centrada en la confianza y satisfacción de los residentes. La estructura considera un equipo reducido, pero altamente funcional, con perfiles versátiles, capaces de responder a las necesidades administrativas, comerciales y operativas del ecosistema. Todos los montos se encuentran detallados mensualmente en la planilla de costos, proyectados con y sin inflación, permitiendo evaluar la carga financiera total para los primeros 5 años del proyecto.(FIG 30).

## **6.8. Análisis de los Costos Proyectados**

A lo largo de los cinco años de operación, los costos totales asociados al recurso humano evolucionan de manera creciente, reflejando la expansión del modelo de negocio. Correspondiente a una etapa inicial de conformación del equipo base. A partir del segundo año, se incrementa progresivamente hasta el quinto año, en concordancia con el aumento de la carga operativa y la cantidad de comunidades gestionadas.

Esta proyección asegura la disposición de un equipo multidisciplinario, flexible y altamente operativo, capaz de sostener los niveles de calidad comprometidos con los clientes. La inversión en recursos humanos es, por tanto, una condición habilitante para el crecimiento y la sostenibilidad del ecosistema propuesto. (FIG 31)

## **CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO**

La evaluación financiera del ecosistema de servicios de administración residencial se articula sobre la premisa de transformar la gestión comunitaria en una propuesta profesional, tecnológicamente integrada y sostenible. Para estimar su solidez económica, primero se modelan los ingresos que genera la venta de suscripciones y servicios complementarios, incorporando la progresiva adopción de las comunidades objetivo. Sobre esa base se calculan los costos, diferenciando tanto las erogaciones operativas inevitables como aquellas vinculadas a la expansión tecnológica y al soporte especializado. El análisis avanza luego hacia las inversiones iniciales y al capital de trabajo requerido para solventar el ciclo operativo sin comprometer liquidez. Finalmente, la proyección de flujos de caja se valora bajo dos prismas: uno “puro”, que revela la rentabilidad intrínseca del negocio, y otro “apalancado”, que incorpora la estructura de financiamiento prevista. En conjunto, este ejercicio cuantitativo permite determinar la viabilidad económica del proyecto, establecer umbrales de riesgo aceptables y trazar un camino claro hacia la autosuficiencia financiera.

### **7.1. Objetivos financieros.**

La meta financiera central es demostrar que el ecosistema de administración residencial puede sostenerse y escalar adosando niveles crecientes de servicio sin comprometer su liquidez ni su rentabilidad. Para ello, el análisis persigue, en primer término, cuantificar la inversión fundacional: activos tecnológicos, equipamiento de soporte y la provisión inicial de capital de trabajo que garantice continuidad operativa durante la fase de despegue. Sobre esa base, se trazan proyecciones de ingresos y egresos que reflejan la curva prevista de incorporación de comunidades y la estructura de costos (fijos, variables y administrativos) que acompaña cada salto de complejidad.

Con las estimaciones anteriores se configura la senda de flujos de caja, lo que permite derivar indicadores de valor (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y período de recuperación) y contrastarlos con los umbrales exigidos por inversionistas y entidades financieras. La modelación incorpora además escenarios alternativos, variando demanda, costos e intensidad de capital para medir la resiliencia del proyecto frente a choques de mercado. Finalmente, se compara la performance del flujo “puro” con aquella obtenida bajo estructuras de financiamiento apalancadas, a fin de determinar si la inclusión de deuda optimiza o deteriora la relación riesgo versus retorno

del negocio. De este modo, los objetivos financieros ofrecen un marco integral para validar la viabilidad económica y definir la arquitectura de capital más conveniente.

## **7.2. Proyecciones de ingresos.**

Las proyecciones de ingresos del Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial se fundamentan en los hallazgos de los capítulos II y III, los cuales evidencian una demanda creciente asociada al proceso de urbanización vertical en la Región Metropolitana de Santiago. De acuerdo con el Censo 2017 y las proyecciones de la Cámara Chilena de la Construcción (2025), se estima la existencia de más de 500.000 viviendas en altura. Este escenario, combinado con la baja profesionalización del sector, donde más del 80% de los administradores carece de formación técnica formal (ComunidadFeliz, 2025), configura una oportunidad estructural que el modelo propuesto busca capitalizar.

En la perspectiva interna, el FODA mostró que la modularidad y la escalabilidad del servicio permiten acompañar la incorporación de nuevas comunidades con la madurez operativa y la disponibilidad del equipo. Por ello se prefirió una curva de crecimiento gradual: durante la fase inicial se añaden pocos contratos para validar procesos y capacidades; conforme se consolide la operación, la tasa de incorporación aumenta, siempre respetando el número máximo de comunidades gestionables por profesional definido en la planificación organizacional.

El modelo considera contratos anuales, sin grandes deserciones y con renovación automática, lo que garantiza ingresos estables y recurrentes. La estimación incorpora una distribución mensual del ingreso, pero su análisis se expresa en términos anuales para facilitar la evaluación financiera. Las cifras corresponden a valores reales (sin ajuste por inflación), en coherencia con el resto del modelo económico. El desglose de ingresos proyectados se detalla en Anexo 3.

Las estimaciones se construyeron en valores reales, sin ajuste por inflación, para mantener la coherencia con el resto del modelo financiero. Se asumió:

- Contratación anual de los servicios, con continuidad plena de las comunidades durante cada ejercicio, hasta el año 5.
- Expansión progresiva del portafolio conforme lo permiten los recursos humanos y tecnológicos;

- Aceptación del producto por parte de un segmento mayoritario del mercado (80,6% manifestó disposición positiva en la encuesta), lo que respalda la hipótesis de demanda;
- Estabilidad contractual y ausencia de deserciones en el horizonte analizado.

Bajo estas premisas se obtienen las curvas de ingresos que alimentan los escenarios base, optimista y pesimista del análisis de sensibilidad, constituyendo el insumo principal para la valoración de flujos de caja y la medición de la viabilidad económica del ecosistema.

### 7.3. Costos (fijos y variables).

Para modelar con precisión la estructura económica del ecosistema de administración residencial, se distingue entre **costos fijos**, cuya magnitud no varía en función directa al número de comunidades atendidas, y **costos variables**, que evolucionan proporcionalmente al volumen de operación. Esta diferenciación resulta esencial para estimar márgenes operativos, identificar economías de escala y evaluar la sensibilidad de la rentabilidad ante distintos escenarios de crecimiento.

Distinguir entre ambas categorías permite calcular con mayor exactitud el punto de equilibrio del proyecto, analizar la elasticidad de los márgenes ante cambios en la demanda y construir escenarios financiero-comerciales (base, optimista y pesimista) que incorporan variaciones en los costos unitarios o en la velocidad de expansión. Estas proyecciones constituyen la base para la elaboración de los flujos de caja utilizados en la evaluación de viabilidad y resiliencia financiera del modelo.

#### 7.3.1. Costos fijos

Los costos fijos agrupan aquellos desembolsos recurrentes que sostienen la infraestructura central del proyecto, incluso si la cartera de comunidades no se expande. Estos costos se incrementan gradualmente a lo largo del horizonte proyectado, en función del fortalecimiento de la estructura operativa y tecnológica. Se consideran principalmente:

- **Licencias de software y plataformas digitales:** suscripciones al CRM, Google Workspace, sistemas de gestión de operaciones y herramientas de soporte operativo.

- **Infraestructura administrativa:** arriendo de cowork u oficina compartida, utilidades y servicios generales.
- **Otros servicios de soporte:** herramientas de comunicación, monitoreo digital y mantenimiento de plataformas.

Los valores anuales proyectados en esta categoría, expresados en términos reales, son: **Año 1:** \$900.000.-; **Año 2:** \$1.200.000.-; **Año 3:** \$1.600.000.-; **Año 4:** \$2.400.000.- y **Año 5:** \$2.400.000.-

La tabla incluida en la FIG. 32 presenta el detalle de estos costos, los cuales fueron modelados de forma coherente con la expansión progresiva del equipo y la infraestructura de soporte.

### 7.3.2. Costos variables

Los costos variables corresponden a gastos que se activan proporcionalmente a la incorporación de nuevas comunidades y reflejan el esfuerzo comercial directo del proyecto. En el modelo actual, se considera como único costo variable explícito:

- **Comisión de ventas:** honorarios variables del equipo comercial, definidos como incentivo por cada contrato cerrado con nuevas comunidades.

A diferencia de versiones anteriores del modelo que contemplaban costos variables operativos por comunidad (honorarios de administradores, auditorías, supervisión técnica), la actual versión concentra estos costos dentro del bloque de **remuneraciones fijas y gastos administrativos**, dados los niveles de integración previstos en la operación interna.

Los valores anuales proyectados para la comisión de ventas son: **Año 1:** \$0.-; **Año 2:** \$1.000.000.-; **Año 3:** \$1.500.000.-; **Año 4:** \$2.500.000.- y **Año 5:** \$2.500.000.-

Estos costos fueron estimados con base en el número proyectado de comunidades nuevas por año, aplicando un valor unitario promedio por cierre comercial efectivo. Su inclusión permite evaluar con mayor realismo la rentabilidad marginal por cliente y ajustar la estrategia de crecimiento comercial según su eficiencia.

La Tabla de la FIG. 33 presenta la proyección anual de estos costos variables.

#### 7.4. Gastos de administración.

Los gastos de administración constituyen la **columna vertebral financiera y operativa** del ecosistema de servicios, permitiendo su funcionamiento continuo, el cumplimiento normativo y la consolidación de un sistema de control interno robusto. Aunque estos gastos **no varían directamente con el número de comunidades atendidas**, su adecuada planificación y dimensionamiento es fundamental, ya que sustentan el crecimiento de la cartera de clientes y garantizan la calidad del servicio prestado.

En el modelo financiero, estos gastos están clasificados como parte de los **costos fijos operacionales**, distribuidos entre las siguientes áreas clave:

- **Personal administrativo y corporativo:** remuneraciones y cargas sociales del equipo directivo, jefaturas funcionales (contabilidad, recursos humanos, operaciones, TI) y personal de soporte. Esta dotación permite sostener la gobernanza del modelo y supervisar la operación técnica.
- **Infraestructura operativa:** suscripción a oficinas de cowork en las etapas iniciales del proyecto y posterior transición a arriendo de oficinas corporativas permanentes. Se incluyen aquí servicios básicos, mobiliario y otros suministros generales necesarios para la operación estable.
- **Sistemas y licencias tecnológicas:** suscripciones a herramientas de gestión comunitaria, ERP contable, CRM, plataformas de cobranza y servicios digitales de soporte. Estas licencias habilitan el monitoreo en línea, la trazabilidad operativa y la eficiencia administrativa.
- **Marketing institucional:** inversión en posicionamiento de marca, branding corporativo, presencia digital y actividades de relacionamiento con stakeholders. Este ítem se mantiene de forma sostenida para respaldar la reputación y visibilidad del proyecto en el mercado.

La proyección de estos gastos se incrementa en forma escalonada a lo largo de los próximos cinco años, en coherencia con la expansión del equipo y el aumento en la complejidad operativa. Su trazabilidad está reflejada en los ítems “Operación”, “Licenciamiento y suscripciones” y “Remuneración fija operacional” del flujo de caja proyectado, los cuales se detallan en la Figura 32.

Estos componentes configuran la **estructura mínima necesaria** para operar con formalidad, asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio y garantizar la integridad de la información financiera, operativa y legal del ecosistema.

### **Evolución proyectada**

A medida que la cartera de comunidades administradas se expanda, la organización requerirá **reforzar progresivamente su estructura administrativa**, mediante la contratación de nuevo talento, la ampliación de los servicios de soporte y la expansión —física o digital— del espacio de trabajo. Esta evolución responde al aumento de la complejidad operativa y al compromiso con estándares de calidad sostenidos.

Sin embargo, se proyecta una **captura progresiva de economías de escala**. Es decir, aunque el gasto administrativo total aumente en términos absolutos, el **costo administrativo unitario por comunidad tenderá a disminuir**, generando una mejora en el margen operativo y en la eficiencia general del modelo.

Esta evolución se alinea con la arquitectura financiera definida para el proyecto, bajo las siguientes premisas:

- **Separación estructural:** distinguir estos gastos de los costos variables operacionales permite un análisis más preciso de márgenes, punto de equilibrio y sensibilidad ante cambios en la demanda.
- **Rigurosidad metodológica:** su incorporación como costos fijos dentro del flujo de caja libre asegura consistencia en la valoración económica del proyecto y en los indicadores financieros proyectados (VAN, TIR, Payback).
- **Escalabilidad controlada:** monitorear de forma continua la relación entre gastos administrativos y número de comunidades gestionadas permitirá ajustar oportunamente la dotación, evitando sobrecostos y preservando la sostenibilidad del crecimiento.

En síntesis, los **gastos de administración representan una inversión estratégica** para sostener la gobernanza corporativa, asegurar el cumplimiento normativo y mantener altos niveles de eficiencia operativa. Su adecuada gestión constituye uno de los pilares fundamentales para el crecimiento escalable y financieramente saludable del ecosistema.

## 7.5. Ventas

El componente de ingresos del modelo financiero se basa directamente en la **prestación de servicios de administración de comunidades residenciales**, bajo contratos formales suscritos con cada comunidad. La generación de ventas responde a tres variables clave: la **cantidad de comunidades administradas**, el **precio unitario por servicio** y la **continuidad operativa** de dichos contratos a lo largo del periodo.

### 7.5.1. Modelo de ventas

El diseño comercial establece relaciones contractuales de carácter **anual, con facturación mensual**, lo que otorga previsibilidad al flujo de ingresos. Cada contrato incluye una solución de administración integral, con servicios financieros, operativos, soporte técnico y gestión de proveedores. Esta modalidad permite mantener un control formal, trazable y sostenible.

### 7.5.2. Composición de las ventas

La estimación de ingresos proyectados sigue la fórmula básica  **$P \times Q$** , donde:

- **P (Precio unitario mensual)**: definido en un rango entre \$800.000 y \$1.600.000, según el tipo y tamaño de la comunidad. El valor proyectado se mantiene constante en términos reales, sin ajuste por inflación, para facilitar una evaluación coherente de los flujos de caja descontados.
- **Q (Cantidad de ciclos de facturación mensual activos)**: corresponde al total de contratos vigentes mes a mes, acumulados a lo largo del periodo. **No representa comunidades únicas**, sino la sumatoria de ciclos mensuales efectivos de facturación. Por ejemplo, una comunidad gestionada durante 12 meses se contabiliza como 12 ciclos.

### 7.5.3. Deserción y ajustes de continuidad

Se incorporaron ajustes por **deserción efectiva de comunidades** en los meses 8 y 43, equivalentes a una baja neta de dos comunidades en cada evento. Estos eventos se integraron en

la proyección de unidades administradas y afectan directamente el cálculo de ingresos mensuales reales. La introducción de estas salidas permite una modelación más precisa del comportamiento esperado y del riesgo operativo, alineada con escenarios realistas de rotación contractual.

#### **7.5.4. Curva de crecimiento y resultados proyectados**

La proyección sigue una curva de crecimiento progresivo, alineada con la expansión operacional prevista en el modelo de negocio. Las unidades administradas acumuladas por mes alcanzan su punto máximo en el quinto año, con un total de **173 ciclos de facturación mensual proyectados para ese ejercicio**, incluyendo los ajustes por deserción.

El comportamiento de ingresos sigue esta dinámica: desde **\$10.400.000 en el primer año** hasta **\$173.000.000 en el año cinco**, conforme se amplía la base de comunidades gestionadas de manera efectiva. Estos resultados se resumen gráficamente en la **FIG. 33**, donde se visualiza la evolución conjunta de unidades administradas mensuales e ingresos anuales.

#### **7.6. Inversión inicial año (0)**

La inversión inicial del proyecto ha sido diseñada bajo una lógica de eficiencia, flexibilidad operativa y sostenibilidad financiera, alineada con las condiciones reales del modelo de negocios. Se adopta una **estrategia de implementación híbrida**, que combina el trabajo remoto con el uso progresivo de espacios de co-work, evitando así los costos fijos elevados y la rigidez asociada a una oficina corporativa tradicional.

Bajo esta configuración, la cual se detalla en la tabla de la FIG.34, los recursos se distribuyen principalmente en tres bloques estratégicos:

### 7.6.1. Infraestructura tecnológica y movilidad operativa

Se considera la adquisición de equipamiento liviano y portable (laptops, auriculares, routers 5G y teléfonos celulares) que facilitan el trabajo en terreno del equipo, especialmente en las etapas de diagnóstico, supervisión y vinculación con las comunidades. Esta inversión garantiza autonomía y continuidad operativa, incluso en entornos no estructurados.

El modelo se complementa con licencias anuales de software como servicio (SaaS) para cubrir funciones críticas como:

- Contabilidad y facturación,
- Gestión documental,
- CRM y seguimiento de contactos,
- Cobranza automatizada,
- Herramientas colaborativas en la nube.

Además, se incluyen soluciones de ciberseguridad como respaldo automatizado, VPN corporativa y firewall administrado, resguardando la confidencialidad y disponibilidad de la información.

### 7.6.2. Marketing de lanzamiento

Dada la ausencia de una vitrina física, se asigna una proporción significativa de la inversión inicial al **despliegue de la marca** y su posicionamiento digital. Las acciones contempladas incluyen:

- Diseño de logotipo e identidad corporativa,
- Manual de marca y piezas gráficas institucionales,
- Desarrollo de sitio web responsivo e integrado con el CRM,
- Producción de contenido audiovisual y campañas de pauta digital en redes sociales y motores de búsqueda.

El objetivo es generar visibilidad, credibilidad y atracción inmediata del público objetivo, facilitando la captación de los primeros contratos y acelerando el reconocimiento de marca.

### 7.6.3. Formalización legal

Se contemplan los costos asociados a la **constitución societaria**, incluyendo trámites notariales, publicación de estatutos, inscripción tributaria y permisos municipales. Aunque estos representan una fracción menor del total, resultan indispensables para el inicio formal y legítimo de las operaciones.

En conjunto, la **inversión inicial proyectada asciende a \$7.630.000**, y se encuentra registrada íntegramente en el flujo de caja del periodo cero. Esta cifra ha sido incorporada de forma coherente en los modelos de evaluación financiera, tanto en el flujo de caja libre puro como en los escenarios con apalancamiento.

El enfoque adoptado permite redirigir recursos desde activos fijos no estratégicos hacia capacidades que otorgan ventaja competitiva desde el inicio: **tecnología, movilidad, visibilidad de marca y flexibilidad operativa**. Asimismo, este esquema favorece la atracción de talento profesional que valora entornos dinámicos, adaptables y tecnológicamente habilitados, sentando las bases para un crecimiento sostenible y eficiente.

### 7.7. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio operacional describe la **cantidad mínima de ciclos de facturación mensual** que deben mantenerse activos cada año para que los ingresos cubran la totalidad de los costos fijos y variables, permitiendo que el proyecto comience a generar utilidad operativa.

#### Metodología de cálculo

Para estimarlo, se aplicó el modelo **Costo-Volumen-Utilidad (CVU)**, los parámetros considerados fueron:

- Un **precio unitario mensual promedio de \$900.000** por ciclo de facturación (valor conservador dentro del rango proyectado de \$800.000 a \$1.600.000).
- Costos variables unitarios correspondientes a **comisiones por ventas**, obtenidos dividiendo los costos variables anuales entre la cantidad de ciclos proyectados.

- Costos fijos totales calculados a partir del **flujo financiero completo**, incluyendo licencias tecnológicas, remuneraciones administrativas, cowork, infraestructura, y soporte mínimo operativo.

Este enfoque refleja adecuadamente la realidad de un modelo de servicios por suscripción, donde el ingreso no depende del número de comunidades distintas, sino de los **ciclos mensuales efectivamente facturados**.

Como se observa en la tabla de la FIG.35, incluso bajo un precio unitario mínimo y conservador, el punto de equilibrio se mantiene muy por debajo del total de ciclos proyectados, que ascienden a 13, 44, 92, 131 y 173 en los años 1 a 5, respectivamente. Esto refleja una amplia holgura operativa y un margen de maniobra significativo ante fluctuaciones de la demanda.

Esta evolución confirma la solidez del modelo:

- Baja exigencia inicial: en el primer año, basta con mantener menos de una comunidad activa durante 12 meses para cubrir los costos, lo que reduce la exposición financiera en la etapa de arranque.
- Crecimiento controlado: aunque los costos fijos aumentan progresivamente por la expansión del equipo y la infraestructura, la pendiente del punto de equilibrio es mucho más suave que la curva de ingresos, lo que preserva márgenes positivos a lo largo del tiempo.
- Sostenibilidad: el análisis respalda la viabilidad financiera del ecosistema, demostrando que su arquitectura de costos permite escalar el negocio sin comprometer su estabilidad.

La FIG. 35 presenta visualmente la relación entre los ciclos de facturación proyectados y los mínimos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio en cada año del proyecto.

## **7.8. Capital de trabajo.**

El capital de trabajo proyectado constituye el **fondo de liquidez mínimo necesario para sostener la operación continua del ecosistema durante su fase inicial**, en la que los ingresos por facturación aún no alcanzan a cubrir todos los compromisos financieros mensuales. Su función principal es garantizar la disponibilidad de recursos para financiar gastos operativos esenciales como **remuneraciones, cowork, licencias tecnológicas, servicios básicos y costos variables asociados a la operación**, sin necesidad de recurrir a financiamiento externo ni comprometer la estabilidad del servicio.

El cálculo se realizó de forma directa, proyectando los **costos mensuales promedio del primer año** y estimando un fondo equivalente a **tres meses completos de operación**. Este enfoque se justifica por:

- La existencia de desfases naturales entre la prestación del servicio y el cobro efectivo, considerando que los comités de administración suelen pagar con un retraso de entre 10 y 15 días desde el cierre mensual.
- La necesidad de cubrir anticipadamente los gastos internos del modelo, que incluyen tanto componentes fijos como variables.
- La conveniencia de asegurar continuidad operativa desde el inicio, manteniendo márgenes razonables ante imprevistos durante la etapa de introducción comercial.

Los componentes considerados en la estimación del capital de trabajo incluyen: costos fijos generales, licencias y suscripciones tecnológicas, costos de operación logística y administrativa, remuneraciones fijas operativas y costos variables básicos. La suma de estos ítems genera un gasto mensual promedio de aproximadamente **\$1.579.618**, lo que proyectado para tres meses resulta en un capital de trabajo estimado en **\$4.738.855**.

Este monto se registró íntegramente en el periodo 0 del flujo financiero, lo que permite absorber los déficits temporales y dotar de estabilidad a la operación desde el inicio. Además, el modelo contempla la **liberación total del fondo al cierre del año cinco**, devolviéndolo como flujo positivo a los accionistas, lo cual garantiza neutralidad financiera y evita distorsiones en la valoración del proyecto.

La **FIG. 36** presenta el desglose mensual y la composición estructural de este fondo, evidenciando la lógica del cálculo aplicada.

El modelo contempla además la **liberación total del fondo de capital de trabajo al cierre del año cinco**, revirtiéndolo como ingreso extraordinario en el flujo de caja. Esta restitución se incorpora explícitamente en el flujo financiero del periodo correspondiente y permite preservar la **neutralidad contable** del modelo. Así, se garantiza que los recursos retenidos para fines operativos transitorios retornen íntegramente al patrimonio de los accionistas, mejorando la valoración del proyecto sin distorsionar su desempeño operativo.

## 7.9. Depreciación de activos (inversiones).

La inclusión de la depreciación en el modelo financiero permite reflejar, con rigor técnico y contable, el desgaste económico de los activos necesarios para la operación del proyecto, así como capturar el beneficio fiscal que se desprende de su amortización. Aunque la administración de comunidades es esencialmente un negocio de servicios, y no demanda una inversión intensiva en bienes físicos, requiere ciertos recursos tecnológicos y de soporte cuya vida útil debe ser reconocida sistemáticamente a lo largo del tiempo.

Los activos sujetos a depreciación corresponden principalmente al equipamiento computacional y tecnológico adquirido en la etapa de inversión inicial: laptops, impresoras, celulares y otros periféricos indispensables para coordinar las operaciones y prestar soporte técnico a las comunidades como se indica en la figura 37. A pesar de que muchos de estos equipos suelen depreciarse de manera acelerada por su obsolescencia tecnológica, el proyecto ha optado por aplicar una depreciación contable normal con una vida útil de **6 años**, de acuerdo con los criterios establecidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para este tipo de bienes.

Adicionalmente, las soluciones digitales utilizadas por la empresa operan bajo modalidad de suscripción y, por tanto, no son activos capitalizables, conforme a lo estipulado por la normativa tributaria vigente.

Para efectos del flujo de caja, se aplicó el método de **línea recta**, reconociendo un cargo constante anual durante toda la vida útil del activo. De este modo, los valores de depreciación considerados para el análisis económico se distribuyen uniformemente a lo largo de seis ejercicios contables. Como resultado, al cierre del quinto año del horizonte de evaluación aún persiste un **remanente de valor contable**, el cual se presenta explícitamente en el flujo como activo residual, preservando la coherencia metodológica en la estimación del valor económico neto del proyecto.

En términos contables, la depreciación se registra como un **gasto no desembolsable** que reduce la base imponible del impuesto a la renta. Posteriormente, se incorpora como partida no monetaria al calcular el flujo de caja libre, generando un **escudo fiscal relevante** sin afectar la caja disponible de la empresa.

Este tratamiento asegura que la modelación financiera considere adecuadamente el desgaste económico de los activos, el ahorro tributario asociado y el impacto residual al término del periodo proyectado, contribuyendo así a una valoración más precisa y conservadora de la viabilidad financiera del proyecto.

En cifras concretas, el proyecto contempla una inversión inicial en activos tecnológicos de \$4.400.000 (año cero), que se repite al inicio del año 4 como ampliación y renovación de dicho equipo, depreciado casi en su totalidad antes de invertir nuevamente.

#### **7.10. Valor de desecho.**

Para dar cierre metodológico al modelo financiero, se incorporó un **valor de desecho equivalente al remanente contable de los activos depreciables** al término del horizonte evaluado. Este valor, que asciende a **\$4.650.002 CLP**, fue registrado como **ingreso extraordinario en el flujo del año cinco**, reflejando la recuperación potencial asociada al equipamiento tecnológico aún operativo.

Esta decisión responde a un enfoque contable riguroso que busca capturar de forma completa el ciclo económico de los activos físicos. A diferencia de un criterio estimativo basado en porcentajes fijos, el modelo adopta una valorización coherente con la política de depreciación aplicada, reconociendo como valor de desecho el **saldo contable no amortizado**.

El importe corresponde a bienes como laptops, impresoras, celulares y otros periféricos, cuya vida útil excede el periodo de evaluación financiera. Aunque en la práctica su valor de mercado puede ser inferior al contable, la inclusión de este remanente permite reflejar su condición de activos aún vigentes, sin sobrevalorar el proyecto ni distorsionar sus flujos de caja.

Este enfoque **mantiene la prudencia metodológica**, ya que no se otorga valor residual a intangibles como la cartera de clientes, licencias de uso ni marca, los cuales podrían representar un múltiplo relevante en un escenario de venta como empresa en marcha.

El ingreso registrado en el año cinco contribuye a cerrar la secuencia financiera del modelo, incorporando todos los flujos relevantes antes de aplicar el descuento, y consolidando una evaluación completa, neutral y financieramente coherente.

### 7.11. Estructura patrimonial con apalancamiento.

Para complementar la evaluación económica del proyecto y estimar su viabilidad desde el punto de vista del inversionista, se analizó la **estructura patrimonial** bajo dos escenarios: financiamiento exclusivamente con capital propio (equity) y financiamiento apalancado (con deuda bancaria).

El apalancamiento financiero consiste en **utilizar fondos externos para financiar parte de la inversión inicial**, con el objetivo de ampliar la rentabilidad sobre el capital propio y, eventualmente, mejorar el retorno del accionista sin comprometer la sostenibilidad operativa del negocio. Esta estrategia también permite evaluar los efectos del endeudamiento sobre la **estructura de costos financieros**, el flujo neto disponible para los accionistas y la **exposición al riesgo de liquidez**.

Para este análisis, se simuló una estructura de financiamiento compuesta por:

- **Aporte de socios (equity): \$4.500.000 CLP**
- **Préstamo bancario inicial: \$8.000.000 CLP**

La incorporación de deuda activa un nuevo conjunto de variables en el flujo de caja:

- **Intereses financieros:** reconocidos anualmente como costo del financiamiento externo.
- **Amortización del capital:** distribuidas en cuotas anuales según cronograma definido.
- Impacto sobre el **flujo libre**, que se ve reducido por los pagos de servicio de deuda.

El resultado de esta estructura se resume en el bloque **“Flujo de caja con deuda”** (ver imagen), donde se observa que, a pesar de los pagos de intereses y amortizaciones, el proyecto **mantiene flujos netos positivos desde el año 3 en adelante**, permitiendo cubrir sus obligaciones financieras y generando excedentes para el accionista.

Además, se calculó el **déficit máximo acumulado** en cada año, el cual se estabiliza progresivamente desde un peak de **\$52.104.930 CLP en el año 3** hasta cerrar en **\$44.583.306 CLP** al término del horizonte evaluado, lo que permite anticipar el capital de trabajo necesario para sostener la operación durante la etapa de maduración.

Este análisis permite concluir que, bajo condiciones normales de mercado y tasas de interés coherentes con el perfil del proyecto, la incorporación de deuda es financieramente viable, **no compromete la operación ni pone en riesgo el cumplimiento del servicio de deuda**.

Adicionalmente, mejora la rentabilidad relativa del capital propio, dado que parte de los flujos generados financian el repago de capital ajeno.

Pero, fue beneficioso involucrar una deuda? A diferencia de un modelo clásico de apalancamiento, aquí los **\$4.500.000 CLP de equity** cubren íntegramente la **inversión inicial en activos, marketing y habilitación operativa**.

Esto implica que los socios asumen el riesgo de arranque estructural, y que la deuda **no se usa para expandir el retorno del capital invertido**, sino para **absorber déficits operacionales durante los primeros años**.

**La deuda se utiliza como fondo de liquidez** (working capital extendido), el préstamo de \$8.000.000 CLP funciona más bien como una línea de liquidez contingente, que permite cubrir los flujos negativos en la etapa de maduración (años 1 a 3), sin comprometer la continuidad operativa ni descapitalizar la caja.

Esto reduce el riesgo de interrupciones, pero **no maximiza el rendimiento del capital propio**, ya que no se genera apalancamiento financiero clásico (donde el costo de la deuda es inferior a la rentabilidad del proyecto).

**No se mejora directamente la rentabilidad del equity**, dado que la deuda no reemplaza capital propio, la TIR para los socios no aumenta necesariamente. De hecho, los intereses y amortizaciones podrían disminuir el flujo neto disponible para los accionistas en los primeros años.

**Sí se reduce el déficit acumulado operativo**, esto es el principal beneficio concreto de la deuda en este caso. El flujo con deuda muestra que:

- En **Año 1**, el flujo libre pasa de -\$12,4 millones a +\$131 mil.
- En **Año 3**, el déficit acumulado es **\$52 millones**, pero empieza a revertirse.

Esto da tiempo al modelo para escalar y consolidarse sin enfrentar insolvencia.

En este escenario, **el endeudamiento no se utilizó como herramienta para apalancar rentabilidad**, sino como **instrumento de cobertura operativa frente a déficits temporales**. Esta decisión fue prudente y funcional: **evitó interrupciones, disminuyó el déficit acumulado y dio viabilidad financiera al proyecto sin diluir el control de los socios**. No obstante, su impacto en la rentabilidad final del equity es **neutral o incluso levemente restrictivo**, dado que genera obligaciones financieras adicionales.

### 7.12. Análisis de Beta compañía e Industria.

En el contexto del modelo de evaluación financiera, se incorpora el análisis del **riesgo sistemático del proyecto** mediante el coeficiente beta ( $\beta$ ), conforme a la metodología propuesta por **Sapag Chain (2014)**. Este parámetro permite estimar el **costo del capital propio (Ke)** dentro del modelo CAPM, reflejando la sensibilidad del retorno esperado frente a variaciones en el mercado.

Dado que el proyecto no corresponde a una empresa listada en bolsa ni cuenta con historial de rentabilidades financieras observables, se utilizó una **estrategia de estimación indirecta**, como la que sugiere Sapag: **asignar un valor de beta aproximado en función del tipo de industria, del nivel de riesgo estructural del proyecto y de su exposición al entorno económico**.

En este caso, se trata de un modelo de negocio de **servicios profesionales con ingresos recurrentes**, contratos mensuales formales, baja volatilidad de demanda y exposición limitada a factores externos como el tipo de cambio o el ciclo económico. Bajo estas características, y siguiendo el criterio de prudencia metodológica, se asignó un **beta apalancado de 0,70**, que representa un nivel de **riesgo moderado** y coherente con el perfil del proyecto.

Este valor fue utilizado como insumo clave para el cálculo del **costo del capital propio (Ke)**, el cual se presenta en el apartado siguiente.

### 7.13. Tasa de descuento

El costo del capital propio representa la **rentabilidad mínima exigida por los accionistas para invertir en el proyecto**, en función del nivel de riesgo asumido. Su estimación es fundamental para evaluar la viabilidad financiera del negocio, ya que permite determinar el valor presente de los flujos futuros mediante técnicas de descuento, conforme a lo propuesto por **Sapag Chain (2014)** en su modelo de evaluación de proyectos.

Para ello, se utilizó el **modelo de valoración de activos de capital (CAPM)**, el cual estima el retorno esperado por los accionistas como función del rendimiento del mercado, el rendimiento libre de riesgo y el nivel de riesgo sistemático del proyecto, representado por el coeficiente beta ( $\beta$ ) de la figura 38 y su cálculo.

El **costo del capital propio (Ke)** se estima en **14,27 % anual**, en términos reales. Este valor refleja un nivel de riesgo coherente con el perfil del proyecto —servicios estables, ingresos mensuales, contratos recurrentes— y una rentabilidad exigida compatible con las expectativas del mercado chileno. La tasa fue utilizada como **tasa de descuento** en la valorización de los flujos de caja proyectados y constituye un insumo clave para la medición del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto.

#### 7.14. Flujo proyecto puro

El flujo de caja puro constituye el principal insumo para la evaluación económica del proyecto, ya que representa los **flujos netos de efectivo generados exclusivamente por la operación**, sin considerar los efectos del financiamiento. En consecuencia, permite estimar con precisión el **Valor Actual Neto (VAN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y otros indicadores de rentabilidad, aplicando criterios objetivos y consistentes con la metodología propuesta (Sapag, 2014, cap.12).

Este flujo se calcula en términos **reales (sin inflación)** y considera únicamente los elementos que dependen de la operación del proyecto, excluyendo toda fuente de financiamiento (deuda, intereses o amortizaciones), ya que estos se analizan en escenarios separados mediante flujos con apalancamiento.

#### Composición del flujo del proyecto

En el modelo evaluado, el flujo de caja puro incorpora los siguientes elementos:

- **Ingresos por ventas mensuales:** derivados de los contratos de administración de comunidades, facturados de manera recurrente.
- **Costos variables y fijos:** asociados a remuneraciones, servicios operativos, licencias, cowork y gastos administrativos.
- **Depreciación:** como partida contable no monetaria, incorporada nuevamente al flujo tras ser deducida para el cálculo tributario.
- **Impuesto a la renta:** calculado aplicando la tasa corporativa del 25 % sobre la utilidad imponible.
- **Capital de trabajo:** registrado como egreso en el período 0 y liberado como flujo positivo en el año 5.

- **Valor de desecho:** correspondiente al remanente contable de los activos no totalmente depreciados al cierre del horizonte.

## Resultados

El flujo de caja puro proyectado presenta una trayectoria negativa en los tres primeros años, producto del desfase entre el crecimiento operacional y la estructura de costos fijos requeridos para sostener el servicio. Sin embargo, a partir del cuarto año, el proyecto comienza a generar excedentes netos, cerrando el quinto año con un flujo acumulado positivo.

La estructura escalonada del modelo —que prioriza el crecimiento controlado y la eficiencia operativa— permite que el negocio supere el punto de equilibrio en etapas tempranas y que los flujos futuros compensen las pérdidas iniciales, configurando un escenario financieramente sostenible.

El detalle de cada componente del flujo de caja puro se presenta en la **FIG. 39**, y constituye la base para el análisis de rentabilidad que se desarrolla en los apartados siguientes.

### 7.15. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.

Con el objetivo de medir la rentabilidad financiera del proyecto, se calcularon los principales indicadores económicos comúnmente utilizados en la evaluación de proyectos: el **Valor Actual Neto (VAN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Período de Recuperación (Payback)**. La metodología empleada se basó en los lineamientos establecidos por **Nassir Sapag** (SAPAG, 2014), quien plantea un marco estructurado y coherente para la estimación del valor económico generado por un proyecto bajo condiciones de riesgo y horizonte definido.

#### 7.15.1. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN representa la diferencia entre los ingresos netos generados por el proyecto (flujo de caja libre) y la inversión inicial, actualizados mediante una tasa de descuento que refleja el costo del capital propio ajustado por riesgo. En este análisis se utilizó una tasa de descuento **real del**

**8,99 %**, consistente con la estimación de  $K_e$  en términos reales y con la naturaleza de los flujos proyectados (también expresados en términos reales) con un VAN= \$5.837.279

Este resultado indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que **genera valor económico adicional** sobre el capital invertido, por lo que se considera financieramente viable en el escenario base.

### 7.15.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se define como la tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto del proyecto. Se interpreta como la rentabilidad efectiva del flujo de caja, y permite compararla directamente con el costo del capital utilizado como tasa mínima aceptable de retorno ( $K_e$ ) con un TIR real = 18,71%

Dado que esta tasa es considerablemente **superior al  $K_e$  real (8,99 %)**, el proyecto presenta una **rentabilidad atractiva** desde la perspectiva del inversionista, con un margen de seguridad frente a posibles variaciones en las condiciones del entorno.

### 7.15.3. Payback

El Payback representa el número de años requeridos para recuperar la inversión inicial mediante los flujos netos generados. En este caso, el indicador se calculó como **Payback simple**, sin descuento y un Payback = 3 años.

Esto implica que, en el cuarto año, el proyecto ya ha generado suficientes excedentes como para cubrir los egresos iniciales, comenzando a generar rentabilidad neta a partir de ese punto.

El conjunto de indicadores calculados —un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un plazo de recuperación acotado— permiten concluir que el proyecto es **financieramente viable**, rentable y capaz de generar valor económico en un horizonte razonable de evaluación. Estos resultados, respaldados por un flujo de caja puro estructurado, aportan evidencia sólida para fundamentar una decisión de inversión informada, profesional y coherente con los estándares del análisis financiero aplicado (FIG.40).

## **7.16. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad constituye una herramienta fundamental dentro de la evaluación financiera de proyectos, permitiendo examinar cómo varían los resultados económicos del proyecto ante cambios razonables en los principales parámetros de ingreso, costo y operación. Esta técnica, recomendada y ampliamente desarrollada (SAPAG, 2014), permite dimensionar la robustez del proyecto y la magnitud del riesgo económico al que queda expuesto el inversionista frente a fluctuaciones del entorno operativo.

Para el presente proyecto, se definieron tres escenarios principales: optimista, realista (escenario base) y pesimista, los cuales permiten analizar el rango probable de comportamiento financiero bajo distintas condiciones futuras. (FIG.41)

Para cada escenario se calcularon nuevamente los indicadores VAN, TIR y Payback, manteniendo la coherencia metodológica de trabajar sobre flujos de caja expresados en términos reales, descontados a la tasa de  $K_e$  real previamente determinada.

Los resultados de estos análisis permitieron comprobar que el proyecto presenta viabilidad financiera razonable bajo el escenario realista, márgenes de rentabilidad atractivos bajo el escenario optimista, y resultados ajustados, pero aún sostenibles, en el escenario pesimista. Este último evidenció, sin embargo, el alto nivel de sensibilidad del negocio ante variaciones en las ventas y en el control de costos fijos, variables que, como señala Sapag (2008), constituyen los factores críticos de éxito en este tipo de servicios de administración recurrente.

El análisis de sensibilidad, en su conjunto, entrega al inversionista una visión integral de los márgenes de seguridad del proyecto, identificando los factores operacionales más relevantes que deben ser monitoreados y controlados durante su ejecución, constituyéndose así en una herramienta clave de gestión de riesgo durante la etapa de operación.

## **7.17. Escenario Optimista, Realista y Pesimista**

### **7.17.1. Escenario Optimista.**

El escenario optimista fue construido sobre la hipótesis de que el proyecto logra desplegar su potencial en un contexto favorable, caracterizado por un crecimiento comercial acelerado y una mejora en la eficiencia operativa. Esta configuración permite evaluar el impacto que tendría un

desempeño sobresaliente en términos de incorporación de clientes y control de costos, siguiendo la metodología estructurada de análisis de escenarios propuesta por **Sapag Chain (2014)**.

En este caso, se mantiene **constante el precio unitario de facturación mensual en \$900.000 CLP**, pero se proyecta una **expansión del 10 % en los ciclos mensuales de facturación** respecto del escenario base, producto de una gestión comercial eficaz, una rápida adopción del servicio y una mayor tasa de retención. Simultáneamente, se asume una **disminución del 5 % en los costos fijos y variables**, como resultado de economías de escala, mayor productividad operativa y renegociaciones contractuales con proveedores.

La política de capital de trabajo también se adapta a este escenario de crecimiento sostenido. Debido a la mayor estabilidad financiera del negocio, se proyecta una necesidad de liquidez superior —por el aumento del volumen de operación— pero eficiente en su estructura, alcanzando un total de **\$6.762.674 CLP** distribuidos escalonadamente en función del tamaño progresivo de la operación.

El flujo de caja puro mantiene la **misma inversión inicial de \$7.630.000 CLP**, para conservar la comparabilidad metodológica entre escenarios. En este caso, los flujos proyectados presentan una **mejora significativa desde el segundo año**, acelerando la recuperación del capital y generando márgenes positivos más temprano en el horizonte de evaluación.

Como resultado, el proyecto alcanza en este escenario una **Tasa Interna de Retorno (TIR real) de 16,84 %**, un **Valor Actual Neto (VAN) de \$10.844.030 CLP** y un **Payback de 3 años**, evidenciando una **rentabilidad elevada y una recuperación expedita de la inversión**. Estos resultados sugieren que, bajo condiciones comerciales favorables y con una gestión disciplinada del crecimiento, el modelo de negocio tiene un alto potencial de generación de valor.

Este análisis confirma que en industrias de servicios como la administración residencial, la **escala operativa y el control de costos recurrentes** constituyen variables especialmente sensibles para la rentabilidad. La **capacidad de captar, retener y servir eficientemente a una cartera creciente de comunidades** es determinante para la sostenibilidad financiera del proyecto.

#### **7.17.2. Escenario Realista Conservador**

El flujo de caja del escenario realista fue desarrollado con el propósito de representar el comportamiento financiero más probable del proyecto, considerando supuestos conservadores y

técnicamente fundados sobre la operación y el ritmo de expansión de la empresa. Este escenario actúa como la **referencia base para la toma de decisiones de inversión**, ya que refleja condiciones de ejecución consistentes con el plan de negocios, sin sobreestimar ingresos ni subestimar costos operacionales.

La estructura de ingresos se proyecta a partir de la incorporación gradual de ciclos mensuales de facturación, coherente con el modelo de **servicio por suscripción** en comunidades residenciales. El precio unitario se mantiene constante en **\$900.000 CLP mensuales**, y el crecimiento se estructura sobre la base de una curva operativa moderada. Todos los ingresos y egresos se presentan en **valores reales**, sin considerar inflación, para asegurar coherencia con la tasa de descuento utilizada ( $K_e$  real).

En relación con la estructura de costos, se mantuvieron los niveles base definidos en el flujo de caja puro del proyecto:

- **Costos fijos** estimados en torno al **39 % de los ingresos anuales**, que abarcan remuneraciones administrativas, cowork, sistemas digitales, asesorías legales y soporte de gestión.
- **Costos variables** equivalentes al **43 % de los ingresos**, asociados directamente a la prestación del servicio, incluyendo honorarios de administración operativa, mantenimientos, comisiones comerciales y visitas técnicas.

Se incorpora también la **depreciación** de los activos computacionales y tecnológicos según la normativa vigente, calculada bajo el método de línea recta a 6 años, afectando la utilidad imponible sin generar egresos efectivos de caja. A su vez, el **impuesto a la renta** se estimó aplicando una tasa del **25 % sobre la utilidad antes de impuestos**, conforme a la legislación tributaria chilena.

El **capital de trabajo** fue definido como un fondo acumulativo que acompaña la expansión operativa, ascendiendo a un total de **\$4.738.855 CLP** para todo el horizonte, cubriendo las necesidades de caja derivadas del desfase entre ingresos por facturación y egresos operacionales.

La **inversión inicial** del proyecto se mantuvo en **\$7.630.000 CLP**, distribuidos entre habilitación operativa, tecnología, marketing de lanzamiento y formalización legal. Este monto fue registrado íntegramente como egreso del Año 0.

Bajo estos parámetros, el flujo de caja libre generado por el proyecto en el escenario realista muestra **resultados positivos desde el cuarto año**, reflejando una curva de maduración consistente con la escalabilidad controlada del modelo. Los indicadores financieros estimados son:

- **Valor Actual Neto (VAN):** \$5.837.279 CLP
- **Tasa Interna de Retorno (TIR real):** 15,03 %
- **Payback:** 3 años

Estos valores ratifican que el proyecto es **financieramente viable** en condiciones normales de operación, con márgenes de rentabilidad atractivos y un riesgo controlado. La gestión efectiva de costos recurrentes y el ritmo de incorporación de nuevas comunidades resultan determinantes para la generación de excedentes sostenibles en el tiempo.

Este flujo de caja constituye la base sobre la cual se construyeron los escenarios de sensibilidad y las simulaciones con estructura de capital apalancada, permitiendo desarrollar un análisis robusto del proyecto bajo distintos contextos de mercado y decisiones estratégicas de financiamiento.

### **7.17.3. Escenario Pesimista.**

El escenario pesimista fue diseñado con el propósito de evaluar el comportamiento del proyecto bajo condiciones desfavorables de mercado y operación. Bajo este enfoque, se asumió una captación más lenta de comunidades, con ingresos por ventas significativamente menores durante los primeros tres años (Año 1: \$38.000.000; Año 2: \$77.900.000; Año 3: \$124.450.000), lo que refleja un crecimiento comercial más lento que en un escenario base u optimista.

A nivel de estructura de costos, se observan altos niveles de gastos fijos y administrativos incluso en los primeros años, lo que representa rigidez operativa. Por ejemplo, en el Año 1, los costos fijos y gastos de administración y ventas alcanzan un total combinado cercano a \$39 millones, representando más del 100% de los ingresos. Esto evidencia una pérdida de eficiencia asociada a una menor actividad y una estructura de costos poco flexible. En particular, los costos fijos operacionales se mantienen por sobre los \$21 millones desde el segundo año.

En cuanto al capital de trabajo, se observa un requerimiento inicial de \$3.944.249, el cual se recupera al final del horizonte evaluado. Esto representa la necesidad de una base de liquidez

operativa que, si bien no se incrementa progresivamente, sí impacta el flujo de caja en los primeros años.

El flujo de caja libre muestra números negativos durante los tres primeros ejercicios (con un déficit acumulado máximo de \$47.856.877 en el Año 3), evidenciando una fase crítica de sostenimiento financiero antes de alcanzar resultados positivos. A partir del Año 4, el proyecto comienza a generar caja de manera significativa (\$26.565.853 en el Año 4 y \$48.727.283 en el Año 5).

Desde una perspectiva de evaluación financiera, el Valor Actual Neto (VAN) del escenario pesimista es positivo, alcanzando \$265.451, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) real asciende al 14,53%, superando la tasa de descuento real utilizada (8,99%). El Payback se alcanza en el año 4, lo cual, si bien se considera aceptable, refleja un mayor nivel de exposición a riesgos en la fase temprana del proyecto.

En conclusión, este escenario evidencia la alta sensibilidad del modelo frente a variaciones en el ritmo de ventas y al control de costos fijos, confirmando la importancia de contar con estructuras operativas adaptables y con planes de contingencia ante escenarios contractivos, tal como lo sugieren las recomendaciones metodológicas de Sapag (2008) respecto del análisis de sensibilidad en la evaluación de proyectos.

#### **7.17.4. Conclusión General de los Escenarios**

Desde una mirada estratégica-financiera, los tres escenarios proyectados no solo permiten cuantificar la rentabilidad del proyecto, sino también comprender su comportamiento dinámico ante diferentes entornos operativos. La evaluación de escenarios, en este caso, cumple una función crítica: **identificar los factores de mayor sensibilidad y los márgenes de tolerancia al riesgo financiero.**

##### **1. Naturaleza del Riesgo y Elasticidad Operativa**

El principal hallazgo transversal es la **alta inelasticidad de los costos fijos** respecto del volumen de ventas, lo que genera vulnerabilidad financiera en etapas tempranas o en escenarios contractivos. Esta rigidez hace que, ante ingresos deprimidos, se genere un apalancamiento operativo negativo, donde cada unidad adicional no genera margen suficiente para absorber los costos estructurales.

Este comportamiento revela una **estructura de costos pesada**, propia de modelos con alta dependencia de personal calificado y sistemas de soporte. En consecuencia, **la elasticidad operativa es limitada**, y el punto de equilibrio se desplaza significativamente ante caídas de ingresos, comprometiendo la generación de caja libre.

## 2. Gestión del Flujo de Caja: Liquidez vs. Rentabilidad

Otro eje crítico es la **gestión del flujo de caja en escenarios con desfase temporal entre ingresos y egresos**. Aun cuando la rentabilidad global del proyecto es positiva en todos los escenarios (incluso en el pesimista), se evidencian períodos prolongados de déficits de caja acumulados. Esta divergencia entre liquidez y rentabilidad subraya la necesidad de estrategias de financiamiento transitorio o líneas de crédito contingente.

Desde un enfoque financiero, esto implica que **la evaluación de proyectos no puede depender exclusivamente del VAN o TIR**, sino que debe incorporar métricas de liquidez como el déficit máximo acumulado o el ratio de cobertura de caja. En otras palabras, un proyecto rentable puede fracasar si no administra adecuadamente su liquidez operativa.

## 3. Valor del Tiempo y Decisiones de Inversión

En todos los escenarios, el valor del dinero en el tiempo se manifiesta como un determinante esencial. La diferenciación entre los payback y el ritmo de acumulación de beneficios netos permite identificar **la calidad temporal de los retornos**: no es lo mismo alcanzar rentabilidad en el tercer año que en el quinto, aunque el VAN sea positivo en ambos casos.

Esto tiene implicancias estratégicas para el inversionista: **escenarios con retornos tempranos son preferibles no solo por su mayor VAN, sino también por su menor exposición al riesgo futuro**. El costo de oportunidad del capital invertido se maximiza cuando el retorno es más veloz y sostenido.

## 4. Robustez del Modelo y Margen de Seguridad

Un concepto clave al comparar escenarios es el **margen de seguridad operacional**, entendido como el espacio entre los ingresos proyectados y el umbral de equilibrio. El modelo evaluado muestra que, en el escenario pesimista, este margen se estrecha peligrosamente durante los primeros años, mientras que en el realista y optimista se mantiene amplio y creciente.

Esto permite afirmar que la viabilidad del proyecto no depende de la maximización de ingresos, sino del **control riguroso de los costos estructurales y de una adecuada planificación del**

**crecimiento.** Un modelo financieramente robusto no es el que promete rentabilidades elevadas, sino aquel que tolera desviaciones sin comprometer su sostenibilidad.

## 5. Interpretación Financiera Final

Desde la perspectiva del análisis financiero clásico, los tres escenarios cumplen con la condición de crear valor ( $VAN > 0$ ). Sin embargo, su comparación revela que:

- **El VAN pierde representatividad cuando se analiza en contextos de alta volatilidad operativa.**
- **La TIR debe ser contrastada con la curva de flujos, no solo con la tasa de descuento.**
- **El Payback, si bien simple, entrega información vital sobre la resiliencia del proyecto.**

Si bien los tres escenarios presentan un Valor Actual Neto (VAN) positivo, esto no implica automáticamente que el proyecto sea financieramente sólido en todos los contextos. En el escenario pesimista, por ejemplo, el VAN apenas supera el umbral de rentabilidad, pero requiere enfrentar 3 años consecutivos de flujo negativo y un déficit acumulado cercano a los \$48 millones. Este desfase temporal entre inversión y recuperación pone en evidencia que el VAN, al ser una medida agregada, puede ocultar riesgos de liquidez relevantes. Por lo tanto, su lectura debe ir acompañada del análisis de la secuencia y consistencia de los flujos de caja.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), si bien útil para comparar la rentabilidad relativa, también requiere una lectura crítica. En escenarios con flujos irregulares o concentrados en los últimos años, como el pesimista, una TIR superior a la tasa de descuento no necesariamente implica bajo riesgo. En este caso, el Payback se convierte en una herramienta complementaria clave: permite identificar en qué momento se recupera el capital inicial, lo cual es especialmente relevante cuando hay incertidumbre o exposición prolongada al riesgo. Así, un Payback más corto, como en el escenario optimista (2 años), representa no sólo una recuperación más rápida, sino también una menor dependencia de condiciones futuras inciertas. En suma, los indicadores financieros deben ser interpretados en conjunto y con enfoque temporal, no como valores absolutos.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES**

### **8.1. Modelo de Canvas (propuesta)**

El modelo de negocio propuesto para el Ecosistema de Servicios de Administración Residencial se fundamenta en un enfoque integral, preventivo y profesionalizado, orientado a resolver las principales deficiencias identificadas en el mercado de administración de comunidades en altura. Este modelo permite articular de forma coherente los distintos componentes estratégicos, operativos, comerciales y financieros que sustentan la propuesta de valor y su escalabilidad futura.

A continuación, se detalla el esquema general del modelo de negocio utilizando la metodología **Business Model Canvas**, herramienta ampliamente utilizada para representar de manera estructurada los elementos clave de un proyecto empresarial:

- **Propuesta de Valor:**

El proyecto ofrece un servicio de administración profesional, transparente y predictivo, que permite a las comunidades residenciales optimizar su funcionamiento operativo y financiero, mediante la integración de plataformas tecnológicas de gestión, trazabilidad financiera en tiempo real, mantenimiento preventivo y formación de una cultura comunitaria eficiente.

- **Segmentos de Clientes:**

El modelo está dirigido principalmente a comités de administración de edificios residenciales ubicados en zonas urbanas de alta densificación; empresas inmobiliarias que externalizan la administración durante la etapa de postventa; fondos de inversión inmobiliaria con activos multifamily; y residentes, quienes aunque no son los tomadores de decisión formales, actúan como influenciadores activos en el proceso de contratación y evaluación del servicio.

- **Canales de Distribución:**

La captación y relación con los clientes se desarrolla mediante visitas personalizadas a comunidades, redes de referidos, alianzas estratégicas con proveedores y asesores del ecosistema, participación en eventos sectoriales y campañas digitales implementadas a través de motores de búsqueda, redes sociales y el sitio web institucional.

- **Relación con Clientes:**

El modelo establece un vínculo directo, cercano y transparente con los clientes, a través de diagnósticos iniciales gratuitos, protocolos de comunicación multicanal, encuestas

periódicas de satisfacción, y reportes de gestión entregados de forma continua a los comités y residentes, fomentando la confianza, la trazabilidad y el control participativo.

- **Fuentes de Ingresos:**

Los ingresos del proyecto provienen fundamentalmente de los honorarios mensuales por administración de comunidades. De manera complementaria, el modelo contempla ingresos asociados a servicios adicionales como auditorías internas, asesorías legales, optimización presupuestaria y administración de contratos de mantenimiento preventivo.

- **Recursos Clave:**

Entre los principales recursos destacan la plataforma tecnológica de administración, el equipo profesional especializado en gestión comunitaria, el coordinador de comunidades, la red de proveedores técnicos certificados, el capital reputacional corporativo y la estrategia de marca orientada a la diferenciación profesional.

- **Actividades Clave:**

Las actividades centrales incluyen la administración operativa diaria de las comunidades, la planificación y supervisión de mantenimiento preventivo, la gestión financiera y contable de los fondos comunes, el soporte directo a comités y residentes, y el desarrollo continuo de acciones comerciales, marketing digital y relaciones institucionales.

- **Socios Clave:**

El modelo se sustenta en una red estratégica de alianzas con proveedores de mantenimiento y servicios especializados, asesores legales, plataformas tecnológicas de soporte, consultores de formación comunitaria y redes comerciales de referidos, quienes complementan y fortalecen la oferta de valor integral.

- **Estructura de Costos:**

La estructura de costos combina gastos fijos de personal de coordinación, marketing institucional, participación en eventos, campañas publicitarias digitales, y costos variables que evolucionan según la cantidad de comunidades administradas, incluyendo servicios operativos subcontratados, honorarios variables de captación y costos de implementación tecnológica.

El presente modelo Canvas (FIG 42) permite visualizar integralmente la lógica operacional y estratégica del negocio, facilitando su validación progresiva, escalabilidad controlada y capacidad de diferenciación en un mercado altamente atomizado y con baja profesionalización.

## 8.2. Conclusiones Consideraciones

La presente investigación demuestra, con evidencia empírica y análisis técnico, la viabilidad, urgencia y alto impacto del desarrollo de un Ecosistema de Servicios para la Administración Residencial en la Región Metropolitana, basado en la gestión de la confiabilidad. En un contexto urbano caracterizado por una creciente densificación vertical, una demanda ciudadana por mayor transparencia y una evidente obsolescencia del modelo tradicional de administración de comunidades, este proyecto no solo se presenta como una innovación, sino como una necesidad estructural para mejorar la calidad de vida de millones de personas.

El ecosistema propuesto articula de forma única capital humano profesionalizado, herramientas digitales de última generación, sensorización mediante IoT, analítica predictiva e indicadores de eficiencia operativa. Esta combinación inteligente de tecnología, procesos y enfoque humano permite anticipar fallas, reducir costos, fortalecer la transparencia financiera y reconstruir la confianza en la gestión residencial, que hoy se encuentra profundamente deteriorada en gran parte de las comunidades del país. De hecho, más del 88% de los administradores no cuenta con formación técnica formal y solo un 34% de las comunidades usa herramientas digitales en su operación diaria, lo que refuerza el vacío estructural que este proyecto viene a llenar.

El modelo no solo responde con precisión a las exigencias normativas recientes —como el Registro Nacional de Administradores exigido por la Ley N° 21.442, sino que eleva el estándar de la administración a un nivel que combina sostenibilidad, profesionalización y participación ciudadana. A través de sus fases escalonadas de implementación, desde la auditoría de confiabilidad inicial hasta la integración de inteligencia operativa en grandes equipos, se valida un enfoque evolutivo, adaptable y escalable, capaz de responder tanto a comunidades altamente tecnificadas como a aquellas en transición.

Desde una perspectiva económica, el proyecto proyecta ingresos estables, recurrentes y con margen de escalabilidad gracias a su modelo modular y a una estrategia B2B bien definida. A nivel financiero, se concluye que la implementación del modelo sin apalancamiento es financieramente sustentable, con resultados positivos en VAN, TIR y Payback, y con una sólida resistencia en escenarios pesimistas, lo que refuerza su robustez como inversión y su factibilidad real en el corto y mediano plazo.

Pero, por sobre todo, el valor más profundo de este ecosistema radica en su potencial transformador. Implementar este proyecto significa pasar de una administración reactiva y poco confiable, a una gestión comunitaria moderna, eficiente y humana. Significa crear comunidades

más seguras, limpias, empáticas y sostenibles. Significa profesionalizar al capital humano operativo, empoderar a los residentes y generar condiciones tangibles de bienestar colectivo.

Este proyecto no solo aporta una solución técnica, sino una visión de futuro. Si se implementa, permitirá reconfigurar la forma en que habitamos, convivimos y gestionamos nuestros espacios comunes. Será una herramienta de cohesión social, de transparencia radical, de eficiencia operativa, y sobre todo, de dignidad habitacional.

En definitiva, este ecosistema tiene la capacidad no solo de resolver problemas estructurales, sino de generar un impacto positivo profundo en la vida cotidiana de miles de personas. Confiamos plenamente en que su ejecución marcará un antes y un después en la administración residencial de nuestro país, y podrá, eventualmente, ser replicado en otras regiones y países de América Latina con similares desafíos urbanos y sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ADN Radio. (2025, Junio 14). *Comunidad ADN*** [Espacio enfocado en informar y representar a todas las personas que viven y trabajan en comunidad.].

[https://www.adnradio.cl/audio/adn\\_comunidadadn\\_20250614\\_120000\\_130000/](https://www.adnradio.cl/audio/adn_comunidadadn_20250614_120000_130000/).

**Biblioteca del Congreso Nacional. (2001, Mayo 14). *Ley Chile - Ley 19728 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile***. BCN. Retrieved July 12, 2025, from

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=184979>

**Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2009, Junio 19). *Ley Chile - Ley 20.348 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile***. BCN. Retrieved July 12, 2025, from

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1003601>

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.** (2012, Julio 24). *Ley Chile - Ley 20.609 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. BCN. Retrieved July 12, 2025, from <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1042092>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.** (2022, 02 04). *Ley Chile - Ley 21420 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. BCN. Retrieved July 12, 2025, from <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1172303>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.** (2024, Enero 15). *Ley Chile - Ley 21.643 - Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. BCN. Retrieved JULY 12, 2025, from <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200096>
- Cámara Chilena de la Construcción.** (2025, 05 28). *Informe Nacional Inmobiliario*. CCHC. Retrieved junio, 2025, from <https://cchc.cl/w/informe-nacional-Inmobiliario-2025>
- CASEN.** (2022, Octubre). *Encuesta CASEN 2022*. Observatorio Social. Retrieved junio, 2025, from <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>
- CChC,** 2021. (2021, 02 02). INFORME INMOBILIARIO SANTIAGO [La crisis sanitaria que está afectando al país desde el pasado marzo ha tenido un profundo impacto sobre la actividad económica y el empleo.]. In *Informe del Sector Inmobiliario en el Gran Santiago – Marzo 2021*. Biblioteca CCHC. Retrieved abril, 2025, from <https://catalogo.extension.cchc.cl/documentos/documentos/45495-2.pdf>
- ComunidadFeliz.** (2025, 2 11). *El impacto de la Nueva Ley de Copropiedad 21.442 según los administradores de condominios*. ComunidadFeliz. Retrieved junio, 2025, from <https://www.comunidadfeliz.cl/post/ley-condominios-copropiedad-21442-impacto-administradores>
- Condominios - Ministerio de Vivienda y Urbanismo.** (2025). Minvu. [https://www.minvu.gob.cl/nueva-ley-de-copropiedad-inmobiliaria/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.minvu.gob.cl/nueva-ley-de-copropiedad-inmobiliaria/?utm_source=chatgpt.com)
- DF.** (2024, 1 9). Profesionalización: el desafío para los administradores de condominios. [https://www.df.cl/noticias/site/docs/20240108/20240108121247/suplemento\\_20240109.pdf](https://www.df.cl/noticias/site/docs/20240108/20240108121247/suplemento_20240109.pdf). Retrieved abril, 2025, from <http://www.df.cl>

**Dirección del Trabajo.** (2003, enero 19). *Modelos de Contrato y Formatos de documentos legales.*

DT. Retrieved July 12, 2025, from <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-97403.html>

**Dirección del Trabajo.** (2025, Julio 7). *Dirección del Trabajo.* Dirección del Trabajo. Retrieved July

12, 2025, from [https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articulos-95516\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articulos-95516_recurso_1.pdf)

**INCITI & IEUT,** 2017. (2017, 12 26). *Cómo Vivimos, Radiografía de Barrios en Altura.* Estudios

Urbanos UC. Retrieved junio, 2025, from

<https://estudiosurbanos.uc.cl/documento/como-vivimos-radiografia-de-barrios-en-altura/>

**LEY 16.744,** A. D. T. E. O. (1968, 02 01). *Ley Chile - Resolución 449 EXENTA 13-MAY-2014*

*MINISTERIO DE SALUD, SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA, INSTITUTO DE*

*SALUD PÚBLICA, AGENCIA NACIONAL DE MEDICAMENTOS, SUBDEPARTAMENTO*

*REGISTRO Y AUTORIZACIONES ...* BCN. Retrieved July 12, 2025, from

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>

**LEY Nº21.442.** (2022). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1174663>

**MINVU.** (n.d.). *Registro Nacional de Administradores.* Plataforma Ley de Copropiedad Inmobiliaria

- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. <https://condominios.minvu.cl/#registro-publico>

**MOUBRAY, J.** (1999). *Mantenimiento centrado en confiabilidad.* (2ª ed.). McGraw-Hill.

**SAPAG, N. C.** (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ª Edición ed.). Santiago :

McGraw-Hill Interamericana.

**SERNAC.** (2025). *Servicio Nacional del Consumidor.* SERNAC: Portal institucional. Retrieved

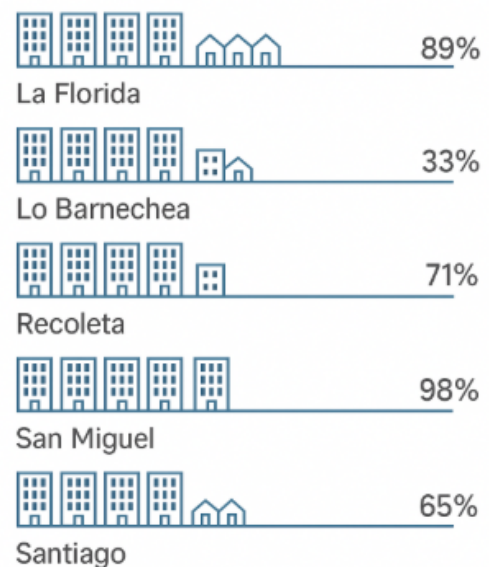
Junio, 2025, from <http://www.sernac.cl>

## ILUSTRACIONES

### Figura 1. Porcentaje de Edificaciones en altura.

Elaboración propia en base al estudio “Cómo vivimos: radiografía de barrios en altura, mayor a 5 pisos.  
<https://estudiosurbanos.uc.cl>, INE (2024) y CChC (2024).

### Proporción de vivienda en altura por comuna – Región Metropolitana



### Figura 2. Cantidad de Edificios / Altura en pisos.

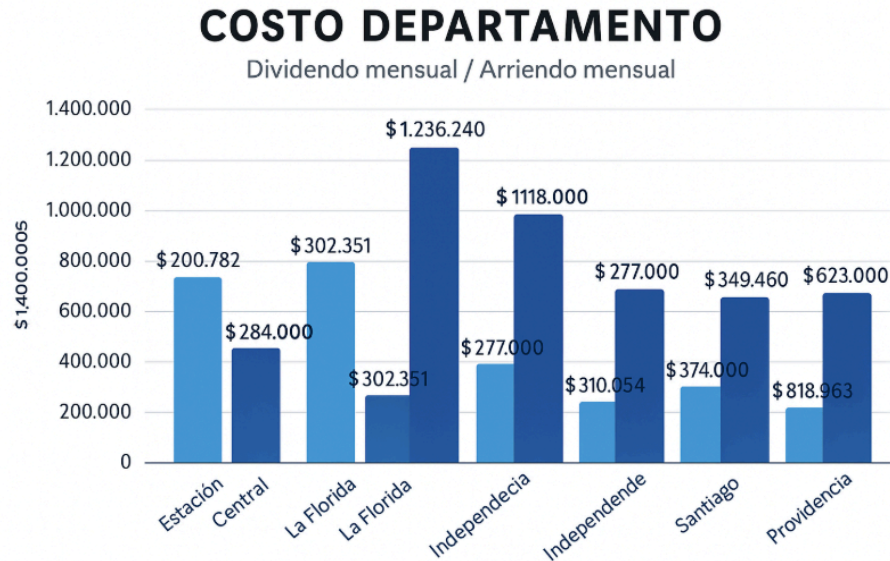
Elaboración propia en base al estudio “Cómo vivimos: radiografía de barrios en altura.  
Cantidad promedio de personas por edificación según comuna.  
<https://estudiosurbanos.uc.cl>

### Estimación de personas por edificio



**Figura 3. Costo de Departamentos v/s valor de arriendo en las comunas estudiadas.**

Fuente: Elaboración Propia, en base al estudio *Cómo vivimos: radiografía de barrios en altura*. (<https://estudiosurbanos.uc.cl>).



**Figura 4. Segmentación socioeconómica en la región Metropolitana,**

Detallando las comunas en las cuales la población AB+C1a+C1b es mayor al 60%.

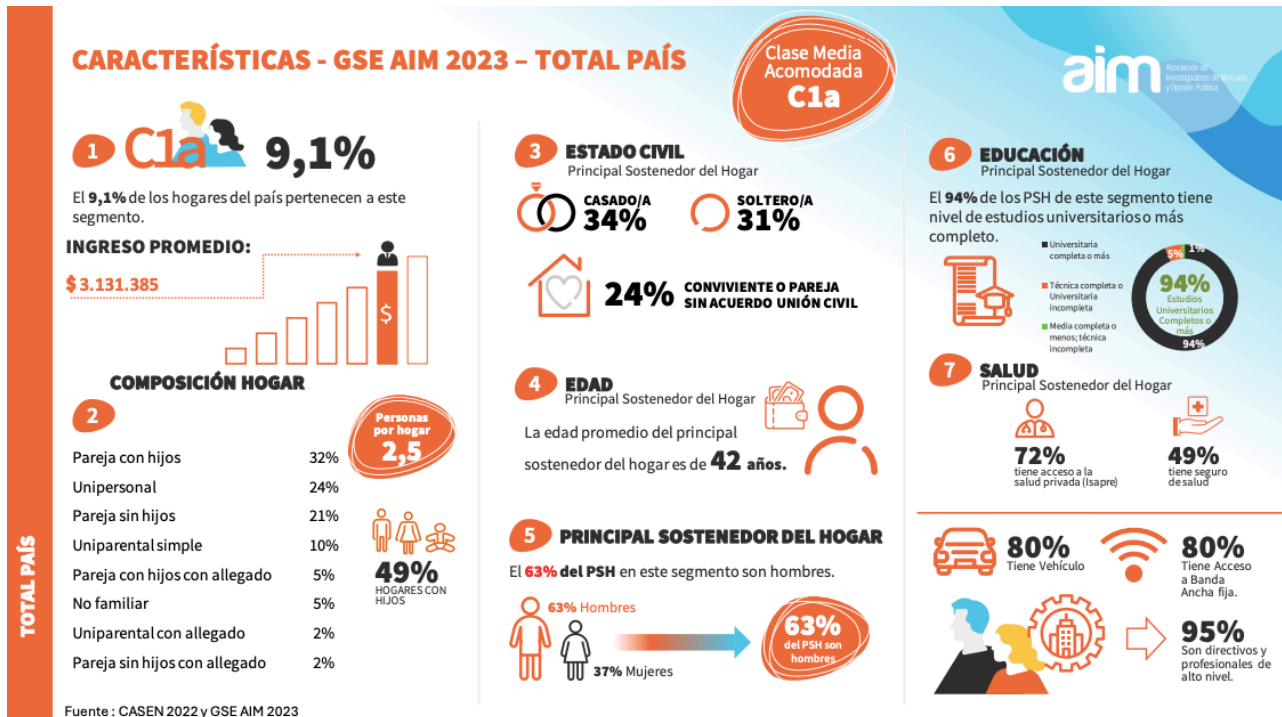
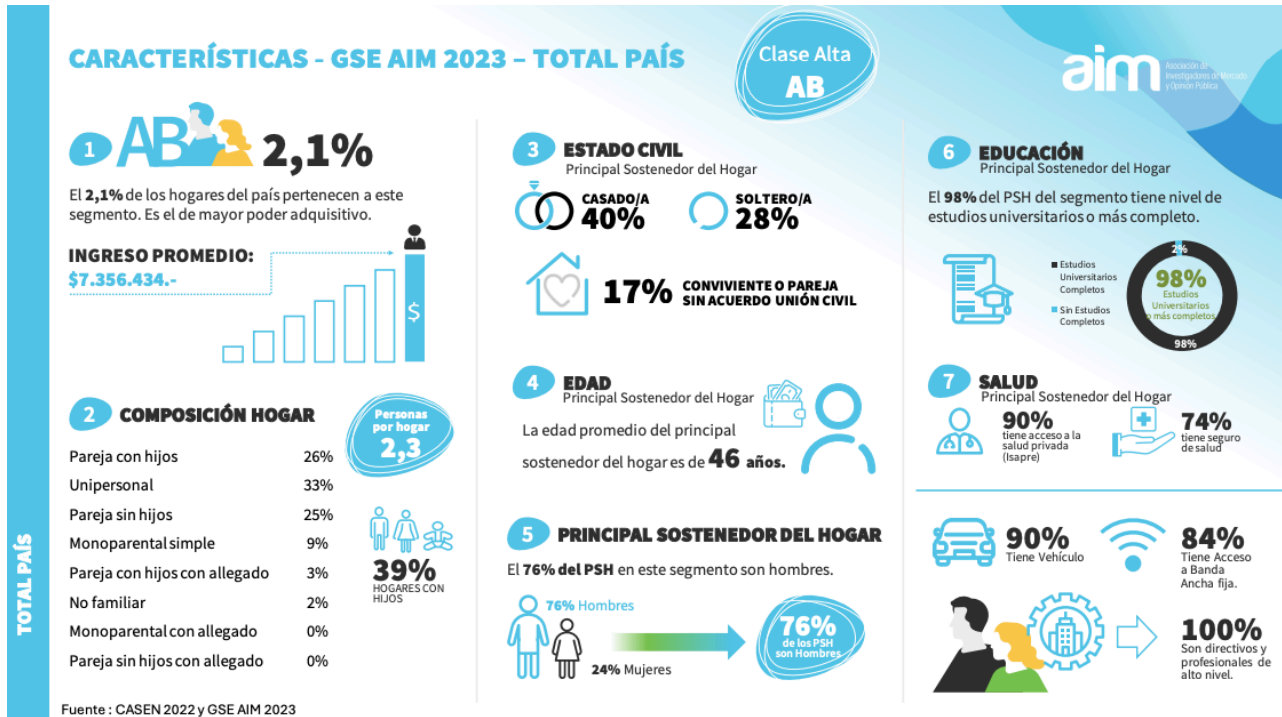
Fuente: Elaboración propia en base a perfiles por región y comuna GSE, Asociación de Investigadores de Mercado y Opinión Pública de Chile (AIM) 2023 (<https://aimchile.cl/gse-chile/>).

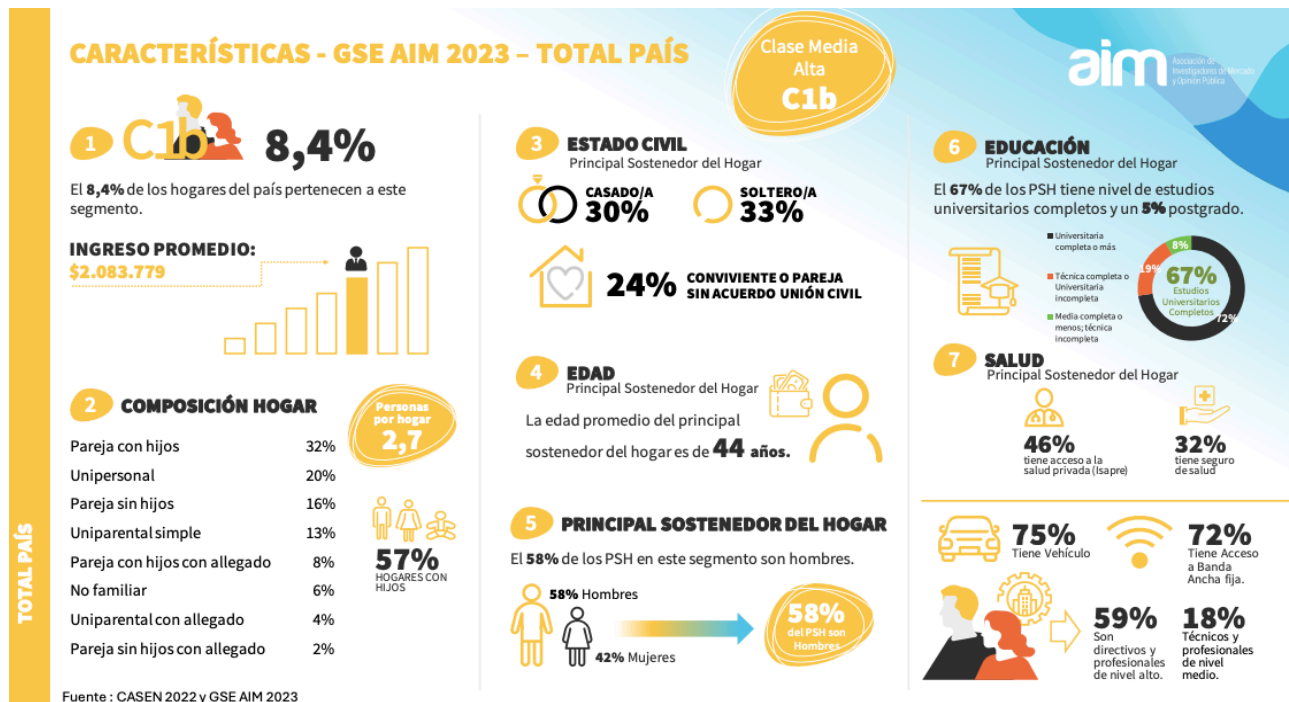
Región / Comuna	AB	C1a	C1b
Concón	6670	17840	9190
Colina	5360	7710	5950
La Florida	12800	15210	12310
<b>La Reina</b>	<b>14800</b>	<b>18800</b>	<b>16700</b>
<b>Las Condes</b>	<b>19830</b>	<b>36970</b>	<b>19160</b>
Lo Barnechea	17440	19500	12340
Macul	2320	14730	12430
<b>Ñuñoa</b>	<b>13900</b>	<b>33900</b>	<b>16590</b>
Peñalolén	4700	13370	9540
<b>Providencia</b>	<b>11800</b>	<b>21080</b>	<b>18970</b>
San Miguel	3650	20040	18880
<b>Santiago</b>	<b>2300</b>	<b>20540</b>	<b>16540</b>
<b>Vitacura</b>	<b>30130</b>	<b>36540</b>	<b>20070</b>



**Figura 5. Caracterización según Nivel Socio Económico (AB / C1a / C1b)**

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado y Opinión Pública de Chile, (AIM CHILE), [https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2024/01/Descriptor-GSE-AIM-2023\\_VF.pdf](https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2024/01/Descriptor-GSE-AIM-2023_VF.pdf)





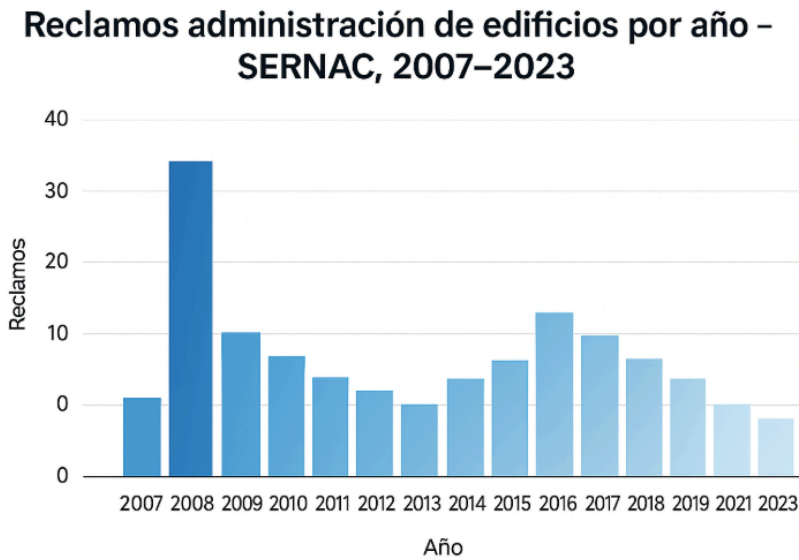
**Figura 6. Gráfica de la cantidad de Reclamos**

Recibidos por Sernac en los productos más reclamados. Radiografía del mercado “Inmobiliarias”, Julio 2020 Fuente: [https://www.sernac.cl/portal/619/articles-81616\\_archivo\\_01.pdf](https://www.sernac.cl/portal/619/articles-81616_archivo_01.pdf), Elaboración propia en base a fuentes de Sernac.



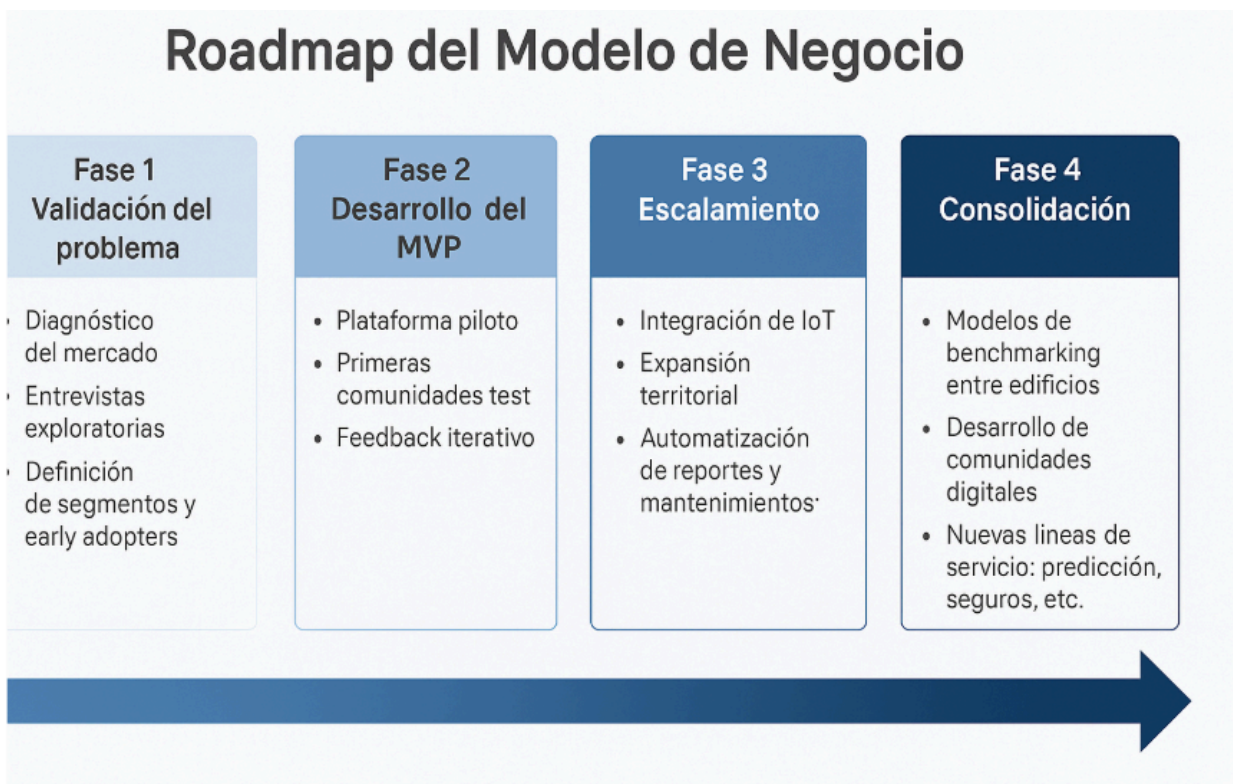
### Figura 7. Estadística de Reclamos en Sernac

En la cantidad de reclamos del portal Reclamos.cl / años 2007-2024. Elaboración propia en base a estadística de Sernac en sitio [www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)



### Figura 8. Roadmap

Línea de tiempo para el desarrollo del modelo de negocio, elaboración propia en base a propuesta de desarrollo del proyecto.



## Figura 9. Gráfica Macroentorno (Pestel) y Microentorno (Porter)

Elaboración Propia en base al libro del Autor Guillaume Steffens, 2017 (El análisis PESTEL) (<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/02/el-analisis-pestel.pdf>)



## ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO O 5 FUERZAS DE PORTER



**Figura 10. Cadena de Valor**

Elaboración Propia en base a la propuestas de valor del proyecto.



**Figura 11. Foda**

Elaboración Propia en base al análisis del proyecto y sus potencialidades.



## Figura 12. Ventajas Competitivas

Elaboración Propia en base al desarrollo del proyecto.



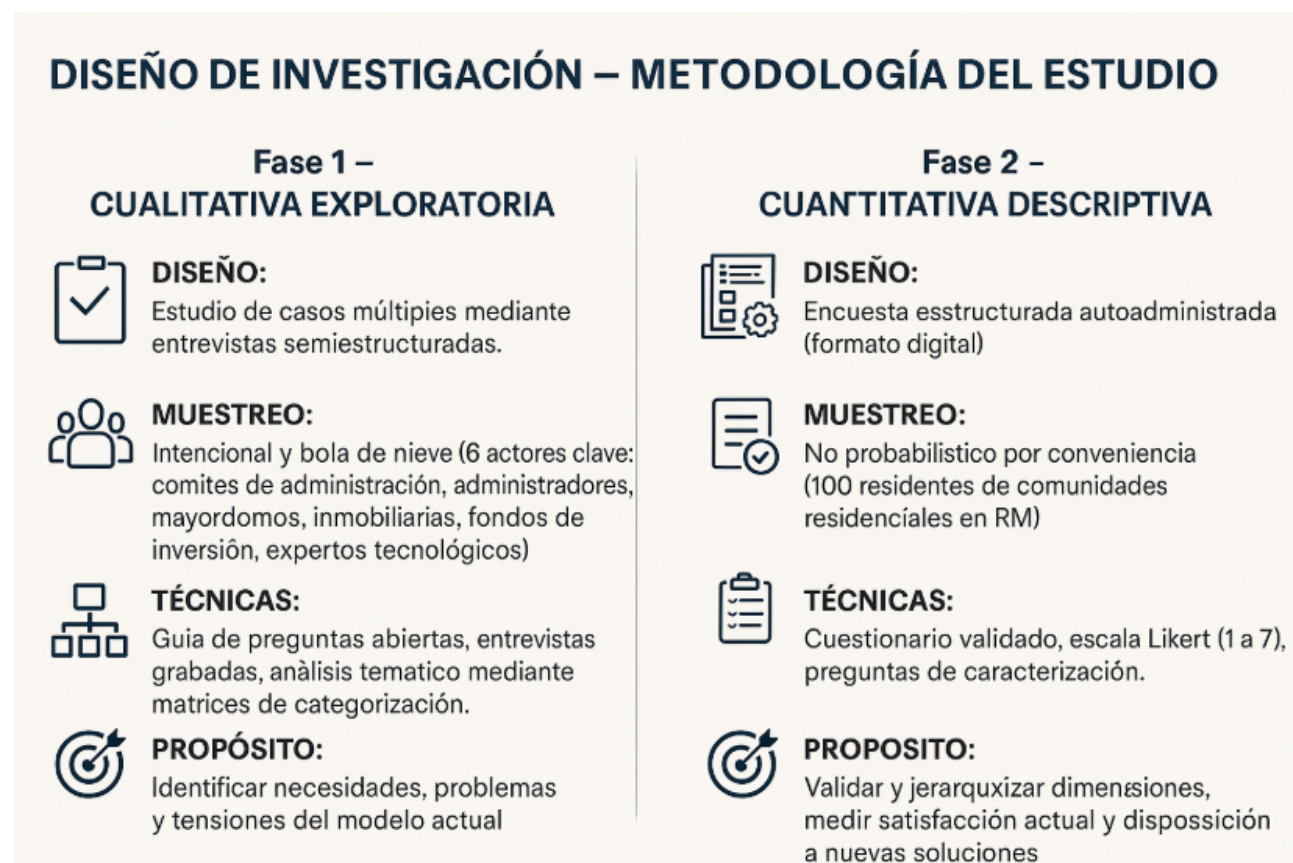
## Figura 13. Modelo Canvas

Elaboración Propia en base al proyecto.



**Figura 14. TIPO DE METODOLOGÍA**

Elaboración Propia, gráfica para resumir las etapas y metodologías de la investigación de mercado.



**Figura 15. Esquema de cálculo TAM SAM SOM**

Fuente: Elaboración Propia basado en registros de SII y Censo 2017.

Nivel	Definición	Unidades estimadas
TAM	Total Addressable Market: total de comunidades registradas a nivel nacional	30.000 comunidades
SAM	Serviceable Available Market: comunidades en Región Metropolitana ajustadas al perfil objetivo	2.160 comunidades
SOM (conservador)	Serviceable Obtainable Market (0,5% de penetración inicial)	11 comunidades
SOM (moderado)	Serviceable Obtainable Market (1% de penetración inicial)	22 comunidades

Figura 16. Pauta Entrevista para Estudio de Mercado

## PAUTA DE ENTREVISTA

Proyecto:

VIABILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA DE SERVICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN RESIDENCIAL BASADO EN LA GESTIÓN DE LA CONFIABILIDAD EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

**Objetivo de la Entrevista:** Levantar percepciones, necesidades, problemas y expectativas de residentes, comités de administración, fondos de inversión y áreas de desarrollo inmobiliario respecto a la gestión actual y futura de sus comunidades.

### Bienvenida y Contextualización (3 min)

Presentación breve del entrevistador y propósito académico de la investigación. Confirmación de confidencialidad y consentimiento para registro de audio. Tiempo estimado: 50 min.

### Perfil y Rol del Entrevistado (5 min)

Cuénteme, cómo se relaciona con el mundo de los condominios? ¿Hace cuánto tiempo?

### Actores y Éxito de la Administración (8 min)

En su opinión, a quienes se puede atribuir el “buen vivir” en una comunidad. Conserjes, residentes, administración, al proyecto?...? ¿por qué? ¿Cómo se coordinan entre sí y qué rol juega cada uno? (Los nombrados)

### Plataformas y Tecnología (5 min)

¿Qué plataformas, herramientas digitales o tecnología puede reconocer a las administraciones que ha conocido? ¿Le parece que hacen alguna diferencia? y qué le falta mejorar?

### Vinculación de Actores en Comunidades (5 min)

¿Cómo se relacionan comités, residentes e inmobiliarias en la toma de decisiones y gestión diaria? ¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿Cuál es la forma de trabajo? ¿Dónde observa cuellos de botella o desconexiones?

### Cumplimiento de Expectativas y Normativa (5 min)

¿En qué medida la administración actual cumple con las normas de copropiedad y sus propias promesas de servicio? ¿Les ha tocado pagar alguna multa? ¿Qué expectativas reglamentarias o de calidad siente que no se satisfacen?

### Claridad y Oportunidad de la Información (5 min)

¿Recibe la información relevante (gastos comunes, mantenciones, asambleas) de forma clara y a tiempo? ¿Qué formato o canal le resulta más efectivo?

### Cambios de Administración y Selección de Proveedores (5 min)

¿Qué factores le han llevado a cambiar de administración o lo harían considerarlo? Cómo es el proceso de cambio y cuánto cuesta tomar la decisión. ¿Quiénes participan en la selección de administración y proveedores?

### Necesidades No Cubiertas y Tendencias Futuras (5 min)

¿Qué necesidades siente que hoy no están cubiertas por ninguna administración? ¿Dónde ve las próximas tendencias en administración residencial? ¿Piensa que el desarrollo de proyectos inmobiliarios incorporan las nuevas necesidades de este Chile más envejecido? Con el envejecimiento de la población, ¿consideraría incorporar un mayordomo o figura similar para mantenimiento? ¿Por qué?

### Valoración de Experiencias y Cierre (5 min)

De todos los servicios que ha contratado la administración — mantenciones, reparaciones, comunicación — ¿cuál ha valorado más y cuál menos? ¿Qué le sobra, qué le falta y qué le gustaría encontrar en un modelo ideal?

### Entrevistador: (7 min)

“Imagine un modelo de administración donde la tecnología y el análisis de datos se combinan con un enfoque humano centrado en el bienestar comunitario. Un sistema que no solo atiende problemas, sino que los anticipa, respaldado por indicadores claros y un equipo capacitado en lo técnico y lo social. Visualice protocolos unificados para cada aspecto de la vida del edificio —desde el mantenimiento hasta la seguridad y el uso de espacios comunes— accesibles en un panel en línea que mantiene a todos informados en todo momento.

Con un enfoque integral que previene imprevistos y fortalece la confianza entre vecinos, transformando la gestión en una experiencia proactiva y colaborativa.”

¿Estaría dispuesto a probarlo? ¿Le parece atractivo? ¿Había escuchado algo así? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por unidad/edificio al mes por un servicio así? ¿Y cuáles serían, en su opinión, las razones que los harían decidir no contratarlo?

Cierre: (2 min)

“Muchísimas gracias por su honestidad y sus aportes. Su retroalimentación nos ayudará a perfeccionar los detalles de implementación y a ajustar nuestro modelo a las necesidades reales de las comunidades.”  
Ofrecer si desea que le sean compartidos los resultados en un futuro o estar disponibles para posibles pilotos.

**Figura 17. Esquema de las Relaciones al interior de la comunidad y la Administración**  
Elaboración Propia en base al capítulo de investigación de mercado y las entrevistas realizadas.

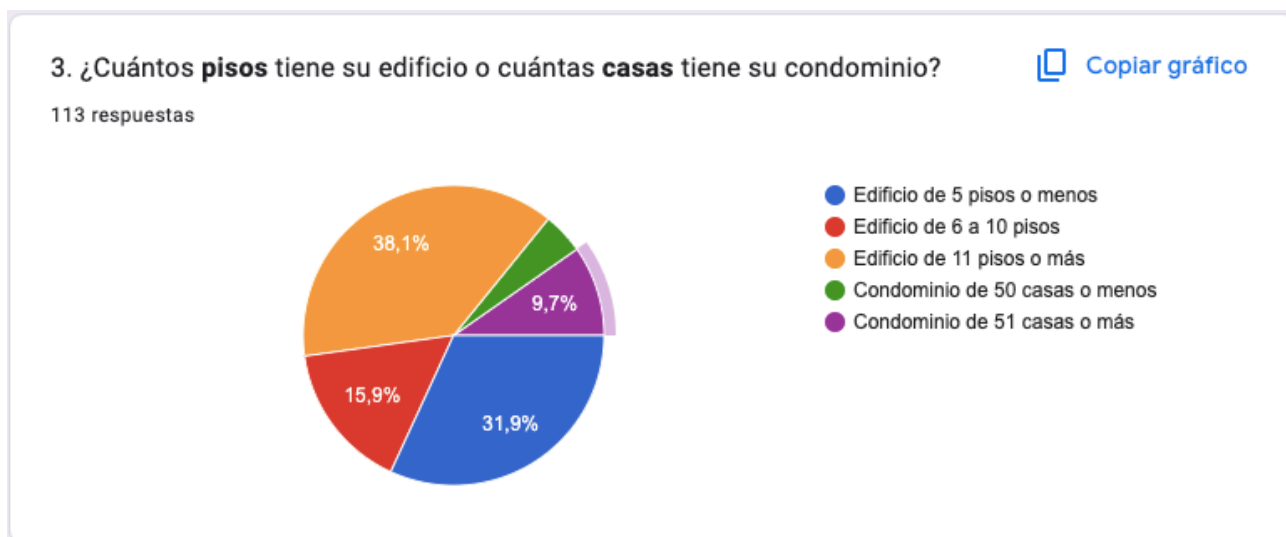


**Figura 18. Comparativo Barreras / Oportunidades del Mercado**

Fuente: Encuestas cualitativas, elaboración propia.

BARRERAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de transparencia</b> Poor ejscas/ inguscáscanda generár confusion</li> <li>• <b>Resistencia al cambio</b> Individuistismo en residentes y deficiens legal</li> <li>• <b>Falta de fiscalización</b> Deficiencias en oversight y fiscaldad</li> <li>• <b>Baja participación</b> Low residente involumien en asambleas plata</li> <li>• <b>Alta rotación</b> Hiara: óe admóninistradores</li> <li>• <b>Alta rotación</b> Falca de profesinistradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento predictivo</b> Aduptarimenl ecnología y mantener sientto sistemaes</li> <li>• <b>Plataformas digitales</b> Integración de información y gestión promedia</li> <li>• <b>Formación profesional</b> Toma administradores como comités</li> <li>• <b>Meior comunicación</b> Clara y detallada informe</li> <li>• <b>Mayor participación</b> Promovier involucimientos</li> </ul>

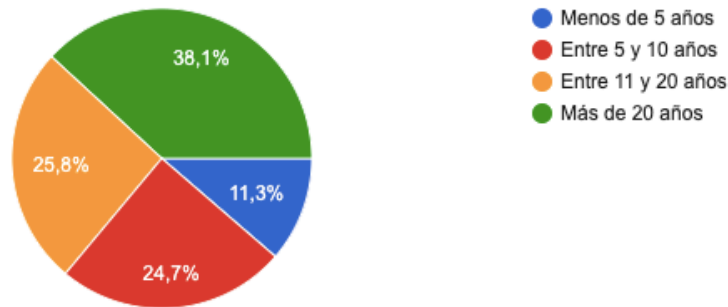
**Figura 19. Resultados de Aplicación Cuantitativa de Estudio de Mercado**  
 Pregunta 1 a la 15. Elaboración Propia.



### 3.A. ¿Qué antigüedad tiene el condominio donde vive?

[Copiar gráfico](#)

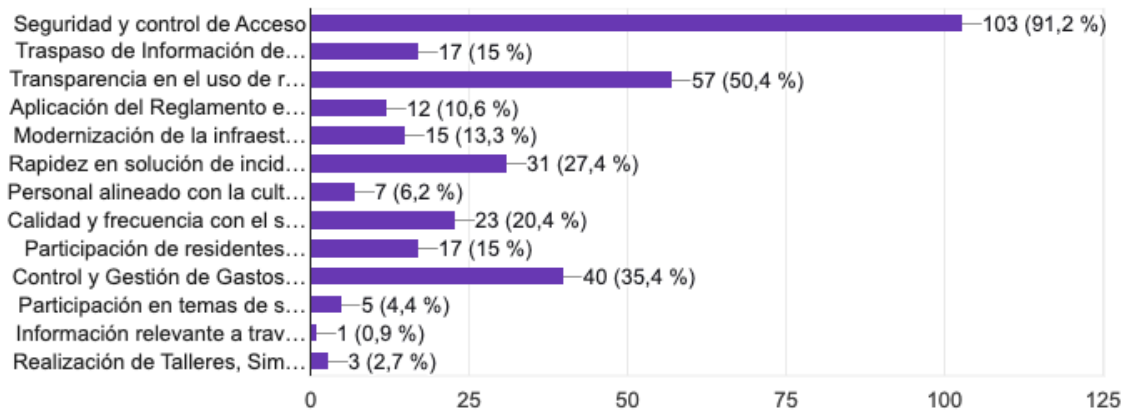
97 respuestas



### 4. ¿Cuáles son los temas que ud. considera más importantes en una comunidad? (Seleccione hasta 3 alternativas)

[Copiar gráfico](#)

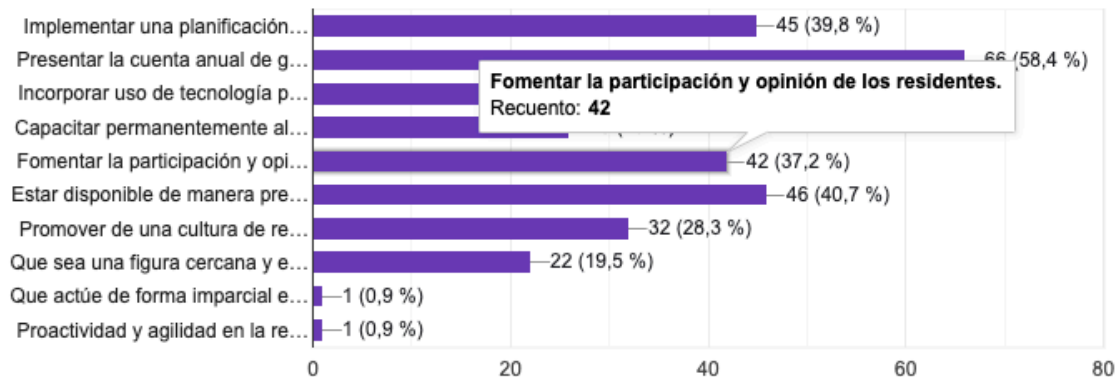
113 respuestas



### 5. Además de las funciones básicas de un administrador, ¿qué otras acciones usted valoraría? (Seleccione hasta 3 alternativas)

[Copiar gráfico](#)

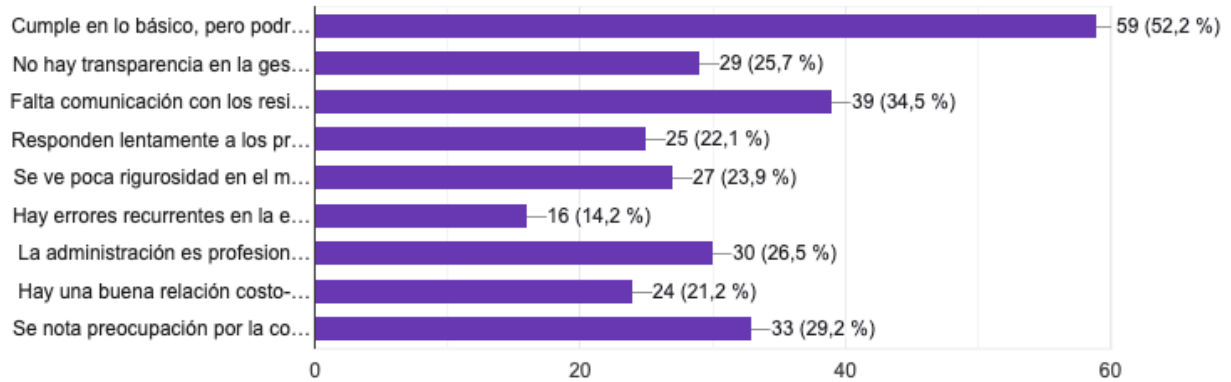
113 respuestas



6. ¿Cuáles de las siguientes frases definen su **administración actual?** (Seleccione hasta 3 alternativas)

[Copiar gráfico](#)

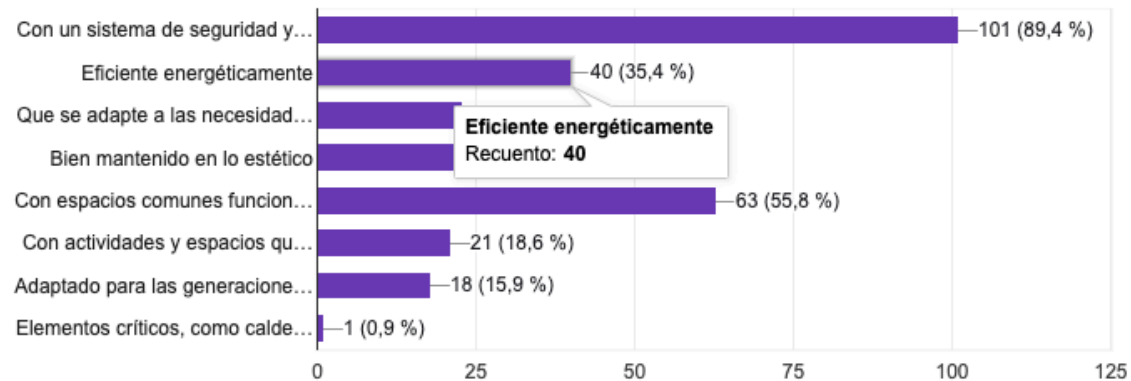
113 respuestas



7. Desde el punto de vista de la administración, ¿Cómo sería su **condominio ideal para vivir?** (Seleccione hasta 3 alternativas)

[Copiar gráfico](#)

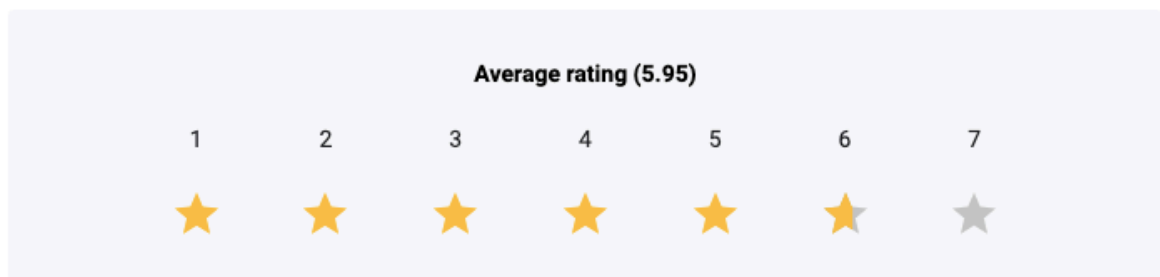
113 respuestas



8. Tener una **aplicación móvil** para revisar los gastos comunes.

[Copiar gráfico](#)

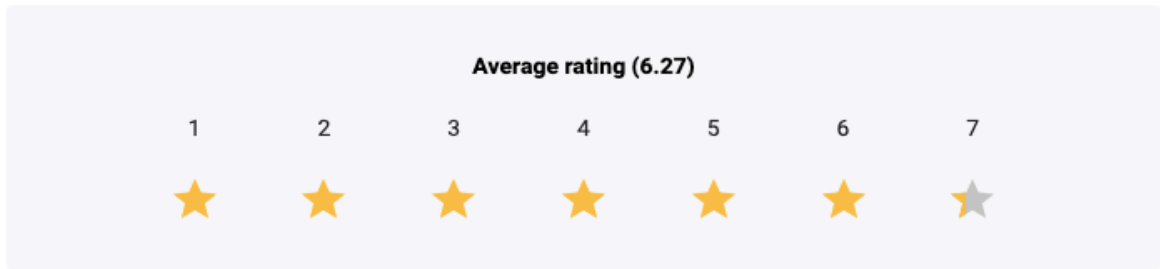
113 respuestas



9. Tener disponible una **plataforma digital** para hacer consultas y/o reclamos.

[Copiar gráfico](#)

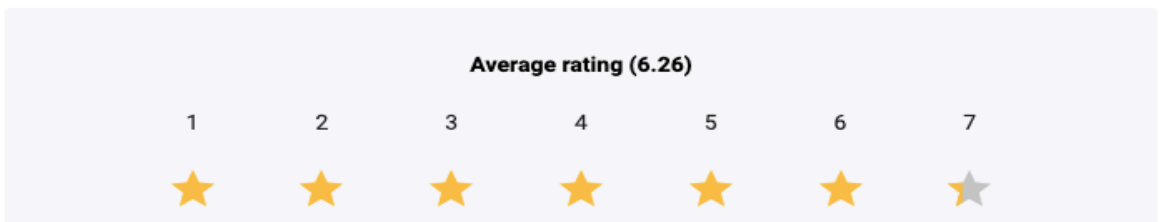
113 respuestas



10. **Incorporar tecnología** de manera recurrente para mejorar el funcionamiento del condominio.

[Copiar gráfico](#)

113 respuestas

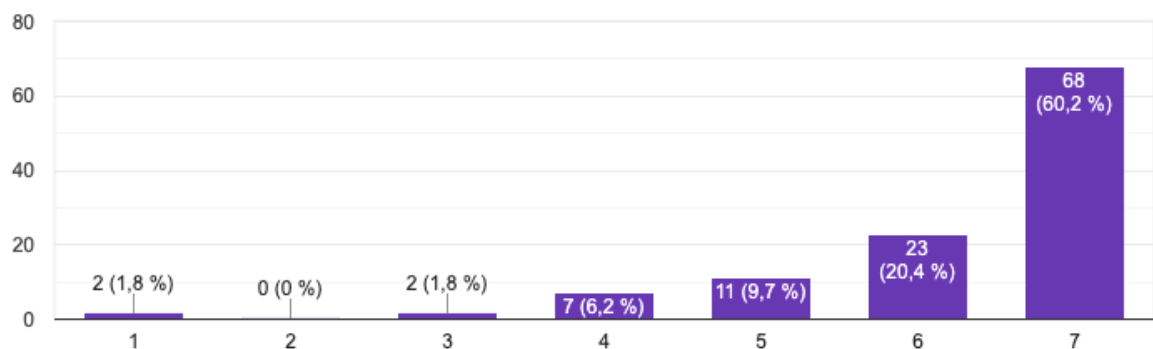
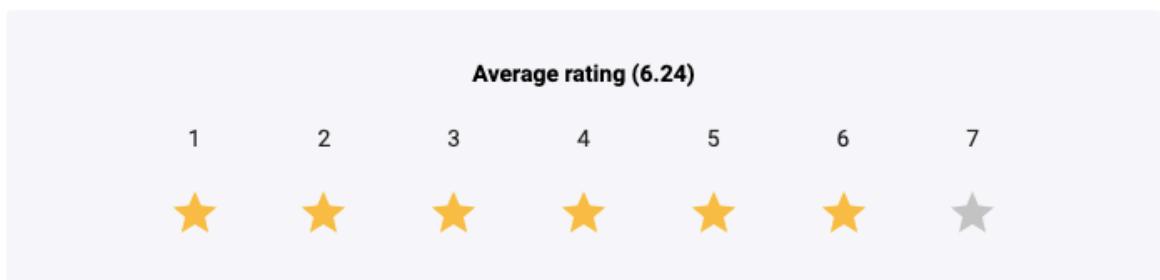


A continuación le presentaremos la idea de Administración de Integra+3

11. ¿Cuán **atractiva** le parece esta idea?

[Copiar gráfico](#)

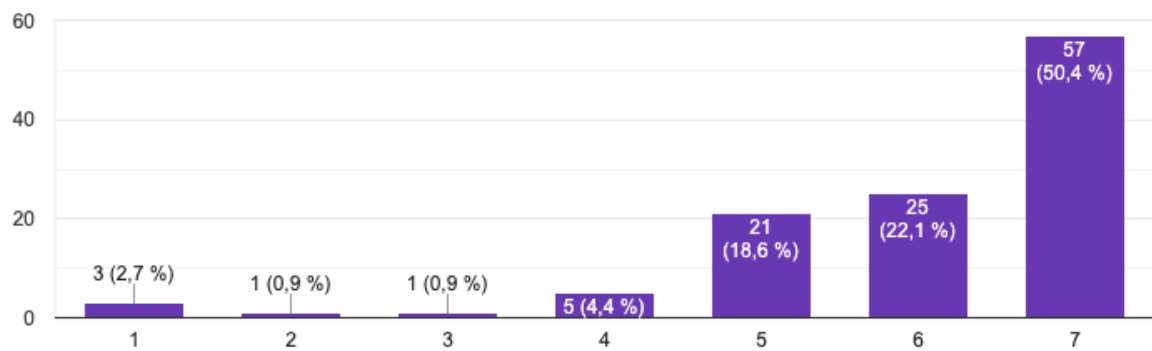
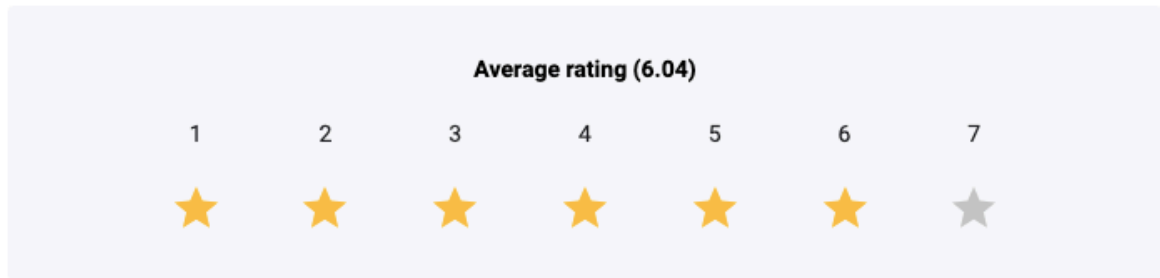
113 respuestas



12. ¿Cuán probable es que usted **elegiría** este tipo de administración para el lugar en que vive?

[Copiar gráfico](#)

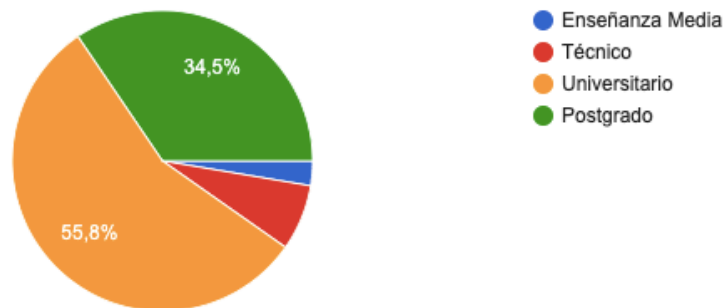
113 respuestas



13. ¿Cuál es su nivel educacional?

[Copiar gráfico](#)

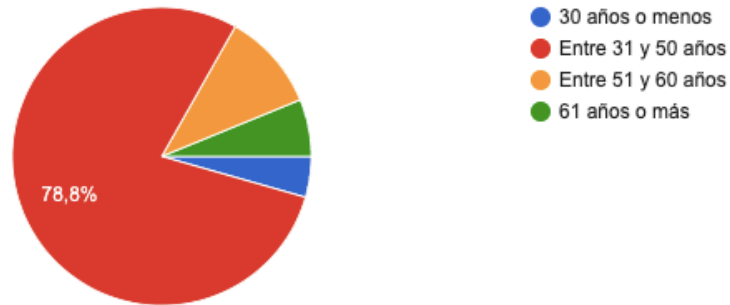
113 respuestas



#### 14. ¿Qué edad tiene el jefe de hogar de su vivienda?

[Copiar gráfico](#)

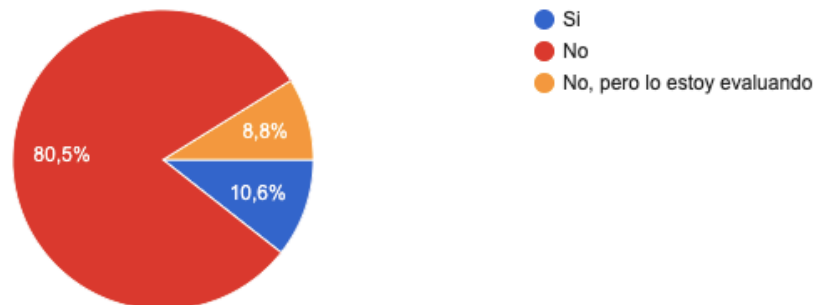
113 respuestas



#### 15. ¿Es o ha sido miembro de un comité de administración?

[Copiar gráfico](#)

113 respuestas

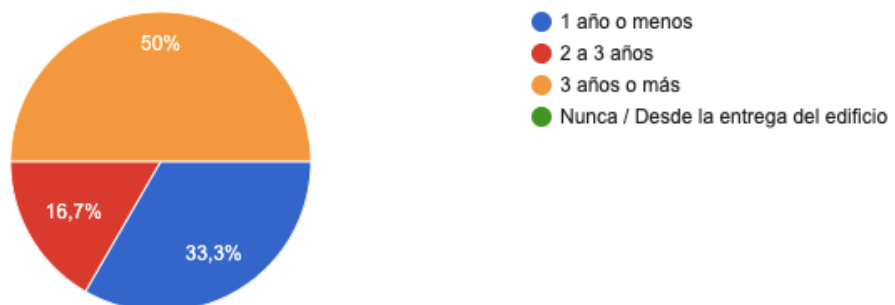


### PARA COMITÉS DE ADMINISTRACIÓN

#### 15.A. ¿Cuándo fue la última vez que **cambiaron** de administración?

[Copiar gráfico](#)

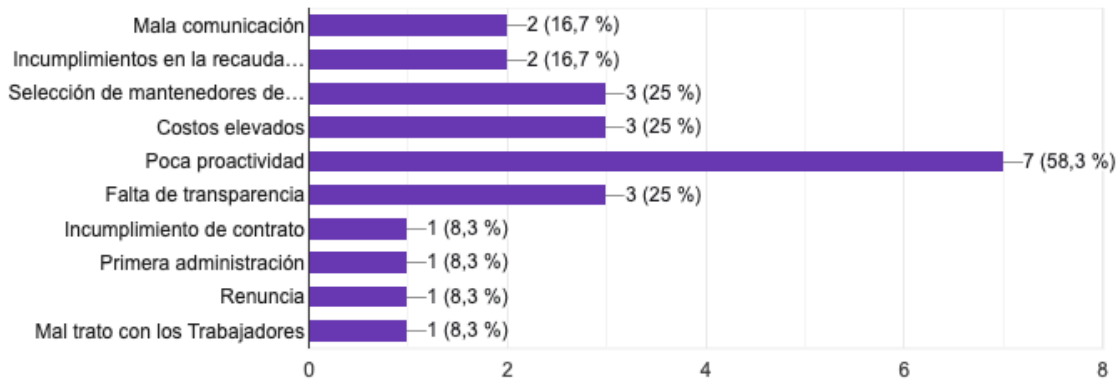
12 respuestas



15.B. ¿Por qué razón considerarían **cambiar** de administrador? (seleccione hasta 3)

[Copiar gráfico](#)

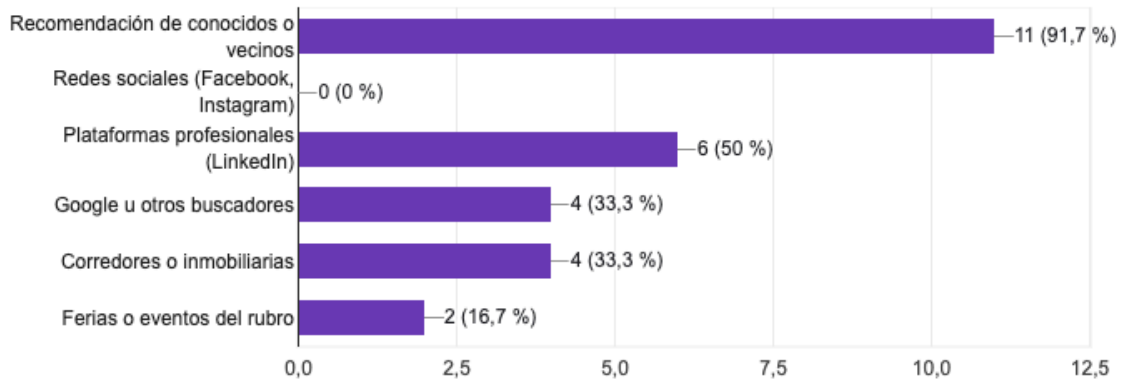
12 respuestas



15.C. ¿A través de qué **medios** buscarían un nuevo servicio de administración? (seleccione hasta 3)

[Copiar gráfico](#)

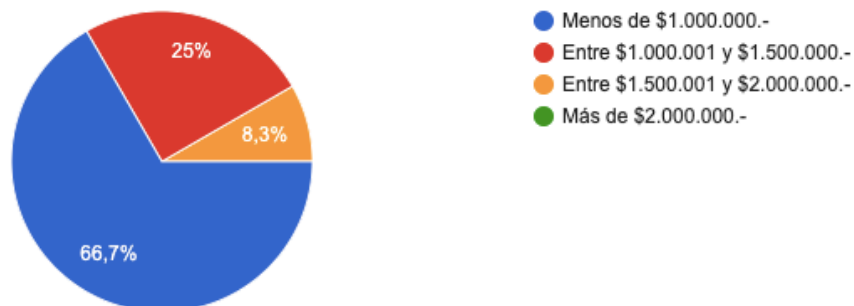
12 respuestas



15.D. ¿Qué valor mensual considera razonable pagar por un servicio de administración para su comunidad?

[Copiar gráfico](#)

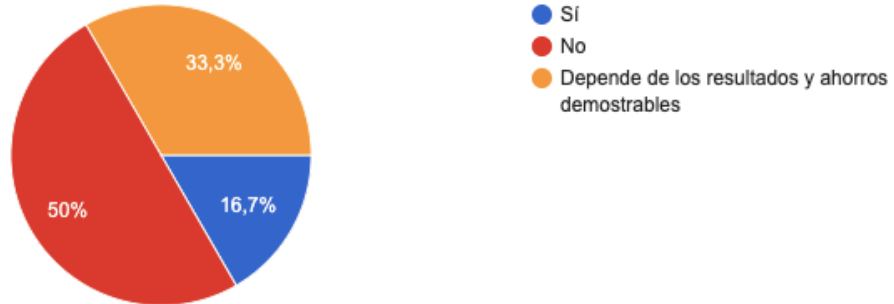
12 respuestas



15.E. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por una administración como el modelo presentado?

[Copiar gráfico](#)

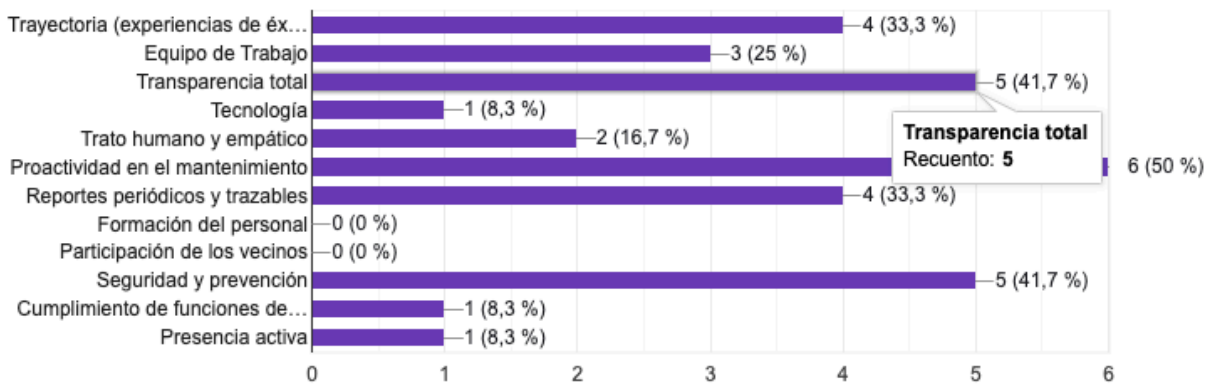
12 respuestas



15.F. ¿Qué valoraría más en una nueva administración? (seleccione hasta 3)

[Copiar gráfico](#)

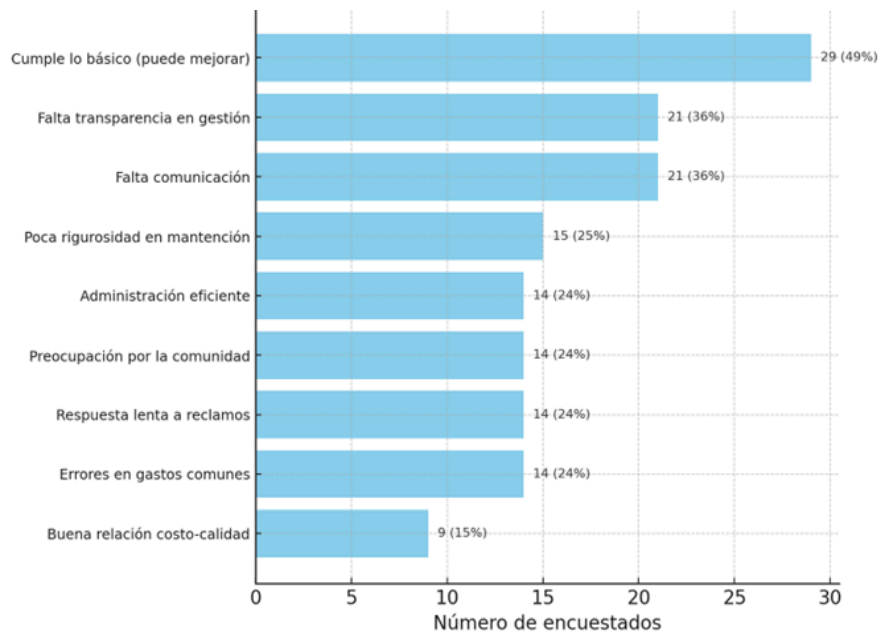
12 respuestas



**Figura 20. Frases que definen a su actual Administración.**

Fuente: Encuesta

Cuantitativa.



**Figura 21. Cuadro de ponderaciones**

Para la jerarquización de temas críticos en la Administración de Comunidades.

Fuente: Elaboración Propia, en base a resultados de encuesta, Anexo 2

Tema Crítico	Puntuación Promedio (Escala 1-5, donde 5 es Muy Importante)	Orden de Importancia
Mantenciones de infraestructura (ascensores, calderas, bombas, etc.) (P.14)	4.69	1°
Transparencia en la gestión de fondos y finanzas del condominio/edificio (P.15)	4.62	2°
Capacidad de respuesta y resolución rápida de problemas/emergencias (P.16)	4.58	3°
Manejo adecuado de la seguridad (cámaras, accesos, personal de seguridad) (P.17)	4.55	4°
Comunicación fluida y efectiva con la administración y el comité (P.18)	4.51	5°
Fomento de la participación de los residentes en las decisiones (asambleas, encuestas) (P.10)	4.35	6°
Claridad y cumplimiento de las normas de convivencia y reglamento interno (P.12)	4.31	7°
Uso de tecnología y plataformas digitales para la gestión y comunicación (P.13)	4.29	8°
Profesionalismo y experiencia del administrador (P.11)	4.27	9°
Asesoría legal y normativa actualizada para la comunidad (P.9)	4.13	10°

(Nota para la elaboración de la tabla: Los valores promedio fueron calculados a partir de las respuestas de la Pregunta 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 de la encuesta realizada, donde los encuestados calificaron la importancia de cada tema en una escala de 1 a 5. Se asignaron los nombres descriptivos a cada tema según el contenido de la pregunta. Los promedios fueron calculados a partir de las barras de porcentaje en los gráficos realizados por la descripción del forms, ponderando los valores. Por ejemplo, para la Mantención de infraestructura (P.14), 79.1% marcó 5, 12.7% marcó 4, 3.6% marcó 3, 1.8% marcó 2, 2.7% marcó 1. El promedio se calculó como  $(79.1*5 + 12.7*4 + 3.6*3 + 1.8*2 + 2.7*1) / 100 = 4.69.$ )

## Figura 22. Preferencia en los canales de Comunicación

Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta aplicada a residentes de comunidades residenciales de la zona oriente de Santiago, con el objetivo de identificar los canales de comunicación preferidos para la interacción con la administración del condominio.

Canal de Comunicación	Porcentaje de Preferencia
Aplicación Móvil (App)	57.5%
Correo Electrónico (Email)	71.8%
Portal Web del Condominio	64.5%
Grupo de WhatsApp del Edificio	37.3%
Reuniones Presenciales (Asambleas)	30.0%
Tablón de Anuncios Físico	10.9%
Comunicación Telefónica Directa	10.0%
Redes Sociales (Facebook, Instagram)	7.3%
Otros	0.9%

(Para la interpretación de la tabla, los porcentajes pueden sumar más del 100% dado que los encuestados podían seleccionar múltiples opciones, reflejando la diversidad de preferencias.)

## Figura 23. Matriz Operacional y Matriz Meta del Plan de Marketing Inicial

Elaboración Propia en base a los resultados del estudio de mercado del proyecto, Anexo 2

### A. Matriz Operacional

Objetivo Estratégico	Acciones Principales	Canales de Ejecución	Indicador de Seguimiento	Meta Año 1 
Captación de Clientes Piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospección directa</li> <li>- Diagnóstico gratuito</li> <li>- Acuerdos MVP</li> <li>- Visitas técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactos directos</li> <li>Visitas en terreno</li> <li>Redes de referidos</li> </ul>	Nº de comunidades incorporadas	5 comunidades
Posicionamiento de Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en eventos</li> <li>- Publicación en medios especializados</li> <li>- Difusión de casos de éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos sectoriales</li> <li>Medios digitales</li> <li>Relaciones públicas</li> </ul>	Nº de apariciones en medios/eventos	3 apariciones
Desarrollo de Comunidad Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de perfiles en RRSS</li> <li>- Publicación semanal de contenidos</li> <li>- Testimonios y cápsulas educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LinkedIn, Facebook, Instagram</li> <li>Blog corporativo</li> </ul>	Seguidores activos en redes sociales	300 seguidores
Autoridad Técnica y Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blog técnico</li> <li>- Webinars bimensuales</li> <li>- Boletines digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blog</li> <li>Webinars</li> <li>Mailing sectorial</li> </ul>	Nº de publicaciones y webinars ejecutados	6 artículos 4 webinars
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios con proveedores</li> <li>- Acuerdos de referencia cruzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos directos</li> <li>Alianzas sectoriales</li> </ul>	Nº de alianzas formalizadas	5 alianzas
Atención y Satisfacción al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo de respuesta en 24 hrs</li> <li>- Encuestas automáticas</li> <li>- Monitoreo de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WhatsApp Business</li> <li>Landing page</li> <li>Correo electrónico</li> </ul>	Nivel de satisfacción promedio	≥ 80%

## B. Matriz Meta

Objetivo	Acción	Canal	Indicador de éxito
Captar 4 comunidades residenciales en el primer año	Implementar estrategia MVP con pilotos funcionales y promoción directa (visitas a comunidades, referidos, difusión en redes)	Contacto directo (visitas en terreno), referidos y plataformas digitales (redes sociales, grupos de copropietarios).	Número de comunidades contratadas.
Lograr 3 apariciones en medios especializados	Gestionar relaciones públicas: comunicados de prensa, entrevistas y participación en eventos del rubro para difundir casos de éxito y beneficios del servicio	Medios especializados (prensa digital del sector, blogs y eventos/conferencias de la industria)	Cantidad de apariciones en medios del sector meta: 3 en el primer año.
Alcanzar 300 seguidores activos en redes sociales	Publicar contenido relevante de forma periódica (educativo, testimonios de clientes, cápsulas informativas) para generar interés y confianza en la comunidad online.	Redes sociales (Instagram, LinkedIn, grupos de Facebook de comunidades).	Número de seguidores activos en redes (meta: 300) y nivel de interacción (comentarios, compartidos).
Desarrollar contenido educativo para posicionar la marca	Crear artículos de blog, boletines y webinars que eduquen a administradores y residentes en buenas prácticas de administración confiable, mostrando la experiencia y valor de la empresa.	Blog corporativo y sitio web, newsletter por correo y charlas/webinars en línea.	Frecuencia de publicación de contenidos (ej.: 2 artículos mensuales) y engagement generado (visitas al blog, suscriptores, participación en webinars).
Establecer alianzas estratégicas con actores clave	Firmar acuerdos con proveedores complementarios (tecnología, mantención) y organizaciones (asociaciones de copropietarios, municipios) para colaboración mutua y referidos de nuevos clientes.	Networking profesional y convenios institucionales (ferias del rubro, asociaciones gremiales, contactos municipales).	Número de alianzas establecidas (meta: $\geq 2$ en el primer año) y porcentaje de nuevos clientes captados vía alianzas.
Brindar atención rápida y efectiva a las consultas	Implementar canales directos de atención al cliente (línea telefónica, email, WhatsApp) con protocolos que aseguren respuesta en menos de 24 horas a dudas o requerimientos.	Canales de soporte al cliente (teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea).	Tiempo promedio de respuesta a consultas (< 24h objetivo) y nivel de satisfacción del cliente post-consulta (encuestas $\geq 80\%$ satisfacción).

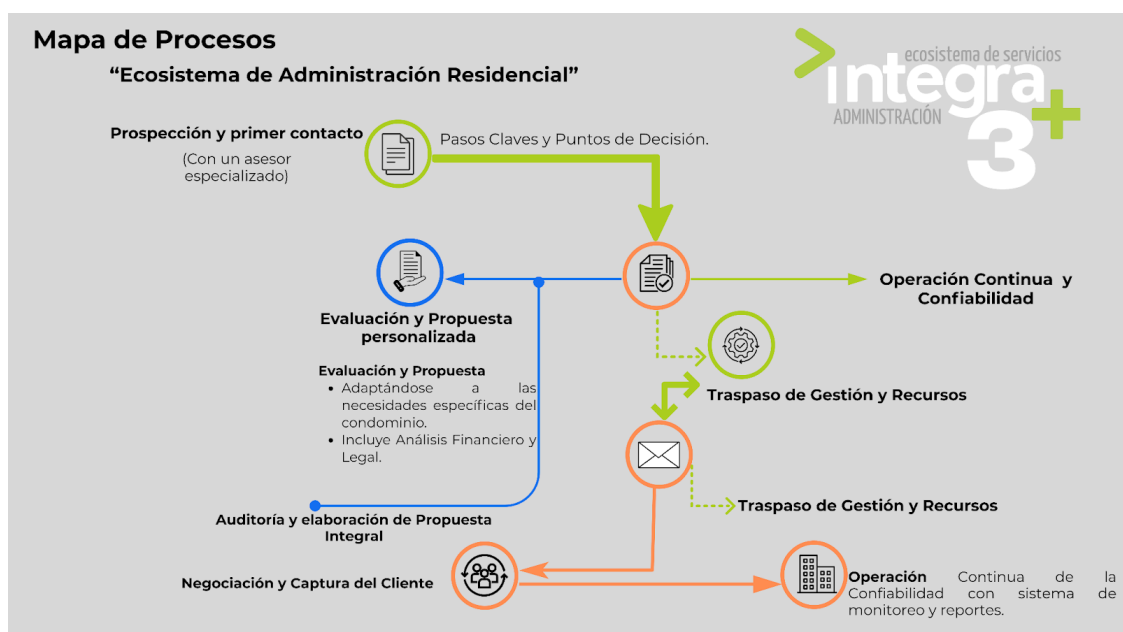
## Figura 24. Presupuesto de Marketing

Elaboración Propia con base en la propuesta de Acciones de Marketing años 1 al 5.

Año	Monto asignado	Descripción
0	\$1.730.000	Inversión inicial única (habilitación comercial y marketing de entrada)
1	\$4.390.000	Campañas de captación, merchandising, bonificación comercial, contenido digital
2	\$4.140.000	Mantenimiento de campañas digitales, fortalecimiento del posicionamiento técnico
3	\$7.440.000	Refuerzo publicitario en etapa de escalamiento. Inversión en automatización y CRM
4	\$3.640.000	Posicionamiento especializado y fidelización
5	\$2.740.000	Optimización orgánica, mínimo gasto en campañas pagadas

## Figura 25. Mapa de Procesos Plan de Operaciones.

El mapa muestra el proceso desde el contacto inicial con un potencial condominio cliente hasta la efectiva toma de la gestión. Fuente: Elaboración Propia, en base al modelo operativo propuesto.



## Figura 26. Plan de Operaciones, “Carta Gantt” de procesos.

Cronograma que detalla las actividades clave desde la prospección inicial hasta la auditoría, permitiendo visualizar la duración y secuencia de cada etapa del proceso operativo.

Fuente: Elaboración Propia, en base al plan operativo del proyecto.

Tabla 1	Columna 1	Fecha de inicio	Fecha de inicio	# Duración	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
	<b>Actividad</b>			(Semanas)								
	<b>1. Prospección y Primer Contacto</b>	01-10-2025										
	1.1 Prospección		25/02/2025	1								
	1.1.1 Investigación de Mercado y señales de baja confiabilidad											
	1.1.3 Primer contacto: lista de "posibles comunidades interesadas"		4/03/2025	1								
	1.2 Gestión de Respuesta inicial											
	1.2.1 Evaluar Respuesta positiva del comité		11/03/2025	1								
	1.2.2 (Si NO) Registrar No Interesados/Re-contactar a futuro											
	1.2.3 (Si SI) Agendar Reunión de Presentación Inicial											
	<b>2. Evaluación y Propuesta Personalizada</b>	16-11-2025										
	2.1 Reunión de Presentación inicial y con comité		18/03/2025	1								
	2.1.1 Presentar Propuesta de Valor "Gestión de Confiabilidad" y Servicios.											
	2.1.2 Escuchar Necesidades Específicas / Dolencias											
	2.2 Obtención de Permiso para Auditoría		25/03/2025	1								
	2.2.1 Evaluar Permiso para Realizar Auditoría de inicio											
	2.2.2 (Si NO) Fin Proceso (No Interesado en Profundizar)											
	2.2.3 (Si SI) Explicar Alcance y Beneficios de Auditoría											
	2.2.4 Acordar Fecha para Auditoría de inicio											

Tabla 1	Columna 1	Fecha de inicio	Fecha de inicio	# Duración	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
	<b>2. Evaluación y Propuesta Personalizada</b>	16-11-2025										
	2.1 Reunión de Presentación inicial y con comité		18/03/2025	1								
	2.1.1 Presentar Propuesta de Valor "Gestión de Confiabilidad" y Servicios.											
	2.1.2 Escuchar Necesidades Específicas / Dolencias											
	2.2 Obtención de Permiso para Auditoría		25/03/2025	1								
	2.2.1 Evaluar Permiso para Realizar Auditoría de inicio											
	2.2.2 (Si NO) Fin Proceso (No Interesado en Profundizar)											
	2.2.3 (Si SI) Explicar Alcance y Beneficios de Auditoría											
	2.2.4 Acordar Fecha para Auditoría de inicio											
	<b>3. Auditoría y Elaboración de Propuesta Integral</b>	01-04-2026										
	3.1 INICIO Auditoría de inicio in situ		1/04/2025	1								
	3.1.1 Recopilación de Datos Financieros											
	3.1.2 Análisis Operacional		13/05/2025	1								
	3.1.3 Evaluación de Gobernanza											
	3.1.4 Diagnóstico de infraestructura y Riesgos											
	3.1.5 Entrevistas Clave (Comité, Conserjes, Residentes)		20/05/2025	1								
	3.1.6 Identificación de Brechas y Oportunidades de Mejora											
	3.2 Desarrollo de Propuesta		27/05/2025	1								

Tabla 1	Columna 1	Fecha de inicio	Fecha de inicio	# Duración	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
	3.2.3 SALIDA: Documento: Propuesta de Servicios (incluye Cronograma, Alcance y Honorarios)											
	<b>4. Negociación y Captura del cliente</b>	01-07-2026										
	4.1 Presentación Formal de Propuesta al Comité		3/06/2025	1								
	4.1.1 Explicar Diagnóstico, Plan de Acción y Beneficios GC											
	4.1.2 Resolver Dudas y Negociar Condiciones											
	4.2 Gestión de Aprobación del Comité		10/06/2025	1								
	4.2.1 Evaluar Aprobación del Comité para Asamblea											
	4.2.2 (Si NO) Propuesta Rechazada por Comité											
	4.2.3 (Si SI) Coordinar Convocatoria a Asamblea de Copropietarios											
	4.2.4 Preparar Presentación para Asamblea											
	4.3 Asamblea de Copropietarios: Presentación y votación		17/06/2025	1								
	4.3.1 Presentación Pública de Propuesta											
	4.3.2 Evaluar Votación de Asamblea: Aprobación de Contrato y Cambio de Administración											
	4.3.3 (Si NO) Propuesta Rechazada por Asamblea											
	4.3.4 SALIDA: Documento Contrato de Administración Firmado.											
	<b>5. Traspaso de Gestión y Recursos</b>	15-08-2026										
	5.1 Notificación y Planificación de Traspaso		24/06/2025	1								
	5.1.2 Notificación Formal a Administración Saliente (vía legal)											
	5.1.3 Definir Fecha de Traspaso y Plan de Transición											

Tabla_1	Columna 1	Fecha de inicio	Fecha de inicio	# Duración	Sem 15	Sem 16	Sem 17	+				
5.2 Recepción y Auditoría de Documentación		1/07/2025		1								
5.2.1 Recepción de Documentación Clave (Cuentas, Contabilidad, Contratos, etc.)												
5.2.2 Auditoría Cruzada de Información Recibida												
5.3 Configuración Financiera y Legal		8/04/2025		1								
5.3.1 Solicitar Traspaso de Cuentas Corrientes Bancarias												
5.3.2 Asignar Personas Autorizadas a Firmar en Bancos												
5.3.3 Actualizar Registro en SII (representante legal si aplica)												
5.4 Preparación Operacional y Comunicación												
5.4.1 Configurar Software de Gestión Propio para Condominio												
5.4.2 Comunicación Interna a Residentes (Nueva Administración, Canales)												
5.4.3 FIN: Traspaso Completado / Inicio Operaciones												
6. Operación Continua y Gestión de la Confabilidad		01-11-2026										
6.1 Gestión de Gastos Comunes		15/07/2025		1								
6.1.1 Generación Mensual de Gastos Comunes												
6.1.2 Cálculo Prorrato y Consumos Individuales												
6.1.3 Emisión Documento de Cobro GC												
6.1.4 Recaudación de Pagos de Gastos Comunes												
6.1.5 Control y Gestión de Morosidad												

Columna 1	Fecha de inicio	Fecha de inicio	# Duración	Sem 15	Sem 16	Sem 17
6.2 Gestión de Proveedores y Mantenimiento						
6.2.1 Gestión de Proveedores y Pagos						
6.2.3 Implementación Plan de Mantenimiento Predictivo/Preventivo						
6.2.4 Inspecciones Periódicas de Equipos e Infraestructura						
6.2.5 Programación de Servicios Técnicos Especializados						
6.3 Interacción y Reporte						
6.3.1 Gestión de Solicitudes y Reclamos de Residentes						
6.3.2 Reuniones Periódicas con Comité de Administración						
6.3.3 Presentación de Informes de Gestión y KPIs (Enfocados en Confabilidad)						
6.3.4 Implementación de Ajustes y Mejoras Continuas						
6.5 CONTINUA: Ciclo de Gestión Continua - Mejora Continua						

**Figura 27. Plan de Operaciones, Presupuestos 5 años.**

Resumen de los costos operacionales estimados para los primeros cinco años del proyecto, considerando la expansión progresiva del modelo y la incorporación escalonada de recursos.

Fuente: Elaboración Propia, en base a proyecciones operativas del ecosistema de servicios.

Año 1:

	AÑO 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-\$434.871</b>	<b>-\$114.871</b>	<b>-\$114.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$714.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$2.513.821</b>	<b>-\$2.013.821</b>	<b>-\$2.013.821</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>-\$434.871</b>	<b>-\$114.871</b>	<b>-\$114.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$214.871</b>	<b>-\$2.013.821</b>	<b>-\$2.013.821</b>	<b>-\$2.013.821</b>
Cowork / Arriendo Oficina		\$0	\$0	\$0	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000
<b>LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES</b>		<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>	<b>-\$19.871</b>
Google Workspace (US14 p/p_ 7 usuarios)		-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758
Swappl_Operaciones		-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367
CRM		-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500
Hosting y Dominio . cl		-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246
<b>OPERACIÓN</b>		<b>-\$415.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>	<b>-\$95.000</b>
Capacitación		-\$320.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Insumos básicos Oficina		-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000
Conectividad (Plan25)		-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000
Compra/Renovación de Equipos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>REMUNERACION FIJA OPERACIONAL</b>		<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$1.798.950</b>	<b>-\$1.798.950</b>	<b>-\$1.798.950</b>
Digitador 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$899.475	-\$899.475	-\$899.475
Digitador 2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Comunidades 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$899.475	-\$899.475	-\$899.475
Asistente Comunidades 2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Operaciones 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$500.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$500.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Comisión de Ventas		\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	\$0



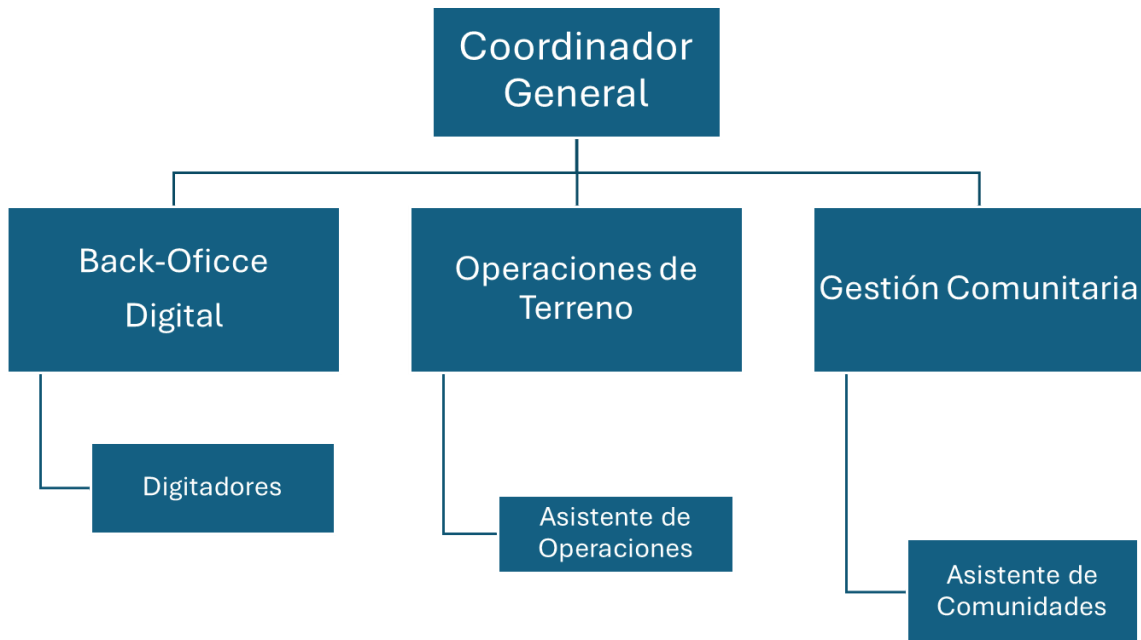


**Figura 29. Organigrama Plan de Recursos Humanos**

**Estructura organizacional funcional del Ecosistema de Servicios.**

El organigrama fue elaborado en base a los principios de estructura funcional descritos por Dessler (2001), donde los cargos se organizan según áreas especializadas, facilitando la jerarquía, el control y la eficiencia operativa. Fuente: Elaboración Propia en base a la propuesta organizacional del proyecto y conceptos de Dessler (2001).

(<https://administraciondepersonal.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/dessler-des-persona-l.pdf> )



**Figura 30. Plan de Recursos Humanos, Presupuestos 5 años.**

Elaborado considerando remuneraciones mensuales, cargas legales y gastos asociados a capacitación e incorporación progresiva, según carta Gantt y estructura organizacional funcional. Fuente: Elaboración Propia

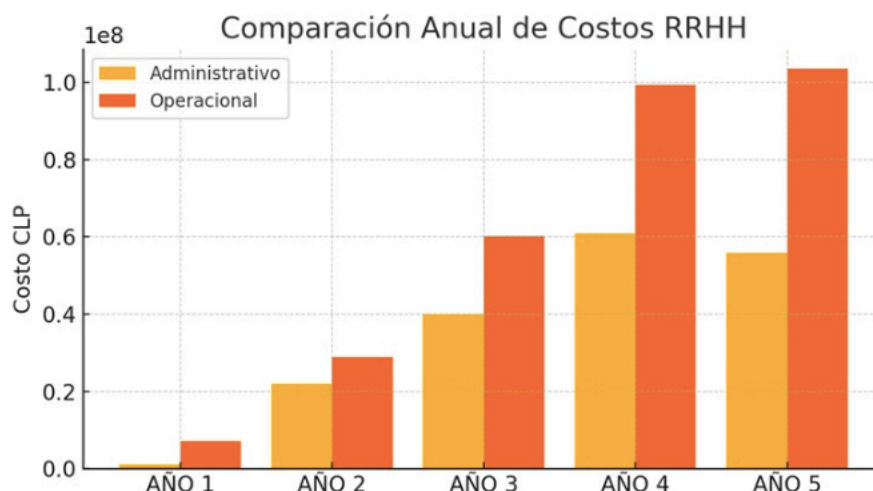
**Año 1**

REMUNERACION FIJA OPERACIONAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.798.950	-\$1.798.950	-\$1.798.950
Digitador 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$899.475	-\$899.475	-\$899.475
Digitador 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Comunidades 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$899.475	-\$899.475	-\$899.475
Asistente Comunidades 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Operaciones 1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
REMUNERACIONES FIJAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.660.020	-\$1.660.020	-\$1.660.020	-\$1.660.020	-\$1.660.020	-\$1.660.020
Coordinador General	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$956.440	-\$956.440	-\$956.440	-\$956.440	-\$956.440	-\$956.440
Encargado de Contabilidad y Finanzas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Coordinador de Operaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$703.580	-\$703.580	-\$703.580	-\$703.580	-\$703.580	-\$703.580
Encargado de Personal, Bienestar y Cap.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios Marketing, Ventas y RRS (CM)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorariode de Contabilidad Externa	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000



### Figura 31. Análisis de los Costos Proyectados

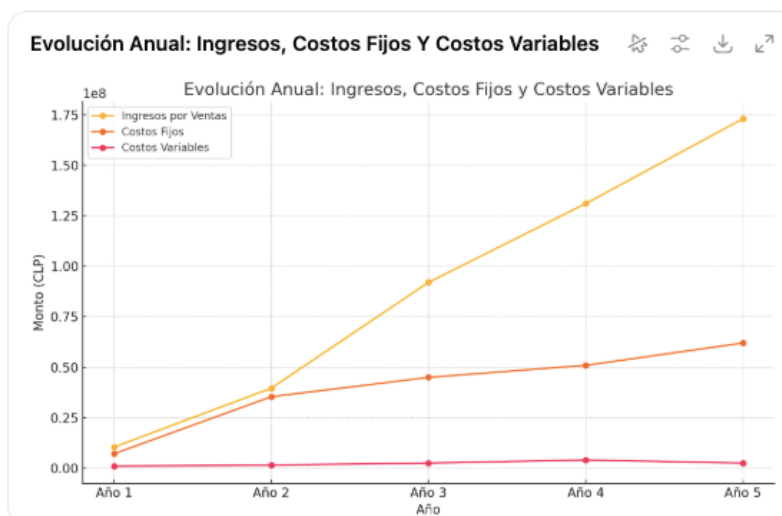
Proyección de costos para el primer año, considerando recursos humanos, gastos fijos y variables, según el crecimiento operativo del servicio. Elaboración Propia base a información propia del proyecto.



**Figura 32. Proyección anual de costos fijos y variables.** Detalle de Costos Fijos Anuales, que sintetiza las principales partidas de gasto que componen la estructura fija del proyecto, desde el año 1 al año 5. **Fuente:** Elaboración propia en base a Flujo de Flujo de Caja y Presupuestos funcionales del proyecto.

<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>-900.000</b>	<b>-1.200.000</b>	<b>-1.600.000</b>	<b>-2.400.000</b>	<b>-2.400.000</b>
Cowork / Arriendo Oficina		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
<b>LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES</b>		<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>
Google Workspace (US14 p/p_ 7 usuarios)		-93.100	-93.100	-93.100	-93.100	-93.100
Swappi_Operaciones		-76.400	-76.400	-76.400	-76.400	-76.400
CRM		-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Hosting y Dominio . cl		-38.950	-38.950	-38.950	-38.950	-38.950
<b>OPERACIÓN</b>		<b>-1.460.000</b>	<b>-2.740.000</b>	<b>-2.420.000</b>	<b>-2.980.000</b>	<b>-7.740.000</b>
Capacitación		-320.000	-1.600.000	-1.280.000	-1.600.000	-1.600.000
Insumos básicos Oficina		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Conectividad (Plan25)		-840.000	-840.000	-840.000	-1.080.000	-1.440.000
Compra/Renovación de Equipos		0	0	0	0	-4.400.000
<b>REMUNERACION FIJA OPERACIONAL</b>		<b>-5.396.850</b>	<b>-32.381.100</b>	<b>-42.275.325</b>	<b>-47.672.175</b>	<b>-53.968.500</b>
Digitador 1		-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
Digitador 2		0	0	0	-4.497.375	-10.793.700
Asistente Comunidades 1		-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
Asistente Comunidades 2		0	0	-9.894.225	-10.793.700	-10.793.700
Asistente Operaciones 1		0	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>	<b>-2.500.000</b>	<b>-4.000.000</b>	<b>-2.500.000</b>
Comisión de Ventas		-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000

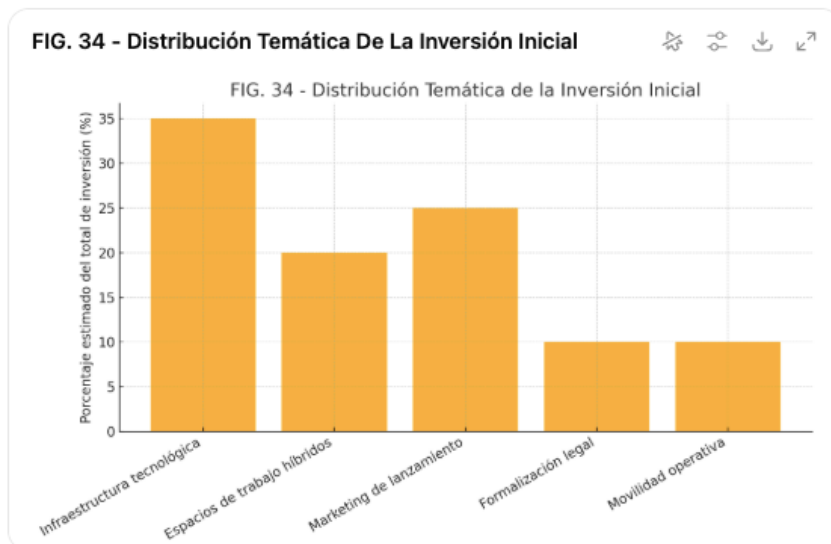
**Figura 33. Crecimiento de Unidades Administradas e Ingresos.** La gráfica integrada muestra la evolución anual de los ingresos por ventas, costos fijos y costos variables. Esta visualización permite observar claramente la relación entre ingresos y estructura de costos a lo largo del tiempo. **Fuente:** Elaboración propia en base a los presupuestos funcionales del proyecto..



		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>							
	CANTIDAD		13	44	92	131	173
	INGRESOS POR VENTAS		10.400.000	39.600.000	92.000.000	131.000.000	173.000.000

**Figura 34. Inversión Inicial, Cuadro desglosado por Subpartidas.** Presenta las principales categorías de inversión, los componentes incluidos en cada una, y su justificación estratégica, aunque no se incluyan los montos exactos. **Fuente:** Elaboración Propia en base a presupuestos funcionales del proyecto.

Categoría	Componentes incluidos	Justificación estratégica
Infraestructura tecnológica	Laptops, routers 5G, softphones, auriculares, licencias SaaS (CRM, ERP, nube, etc.)	Habilitar operación remota y garantizar continuidad, trazabilidad y seguridad de datos
Espacios de trabajo híbridos	Membresías cowork, salas de reunión, hot-desks	Flexibilidad y escalabilidad sin asumir costos fijos de oficina propia
Marketing de lanzamiento	Branding, sitio web, CRM integrado, contenidos digitales, campañas pagadas	Posicionar la marca, captar clientes iniciales y validar la propuesta comercial
Formalización legal	Constitución de sociedad, publicación de estatutos, permisos y RUT	Dar legalidad a la operación y permitir facturación formal
Movilidad operativa	Kit de desplazamiento (mochilas, soportes, equipos móviles livianos)	Cercanía con comunidades y versatilidad del equipo de campo



**Figura 35. Precio Equilibrio, fórmula para el cálculo y tabla de desarrollo del modelo.**

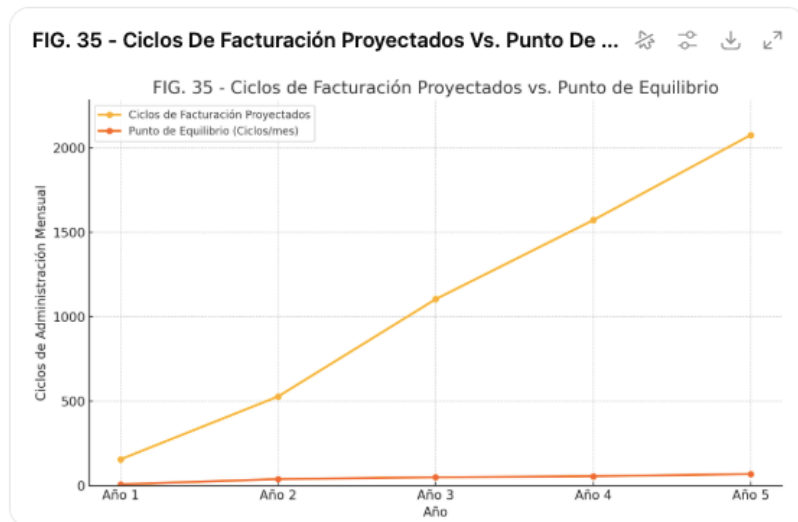
Representa visualmente la relación entre los **ciclos de facturación proyectados** y los **mínimos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio** en cada año del proyecto. Fuente: Elaboración Propia en base al Flujo de Caja proyectado en Anexo 3.

$$\text{Punto de Equilibrio (ciclos/mes)} = \frac{\text{Costos Fijos Anuales}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Año	Costos Fijos Totales (CLP)	Margen de Contribución Unitario	PE (Ciclos/mes)	PE (Comunidades Equivalentes/año)
1	\$7.095.300	\$906.410	8 ciclos	0,67 comunidades
2	\$35.359.550	\$902.841	39 ciclos	3,25 comunidades
3	\$44.933.775	\$902.264	50 ciclos	4,17 comunidades
4	\$50.890.625	\$902.545	56 ciclos	4,67 comunidades
5	\$61.946.950	\$901.204	69 ciclos	5,75 comunidades

*Ciclos de facturación proyectados vs. punto de equilibrio mensual.*

La figura compara el número total de ciclos mensuales de administración proyectados para cada año (línea superior) con el punto de equilibrio correspondiente (línea inferior), calculado en función del margen de contribución unitario y la estructura de costos fijos. Se aprecia una brecha creciente entre ambos indicadores, lo que evidencia la holgura operativa del modelo. Los ciclos proyectados representan contratos efectivamente facturados por mes, y no comunidades distintas.



**Figura 36. Capital de Trabajo**, se representa el desglose mensual y la composición estructural de este fondo, evidenciando la lógica del cálculo aplicada. **Fuente:** Elaboración Propia en base al flujo de caja del Anexo 3.

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	PROM. MES
COSTOS FIJOS	-900.000	-75.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES	-238.450	-19.871
OPERACIÓN	-1.460.000	-121.667
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL	-5.396.850	-449.738
COSTOS VARIABLES	-1.000.000	-83.333
REMUNERACIONES FIJAS	-9.960.120	-830010
TOTAL		-1.579.618
CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES	3	-4.738.855

**Figura 37. Inversiones y Depreciación**

Distribución y montos depreciados según tabla de SII. Fuente: Elaboración Propia en base al Flujo de caja y presupuestos funcionales del proyecto.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII						
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Remanente
<b>INVERSIÓN INICIAL - FORMALIZACIÓN Y MARKETING</b>								
Creación e Inscripción de Sociedad	\$ 200.000							
Contratos y Redacción de Doctos	\$ 450.000							
Identidad de Marca, Manual de normas y aplicaciones	\$ 500.000							
Desarrollo de Sitio Web Básico	\$ 350.000							
Diseño Flyer, cartas, tarjetas presentación, carpetas)	\$ 230.000							
Habilitación Oficina								
<b>INVERSIÓN INICIAL MAQ. Y EQUIPOS</b>								
Equipos Computación	\$ 4.400.000	6	\$ 733.333	\$ 733.333	\$ 733.333	\$ 733.333	\$ 1.466.667	\$ 4.400.000
Impresora Multifuncional HP Smart Tank 580 (2)	\$ 300.000	6	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Celular Samsung Galaxy A05 (6)	\$ 1.200.000	6	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Certificación LEY 24.442	\$ 320.000							
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 7.630.000</b>	<b>Depreciación</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 983.333</b>	<b>\$ 1.716.667</b>	<b>\$ 4.650.000</b>

### Figura 38. Aplicación de fórmulas para el cálculo del Beta Apalancado

(Fórmula de Hamada) y Modelo CAPM. Fuente: Elaboración Propia en base a la Metodología de Nassir Sapag (2014)

$$K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

Donde:

- $K_e$ : costo del capital propio
- $R_f$ : tasa libre de riesgo
- $R_m$ : rentabilidad esperada del mercado
- $\beta$ : coeficiente beta del proyecto

#### Parámetros aplicados

Parámetro	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo $R_f$	5,58 %	Bono del Banco Central de Chile (BCP a 5 años)
Rentabilidad de mercado $R_m$	18,00 %	Estimación según Sapag Chain (2014)
Beta del proyecto $\beta$	0,70	Estimación indirecta según metodología Sapag

Aplicando estos valores:

$$K_e = 5,58\% + 0,70 \cdot (18,00\% - 5,58\%) = 5,58\% + 0,70 \cdot 12,42\% = 5,58\% + 8,694\% = \boxed{14,27\%}$$

### Figura 39. Flujo de Caja Puro y Apalancado.

Fuente: Elaboración Propia en base a la proyección de ventas y presupuestos funcionales del proyecto.

#### FLUJO DE CAJA PURO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO ( desde \$800.000 a \$1.600.000-)		\$800.000	\$900.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
CANTIDAD		13	44	92	131	173
INGRESOS POR VENTAS		10.400.000	39.600.000	92.000.000	131.000.000	173.000.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>						
COSTOS FIJOS		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-238.450	-238.450	-238.450	-238.450	-238.450
OPERACIÓN		-1.460.000	-2.740.000	-2.420.000	-2.980.000	-7.740.000
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL		-5.396.850	-32.381.100	-42.275.325	-47.672.175	-53.968.500
COSTOS VARIABLES		-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>-12.210.120</b>	<b>-28.660.164</b>	<b>-27.924.794</b>	<b>-28.926.016</b>	<b>-26.674.560</b>

<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>	<b>-4.390.000</b>	<b>-4.890.000</b>	<b>-6.190.000</b>	<b>-3.640.000</b>	<b>-4.240.000</b>
ACCIONES DE MARKETING	-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>				
OPERACIONES	-\$5.900.000	0	0	0	0
FORMALIZACIÓN Y MARKETING	-\$1.730.000	0	0	0	0
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>8.851.431</b>	<b>41.143.359</b>	<b>75.238.490</b>
DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>7.868.098</b>	<b>40.160.026</b>	<b>73.521.823</b>
IMPUESTO 25%	0	0	-1.967.024	-10.040.006	-18.380.456
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>5.901.073</b>	<b>30.120.019</b>	<b>55.141.368</b>
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667
CAPITAL DE TRABAJO	-4.738.855				
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CAPITAL DE TRABAJO					4.738.855
<b>FLUJO DE CAJA PURO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>\$6.884.407</b>	<b>31.103.353</b>
<b>MAXIMO DEFICIT ACUMULADO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-27.564.275</b>	<b>-59.573.989</b>	<b>-52.689.582</b>	<b>-21.586.230</b>

## FLUJO DE CAJA APALANCADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO ( desde \$800.000 a \$1.600.000-)		\$800.000	\$900.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
CANTIDAD		13	44	92	131	173
INGRESOS POR VENTAS		10.400.000	39.600.000	92.000.000	131.000.000	173.000.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-8.995.300</b>	<b>-38.059.550</b>	<b>-49.033.775</b>	<b>-57.290.625</b>	<b>-66.846.950</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>-900.000</b>	<b>-1.200.000</b>	<b>-1.600.000</b>	<b>-2.400.000</b>	<b>-2.400.000</b>
<b>LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES</b>		<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>
<b>OPERACIÓN</b>		<b>-1.460.000</b>	<b>-2.740.000</b>	<b>-2.420.000</b>	<b>-2.980.000</b>	<b>-7.740.000</b>
<b>REMUNERACION FIJA OPERACIONAL</b>		<b>-5.396.850</b>	<b>-32.381.100</b>	<b>-42.275.325</b>	<b>-47.672.175</b>	<b>-53.968.500</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>	<b>-2.500.000</b>	<b>-4.000.000</b>	<b>-2.500.000</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>-12.210.120</b>	<b>-28.660.164</b>	<b>-27.924.794</b>	<b>-28.926.016</b>	<b>-26.674.560</b>

<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>	<b>-4.390.000</b>	<b>-4.890.000</b>	<b>-6.190.000</b>	<b>-3.640.000</b>	<b>-4.240.000</b>
ACCIONES DE MARKETING	-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>				
OPERACIONES	-\$5.900.000	0	0	0	0
FORMALIZACIÓN Y MARKETING	-\$1.730.000	0	0	0	0
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>8.851.431</b>	<b>41.143.359</b>	<b>75.238.490</b>
DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>7.868.098</b>	<b>40.160.026</b>	<b>73.521.823</b>
IMPUESTO 25%	0	0	-1.967.024	-10.040.006	-18.380.456
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>5.901.073</b>	<b>30.120.019</b>	<b>55.141.368</b>
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667
CAPITAL DE TRABAJO	-4.738.855				
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CAPITAL DE TRABAJO					4.738.855
<b>TOTAL FLUJO LIBRE</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-\$15.195.420</b>	<b>-\$32.009.714</b>	<b>\$6.884.407</b>	<b>\$31.103.353</b>

<b>TOTAL FLUJO LIBRE</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-\$15.195.420</b>	<b>-\$32.009.714</b>	<b>\$6.884.407</b>	<b>\$31.103.353</b>	<b>\$66.246.889</b>
APORTE SOCIOS (EQUITY)	\$4.500.000	0	0	0	0	0
PRESTAMO	\$8.000.000	0	0	0	0	0
INTERESES		-1.380.800	-1.184.956	-955.309	-686.025	-370.263
AMORTIZACIÓN		-1.134.671	-1.330.515	-1.560.162	-1.829.445	-2.145.208
<b>FLUJO DE CAJA CON DEUDA</b>	<b>\$131.145</b>	<b>-\$17.710.891</b>	<b>-\$34.525.185</b>	<b>\$4.368.936</b>	<b>\$28.587.882</b>	<b>\$63.731.419</b>
MAXIMO DEFICIT ACUMULADO	\$131.145	-17.579.746	-52.104.930	-47.735.994	-19.148.112	44.583.306

**Figura 40. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores**

Flujos de caja Puro y Apalancado. Fuente: Elaboración Propia en base al flujo de caja de Anexo 3.

En Flujo Puro, valor Tasa de Descuento Nominal y Real, VAN, TIR y Payback.

Tasa de Des. Real (Ke)	8,99%
Tasa de Des. Nominal (Ke)	14,27%
<b>TIR</b>	<b>18,71%</b>
PAYBACK	3
VAN	5.837.279
CAPITAL DE TRABAJO:	4.738.855

En Flujo Apalancado, tabla de amortización, aplicación de Fórmula para su cálculo e Indicadores del Flujo Apalancado.

AÑO	DEUDA	CUOTA	INTERES	AMORTIZ.	DEUDA
0					<b>\$8.000.000</b>
1	\$8.000.000	\$2.515.471	\$1.380.800	\$1.134.671	\$6.865.329
2	\$6.865.329	\$2.515.471	\$1.184.956	\$1.330.515	\$5.534.815
3	\$5.534.815	\$2.515.471	\$955.309	\$1.560.162	\$3.974.653
4	\$3.974.653	\$2.515.471	\$686.025	\$1.829.445	\$2.145.208
5	\$2.145.208	\$2.515.471	\$370.263	\$2.145.208	\$0

P =	\$8.000.000
i =	17,26%
n =	5
$i \cdot (1+i)^n$ =	0,383
$((1+i)^n) - 1$ =	1,2169
CTC =	\$12.577.353

Tasa de Descuento (Ke) =	14,27%
<b>TIR</b>	<b>23,44%</b>
PAYBACK	3
VAN	9.268.289
CAPITAL DE TRABAJO:	4.738.855

$$C = \frac{P \cdot i \cdot (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

**Figura 41. Análisis de Sensibilidad.** Se definen los criterios de sensibilidad para los 3 escenarios, obteniéndose la siguiente tabla para el análisis y los flujos en los tres escenarios. Fuente: Elaboración Propia en base a los flujos del proyecto.

Definición de Escenarios financieros para el análisis de Sensibilidad.

Variable	Escenario Pesimista	Escenario Base (Realista)	Escenario Optimista
Precio unitario por ciclo	\$1.000.000 CLP	\$1.000.000 CLP	\$1.000.000 CLP
Ciclos de facturación mensual	-15 % respecto al escenario base	Ciclos base según proyección	+10 % respecto al escenario base
Costos fijos y variables	+10 % respecto al escenario base	Costos base sin ajuste	-5 % respecto al escenario base
Capital de trabajo	Se ajusta en proporción al tamaño operativo	Se mantiene según flujo base	Se ajusta en proporción al tamaño operativo
Tasa de descuento (Ke)	8,99 % real	8,99 % real	8,99 % real
Horizonte de evaluación	5 años	5 años	5 años

## FLUJO DE CAJA PURO - ESCENARIO CONSERVADOR

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO		\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000
CANTIDAD		12	45	90	135	170
INGRESOS POR VENTAS		11.400.000	42.750.000	85.500.000	128.250.000	161.500.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		-8.995.300	-38.059.550	-49.033.775	-57.290.625	-66.846.950
COSTOS FIJOS		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-238.450	-238.450	-238.450	-238.450	-238.450
OPERACIÓN		-1.460.000	-2.740.000	-2.420.000	-2.980.000	-7.740.000
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL		-5.396.850	-32.381.100	-42.275.325	-47.672.175	-53.968.500
COSTOS VARIABLES		-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		-12.210.120	-28.660.164	-27.924.794	-28.926.016	-26.674.560
REMUNERACIONES FIJAS		-9.960.120	-25.660.164	-24.924.794	-25.926.016	-23.674.560
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)		0	0	-4.800.000	-7.200.000	-7.200.000
Honorarios de Contabilidad Externa		-2.250.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>		-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
ACCIONES DE MARKETING		-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>					
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>		<b>-14.195.420</b>	<b>-28.859.714</b>	<b>2.351.431</b>	<b>38.393.359</b>	<b>63.738.490</b>

DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-15.178.753	-29.843.047	1.368.098	37.410.026	62.021.823	
IMPUESTO 25%	0	0	-342.024	-9.352.506	-15.505.456	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-15.178.753	-29.843.047	1.026.073	28.057.519	46.516.368	
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000	
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667	
CAPITAL DE TRABAJO	-4.738.855					
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CT					4.738.855	
<b>FLUJO DE CAJA PURO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-14.195.420</b>	<b>-28.859.714</b>	<b>\$2.009.407</b>	<b>29.040.853</b>	<b>57.621.889</b>
<b>MAXIMO DEFICIT ACUMULADO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-26.564.275</b>	<b>-55.423.989</b>	<b>-53.414.582</b>	<b>-24.373.730</b>	<b>33.248.159</b>

#### INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA PURO:

Tasa de Des. Real (Ke)	9,56%
Tasa de Des. Nominal (Ke)	14,27%
<b>TIR</b>	<b>18,71%</b>
PAYBACK	3
VAN	14.497.486
CAPITAL DE TRABAJO:	4.738.855

### FLUJO DE CAJA PURO - ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO		\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000
CANTIDAD		12	40	82	131	156
INGRESOS POR VENTAS		11.400.000	38.000.000	77.900.000	124.450.000	148.200.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-5.816.875</b>	<b>-26.765.850</b>	<b>-46.734.825</b>	<b>-56.790.625</b>	<b>-64.346.950</b>
COSTOS FIJOS		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-238.450	-238.450	-238.450	-238.450	-238.450
OPERACIÓN		-980.000	-2.740.000	-2.420.000	-2.980.000	-7.740.000
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL		-2.698.425	-21.587.400	-40.476.375	-47.672.175	-53.968.500
COSTOS VARIABLES		-1.000.000	-1.000.000	-2.000.000	-3.500.000	0
Comisión de Ventas		-1.000.000	-1.000.000	-2.000.000	-3.500.000	0
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>-12.210.120</b>	<b>-28.660.164</b>	<b>-27.924.794</b>	<b>-28.926.016</b>	<b>-26.674.560</b>
REMUNERACIONES FIJAS		-9.960.120	-25.660.164	-24.924.794	-25.926.016	-23.674.560
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)		0	0	-4.800.000	-7.200.000	-7.200.000
Honorariode de Contabilidad Externa		-2.250.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>		<b>-4.390.000</b>	<b>-4.890.000</b>	<b>-6.190.000</b>	<b>-3.640.000</b>	<b>-4.240.000</b>
ACCIONES DE MARKETING		-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>					
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>		<b>-11.016.995</b>	<b>-22.316.014</b>	<b>-2.949.619</b>	<b>35.093.359</b>	<b>52.938.490</b>

DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-12.000.328	-23.299.347	-3.932.952	34.110.026	51.221.823
IMPUESTO 25%	0	0	0	-8.527.506	-12.805.456
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-12.000.328	-23.299.347	-3.932.952	25.582.519	38.416.368
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667
CAPITAL DE TRABAJO	-3.944.249				
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CT					3.944.249
<b>FLUJO DE CAJA PURO</b>	<b>-\$11.574.249</b>	<b>-11.016.995</b>	<b>-22.316.014</b>	<b>-\$2.949.619</b>	<b>26.565.853</b>
<b>MAXIMO DEFICIT ACUMULADO</b>	<b>-\$11.574.249</b>	<b>-22.591.244</b>	<b>-44.907.258</b>	<b>-47.856.877</b>	<b>-21.291.024</b>

#### INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA PURO:

Tasa de Des. Real (Ke)	9,56%
Tasa de Des. Nominal (Ke)	14,27%
TIR	14,53%
PAYBACK	4
VAN	6.240.843
CAPITAL DE TRABAJO:	3.944.249

### FLUJO DE CAJA PURO - ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO		\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000	\$950.000
CANTIDAD		15	49	101	144	190
INGRESOS POR VENTAS		14.250.000	46.550.000	95.950.000	136.800.000	180.500.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-17.090.575</b>	<b>-38.559.550</b>	<b>-50.332.725</b>	<b>-62.586.950</b>	<b>-86.135.400</b>
COSTOS FIJOS		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-238.450	-238.450	-238.450	-238.450	-238.450
OPERACIÓN		-1.460.000	-2.740.000	-2.420.000	-2.980.000	-7.740.000
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL		-13.492.125	-32.381.100	-44.074.275	-53.968.500	-73.756.950
COSTOS VARIABLES		-1.000.000	-2.000.000	-2.000.000	-3.000.000	-2.000.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>-12.210.120</b>	<b>-28.660.164</b>	<b>-27.924.794</b>	<b>-28.926.016</b>	<b>-26.674.560</b>
REMUNERACIONES FIJAS		-9.960.120	-25.660.164	-24.924.794	-25.926.016	-23.674.560
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)		0	0	-4.800.000	-7.200.000	-7.200.000
Honorarios de Contabilidad Externa		-2.250.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>		<b>-4.390.000</b>	<b>-4.890.000</b>	<b>-6.190.000</b>	<b>-3.640.000</b>	<b>-4.240.000</b>
ACCIONES DE MARKETING		-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>					
OPERACIONES	-\$5.900.000	0	0	0	0	0
FORMALIZACIÓN Y MARKETING	-\$1.730.000	0	0	0	0	0

<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>	<b>-19.440.695</b>	<b>-25.559.714</b>	<b>11.502.481</b>	<b>41.647.034</b>	<b>63.450.040</b>
DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-20.424.028	-26.543.047	10.519.148	40.663.701	61.733.373
IMPUESTO 25%	0	0	-2.629.787	-10.165.925	-15.433.343
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-20.424.028	-26.543.047	7.889.361	30.497.776	46.300.030
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667
CAPITAL DE TRABAJO	-6.762.674				
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CT					6.762.674
<b>FLUJO DE CAJA PURO</b>	<b>-\$14.392.674</b>	<b>-19.440.695</b>	<b>-25.559.714</b>	<b>\$8.872.694</b>	<b>31.481.109</b>
<b>MAXIMO DEFICIT ACUMULADO</b>	<b>-\$14.392.674</b>	<b>-33.833.369</b>	<b>-59.393.083</b>	<b>-50.520.389</b>	<b>-19.039.280</b>
					40.390.091

#### INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA PURO:

Tasa de Des. Real (Ke)	9,56%
Tasa de Des. Nominal (Ke)	14,27%
<b>TIR</b>	<b>16,84%</b>
PAYBACK	3
VAN	11.685.435
CAPITAL DE TRABAJO:	6.762.674

#### Figura 42. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración Propia, en base a la formulación del modelo.

### Business Model Canvas - Proyecto de Administración Residencial

Bloques Canvas	Contenido
<b>Propuesta de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración profesional, preventiva y transparente de comunidades residenciales.</li> <li>- Trazabilidad financiera y operativa en tiempo real.</li> <li>- Plataforma tecnológica de gestión integrada.</li> <li>- Mantenimiento predictivo y reducción de costos operativos.</li> <li>- Formación de cultura organizacional comunitaria eficiente.</li> </ul>
<b>Segmentos de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de administración de edificios residenciales.</li> <li>- Empresas inmobiliarias (postventa).</li> <li>- Fondos de inversión inmobiliaria (multifamily).</li> <li>- Residentes como influenciadores de decisión.</li> </ul>
<b>Canales de Distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto directo con comités.</li> <li>- Redes de referidos.</li> <li>- Alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>- Plataformas digitales (Google Ads, redes sociales, sitio web).</li> <li>- Eventos sectoriales.</li> </ul>

<b>Relación con Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico gratuito inicial.</li> <li>- Atención personalizada y continua.</li> <li>- Comunicación fluida multicanal (Whatsapp Business, correo, plataforma digital).</li> <li>- Encuestas periódicas de satisfacción.</li> <li>- Reportabilidad continua a comités.</li> </ul>
<b>Fuentes de Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarios mensuales de administración por comunidad.</li> <li>- Servicios complementarios (auditorías, consultoría, gestión de mantenimiento).</li> </ul>
<b>Recursos Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma tecnológica de gestión.</li> <li>- Equipo profesional de administración.</li> <li>- Coordinador de comunidades.</li> <li>- Red de proveedores técnicos y especialistas.</li> <li>- Marca corporativa y reputación profesional.</li> </ul>
<b>Actividades Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión operativa de comunidades.</li> <li>- Supervisión de mantenimiento preventivo.</li> <li>- Gestión financiera y presupuestaria.</li> <li>- Soporte al comité y residentes.</li> <li>- Desarrollo comercial y marketing digital.</li> </ul>
<b>Socios Clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de mantenimiento y servicios técnicos.</li> <li>- Asesores legales y tributarios.</li> <li>- Plataformas tecnológicas de soporte (Comunidad Feliz, software financiero, etc.).</li> <li>- Consultores de capacitación comunitaria.</li> <li>- Redes de referidos comerciales.</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos: personal de coordinación, marketing, representación institucional, campañas publicitarias, ferias.</li> <li>- Costos variables: operación según cantidad de comunidades, soporte operativo, servicios subcontratados.</li> <li>- Inversión inicial en formalización legal, branding y habilitación comercial.</li> </ul>

## 01 ALIANZAS CLAVE

Referentes en  
Areas Clínicas

**CORRIENTES DEBILES**  
CONTRATOS  
GESTION DE DATOS  
PLATAFORMAS

**SEGURIDAD**  
CCTV  
CERCO ELECTRICO  
ABOGADO LABORAL  
GESTION DE  
addressing for our  
customers?

## 02 ACTIVIDADES CLAVE

COMO ADOBRAMOS LAS  
NECESIDADES DE LOS  
USUARIOS?

- Gestión administrativa y Financiera.
- Evaluación y diagnóstico inicial de los edificios.
- Capacitación para los administradores.
- Desarrollo de reportes automatizados y soporte al cliente.

QUE EXPERIENCIA  
DEBERN TENER LOS  
CLIENTES?

## 04 PROPUESTA DE VALOR

Qué hace única tu idea?

Transforma la administración tradicional de edificios en un **ECOSISTEMA** colaborativo y escalable, integrando tecnología, personas y procesos en un modelo centrado en datos, eficiencia y bienestar comunitario.

Qué lo diferencia con las soluciones existentes?

Se diferencia por integrar tecnologías y gestión de manera colaborativa, con foco en fortalecer la confianza mediante certezas.  
Es un modelo **PREDICTIVO, CONCRETO,**

## 05 RELACION CON LOS CLIENTES

Qué tenemos que otros no pueden replicar o adquirir?

Una Metodología y Modelo Integrado.

Ejemplos:  
Know How  
Integración de Datos  
Alianzas y Redes  
Pimificación hacia  
Objetivos

## 07 SEGMENTOS DE MERCADO

**QUE ES EL USUARIO OBJETIVO?**  
Inmobiliarias  
Comités de Administración  
Residentes en Comunidades  
Residentes en Parcelaciones

**QUE ES EL CLIENTE OBJETIVO?**  
Comités de Administración  
Inmobiliarias  
Grupos de Propietarios

**INICIALMENTE:**  
RM Oriente  
Comunidades 40/100  
unidades

## ALTERNATIVAS EXISTENTES

Quiénes son los nuestros competidores?

OTROS  
ADMINISTRADORES

En qué confiar nuestros clientes?

PROCESOS CLAROS  
TRANQUILIDAD  
PROTODOS  
INTEGRACION

## 06 CANALES

COMO LLEGAR A NUESTRA AUDIENCIA?  
MARKETING DE CONTENIDO  
+ POSICIONAMIENTO EXPERTO  
LINKEDIN - WEBINAR - WEB - BLOGS - FERRIAS

Quiénes usará nuestro servicio?

COMITES  
RESIDENTES

Quiénes se beneficiará del servicio?

RESIDENTES  
COMUNIDADES  
INMOBILIARIAS

## PRIMEROS USUARIOS

## 08 ESTRUCTURA DE COSTOS

Cuales son nuestros Costos Fijos ?

Equipo Base de Operación (sueldos, leyes Sociales, oficina, infraestructura y equipamiento)  
Licencias Tecnológicas y Plataformas  
Marketing y Comercialización.

Cuales son nuestros costos Variables ?

Costo de Diagnostico HH  
Operación Mensual por Comunidad (Ejecutivos / Pimificación)  
Capacitaciones y Supervisión  
Encuestas

## 09 FLUJO DE INGRESOS

¿Cómo generamos Ingresos?

OFERTA MODULAR CON PRECIOS ESCALONADO

ADMINISTRACION BASE  
INTEGRACION +1  
INTEGRACION +2  
INTEGRACION +3

## ANEXOS

### ANEXO N°1 - Estudio de Mercado - Entrevistas

Transcripción de entrevistas cualitativas realizadas a 6 personas asociadas al rubro de la administración de comunidades, ya sea como comité, administración, trabajador o proveedor. Elaboración propia.

Entrevista	N°Reg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
1. Jazmín Millacán	Aud.001	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		<input type="checkbox"/> Integra Comité	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input type="checkbox"/> Masculino
		<input checked="" type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
		<input type="checkbox"/> Otro			

1. Actores que definen el éxito de una comunidad.	2. Cómo se vinculan los actores asociados a la categoría Comunidades Residenciales	3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad
Lo principal es la <b>participación</b> de todas las entidades, primordialmente los <b>residentes</b> . Es lo que lleva a que el resto puedan hacer bien el trabajo para los residentes.	Esa relación se da <b>obligada</b> , porque a nivel general la gente no sabe vivir en comunidad, es muy <b>individualista</b> y el vivir en comunidad ha sido algo obligado, una necesidad (preferiría vivir en casa). Quizás ahora en los tiempos que vivimos puedan reflexionar con respecto a eso y <b>valorar</b> la seguridad de vivir en un edificio.	Quizás ahora en los tiempos que vivimos puedan reflexionar con respecto a eso y valorar la seguridad de vivir en un edificio. Se elige considerando un todo pero sin perder la noción de un antes y un después, porque la elección siempre es superior en una casa, pero la realidad en ámbitos de seguridad hace preferir y valorar la vivienda en edificio.

4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones	5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración	6. Evaluar si los servicios de administración cumplen con las expectativas en base a la norma
Lo ideal sería que las entidades al servicio de la comunidad prestaran información idónea, clara y adecuada 1 vez al mes, de todo lo que se está haciendo, lo que se tiene que decidir. Porque eso es lo que la gente acusa, que no hay transparencia de entidades como el comité y la administración y siempre lo ha pedido. Con bajada al resto a los residentes.	Si bien se muestra que tienen varios beneficios, no se enseña bien y la información que se sube es pobre y escasa, eso se presta para confusión a los residentes. Estas plataformas solo integran a residentes y administración pero tienen sectores donde se hace participes a los trabajadores en el ámbito de entrega de paquetes o visitas, lo que no está masificado. Ese puede ser un cuello de botella. Por ejemplo, estas plataformas como Edifito, ComunidadFeliz, Kastor, hay poco interés de los residentes para usarlas, ya que si tenemos estas plataformas es una limitante para los residentes, porque los residentes no van más allá, no se va a buscar más allá la información.	Siempre existen incumplimientos, no se cumplen porque no hay una fiscalización y no es solamente en el lugar donde vivo, si vemos las noticias es un tema generalizado, sobre todo en los sectores con densidad poblacional, ya sea por la forma de vivir (no les gusta cumplir normas) y eso, por muy bueno el equipo, no se puede obligar y así vemos en noticias la violencia contra los residentes, por ejemplo. Ha pasado que no se ha cumplido con las normas mínimas de red de incendio por no mantenimiento, cuando las comunidades sufren robos nos damos cuenta que las cámaras están obsoletas y un sin fin de cosas, pero eso va en fiscalizar y hacer el trabajo, tomar medidas. Se paga por administradores, el cual está guiado por un comité que no cumple, hacen lo mínimo, pero veo que es por falta de participación de los residentes. Tengo entendido que hay sanciones pero tampoco se cumplen, comenta el caso de un administrador que no cumplió con su contrato y se trató de exigir reparaciones pero no se llevó a cabo porque se amenaza con demanda hacia la comunidad. Creo que hay un desconocimiento ahí, más que un vacío, pero llevar a cabo que un administrador que cumpla con su contrato es muy difícil.

<b>7. Conocimiento Legal</b>	<b>8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.</b>	<b>9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluacion a la Administración</b>
Se que los arrendatarios tienen voz y voto, que las mascotas están permitidas dentro del edificio.	Todo debiera estar en la plataforma, para cuando necesite saber por ejemplo si los sellos verdes están ok, me voy a mi plataforma, por la cual yo estoy pagado y puedo revisar. Todo tiene que estar en la plataforma y accesibles.	Que no hacen la gestión, gestiones básicas, por ejemplo la supervisión del jardinero, que las mantenencias en los ascensores no generen otras dos reparaciones en el mes por ejemplo. Y la decisión se toma después de al menos 3 a 6 meses de una administración que recurrentemente incumple en sus funciones, ya que el administrador debe velar por cosas muy serias en la comunidad, por ejemplo los sellos verdes, ascensores en buen estado, hay vidas de todas las edades. En la decisión de cambio lo desarrolla comité, generalmente en las asambleas se consulta la continuidad de la administración, en estricto rigor tampoco se cumple, el comité no acata la decisión de la asamblea.

<b>10. Necesidades no cubiertas.</b>	<b>11. Visión a futuro de su comunidad</b>	<b>12. Visualización de un modelo anterior de administrador/mantenedor</b>
Siempre están los temas, pero como lo aborde comité y administración hacen la diferencia, por ejemplo, donde vivo se esperaron casi 10 años el hacer las rampas de acceso para movilidad reducida, que se pedían en asamblea año a año pero que no eran prioridad para comité y administración. Entonces quizás pudo haberse hecho una consulta, aunque no debieran porque son cosas básicas de accesibilidad, pero como para que la comunidad presione por las cosas que necesite, no pasa porque no está la participación. Entonces, lo que falta es la participación de residentes para poder exigir lo que necesita. Lo que falta: es gestión oportuna, siento que hacen lo justo, siendo que reciben una buena remuneración. Y lo más rescatable es que cuando hacen bien su trabajo la comunidad florezca, en todas sus áreas, como residente no se preocupa si está o no bien cobrado.	Yo creo que no están preparados, no sé si con los nuevos profesionales que se están gestionando, no sé si se están preparando para tratar con adultos mayores... algo tan simple como el plan de emergencia, la mayoría de los edificios no saben cómo llevar un plan de emergencia con adultos mayores (personas con movilidad reducida, personas solas, con algún problema sicológico...), en mi comunidad jamás se ha hecho, en 12 años. Sobre todo ahora que estamos con ración sísmica. No estamos preparados para eso.	La he visto en otras comunidades, pero ejercen un poder de propiedad de la comunidad, entonces esta figura no piden el parecer de nada a residentes. Toma decisión al 100% y puede ser peligroso, sin fiscalización. No lo veo como algo bueno. No conozco un caso positivo para ver la otra cara.

<b>13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración</b>	<b>14. Presentación de modelo</b>	<b>15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos</b>	<b>16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado</b>
Si fuera de un rol de mayordomo, no se va a poner a jardinerar porque ya tiene un estatus, incluso ya no se llama mayordomo, es coordinador de proveedores, de operaciones etc. Las responsabilidades más importantes son los trabajadores y proveedores, porque está en terreno todo el día, además de las reparaciones. El administrador tiene que tener una cartera de proveedores, la cual es itinerante, de gestión de la comunidad.	Es lo ideal de una administración, porque reúne varios ejes que como residente uno espera. Pero también he estado en ese caso donde te prestan toda la plataforma virtual y hasta la IA para gestionar mejor todos los sectores de la administración pero hace falta la gestión humana. Aun así cuando te presentan un proyecto digital que vaya a la par con su plataforma, falta la capacidad de quien alimenta al sistema.	Te doy el ejemplo de pantallas informativas en ascensores, recordando calendario. Tenemos tantos correos de publicidad que uno está cansado de leer una circular más, pero llegando a casa, en los tiempos muertos del ascensor, mira la información. Algo simple que funciona en conjunto la plataforma y la gestión.	Bueno, eso cada comité de acuerdo a su visión y prioridades lo revisa, estas cosas no se ven con una sola empresa y básicamente es comparar un listado de requerimientos mínimos y la forma de presentarlos para luego elegir.

Entrevista	NºReg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
2. Evelyn Ribotta	Aud.002	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		<input type="checkbox"/> Integra Comité	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input type="checkbox"/> Masculino
		<input type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input checked="" type="checkbox"/> Administrador	<input checked="" type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
<input type="checkbox"/> Otro					

<b>1. Actores que definen el éxito de una comunidad.</b>	<b>2. Cómo se vinculan los actores asociados a la categoría Comunidades Residenciales</b>	<b>3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad</b>	<b>4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones</b>
La administrador debiera ser quien identifica las problemáticas de cada edificio, si el administrador no logra involucrarse en los temas importantes para la comunidad, no permanecen mucho tiempo.	Normalmente en base a la planificación anual, se van cumpliendo los objetivos planteados, dependiendo de ella, las reuniones son más o menos frecuentes y con distintos grados de participación del personal y la comunidad.	A estas alturas todos los residentes entienden lo difícil de la vida en comunidad, pero no todos tienen la empatía para este sistema.	Obligatoriamente es anual, donde la administración debe presentar un proyecto que debe ser aprobado por la asamblea, junto con un plan de gastos en dichas mejoras, de ahí para adelante, los comités debieran solo supervisar el cumplimiento de ese plan y aprobar temas de emergencias no programadas más. Puede ser una vez al mes.

<b>5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración</b>	<b>6. Evaluar si los servicios de administración cumple con las expectativas en base a la norma</b>
Las más conocidas son Comunidad Feliz, Kastor y Edifito, pero son básicamente para generar y cuadrar gastos comunes, no funcionan para la operatividad del trabajo de administración. Por otra parte, la coordinación vía grupos de WhatsApp con mayordomos, comités y mantenedores es primordial para tener comunicación inmediata.	Las expectativas de cada comunidad responden a experiencias previas, si en una administración pasada se fueron con la plata, ellos van a pedir extremada información financiera y así... Las básicas son las mismas en todas las comunidades, pago de cuentas, proveedores, planificación de cobros, gestión de morosidad y emisión de gastos comunes.

<b>7. Conocimiento Legal</b>	<b>8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.</b>	<b>9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluación a la Administración</b>
Además de la ley de propiedad, el administrador debe conocer de temas laborales, de seguros, de normativas relacionadas con personal y leyes laborales, etc, por eso es importante que la administración tenga un respaldo profesional de las personas idóneas en cada caso.	Creo que lo más importante es que quienes emiten los gastos comunes sean muy cuidadosos en la descripción de la información, ya que en una pequeña frase se clarifica o se confunde al residente respecto a un gasto y eso debe ser cien por ciento a prueba de diputados.	Básicamente que no se cumpla la ley o que se dejen llevar por comités antojadizos que no respetan los lineamientos de la asamblea, los comités están para fiscalizar, no para crear nuevas necesidades a nombre de la comunidad.

<b>10. Necesidades no cubiertas.</b>	<b>11. Visión a futuro de su comunidad</b>	<b>12. Visualización de un modelo anterior de administrador/mantenedor</b>
Suelen ser aquellas que el comité no prioriza, cuando la asamblea presenta ideas o necesidades y los comités no los incluyen en las planificaciones, generan estas necesidades no cubiertas, las cuales son el principal dolor de las comunidades, sentirse no oídos por sus representantes.	Así como las personas de la tercera edad se subieron al carro de las transferencias, el uso del pago por tarjeta o las compras por internet en pandemia, creo que cada vez será menos problema los temas de digitalización. Ahora nosotros somos quienes se acercan a la tercera edad y ya estamos familiarizados con la tecnología, además que la propia tecnología se hace cargo de hacer las plataformas cada vez más intuitivas.	No, el modelo de un mayordomo viviendo en la comunidad es historia muy pasada, creo que se usó muy poco por lo costoso y poco práctico del modelo. Un mayordomo no puede hacerse cargo de la parte operativa, financiera, recurso humano y más encima siendo vocero de las noticias para que la comunidad esté informada. Además es como ser juez y parte, no resulta, no resultó por eso desapareció también.

<b>13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración</b>	<b>14. Presentación de modelo</b>	<b>15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos</b>	<b>16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado</b>
Cuando la administración es responsable, la entrada y salida de un mantenedor tiene su razón de ser, se ha analizado, se ha reportado, se presentaron alternativas de nuevas empresas y se recomienda una línea a seguir. Es el comité quien da el visto bueno y con ello se resuelve, pero siempre nace desde la evaluación del administrador.	El dinamismo de este trabajo da poco tiempo a la modificación de un estilo de trabajo, lamentablemente la incorporación de nuevas formas de trabajar a quienes estamos arriba del carro se nos hacen muy lentas de implementar, tal vez en un modelo nuevo de administración desde un inicio de la empresa puede ser más exitoso.	Los canales deben ser siempre pensando en todos y buscar en cada comunidad qué les resulta mejor, tal vez una circular mensual, tal vez un recordatorio en pantalla dentro del ascensor, tal vez el WhatsApp. Depende.	Como te dije antes, todo depende de las experiencias previas de cada edificio, algunos que han tenido malas experiencias, una administración más cara antes de evaluar resultados es menos creíble que la que ofrece un servicio estándar por un precio conocido.

Entrevista	NºReg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
3. Andrés Pizarro	Aud.003	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input type="checkbox"/> Femenino
		<input checked="" type="checkbox"/> Integra Comité	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino
		<input type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input type="checkbox"/> Administrador	<input checked="" type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
		<input type="checkbox"/> Otro			

1. Actores que definen el éxito de una comunidad.	2. Cómo se vinculan los actores asociados a la categoría Comunidades Residenciales.	3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad.
Si o si, el comité es lejos lo mas importante, ya que es quien tiene el interes primario de que las cosas pasen, del camino a seguir o lo que se espera. Si un comité esta inactivo y deja todo en manos de la administración, (la adm. no tiene mayor incentivo que percibir una paga por el minimo esfuerzo), las cosas no se hacen.	En esta comunidad, cada año el comité define una visión como comunidad, muy relacionado con el vivir bien y no disminuir la plusvalía. Para ello se realizan una serie de actividades, como la mantencion de los equipos, morosidad, buena convivencia, temas de trabajadores... para lograr el objetivo. Asi se calendarizan las cosas del año.	El comité trabaja en una parte por lo que la gente necesita, pero tambien otra que es lo que el comité tiene como objetivos para la comunidad. Lo que creemos que la comunidad necesita, eso se presenta anualmente como propuesta y se pide a la asamblea tambien algunas ideas. Asi se conforma el plan de trabajo en base a esa lista priorizada, ademas del trabajo silencioso que es trabajar la mora, etc,

4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones.	5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración	6. Evaluar si los servicios de administración cumple con las expectativas en base a la norma
Ninguna administracion proponen previamente, solo prestan asesoria legal y financiera, cobranza y procesos de contratacion en tiempo y forma, las mantenciones.. servicios standar que es lo minimo. Depende del comite, experiencia y capacidades, no existe frecuencia establecida de reuniones ni forma de trabajo. Solo presentar mensualmente el estado financiero. No me quita el sueño no tener reuniones, las decisiones las toma el comité.	uno de los principales problemas eran las conciliaciones bancarias, principalmente por ello y los temas de comunicación. Se solicitó un cambio de plataforma y ahora operamos de mejor manera con ello. Ahora no se estan utilizando los modulos, se necesita gente preparada para implementarlos, ahora yo hace un año puedo tener un perfil para funcionar independiente de la administración, mejoraron los temas de las conciliaciones. Mejoró en el sentido que tiene un sistema inteligente que asocia los pagos sin necesidad de un proceso manual, por lo cual disminuye el error.	Es una realidad nacional es que los principales problemas es el personal, el recurso humano, el tema de las firmas de contratos y la poca expertise creo que por la alta rotacion en este rubro, las denuncias en la DT, en las firmas de los anexos. Justamente estamos trabajando en el levantamiento del estado del recurso humano y tratando de mitigar cualquier riesgo, es que hay varias practicas que se dan a nivel industrial, normas que no se cumplen y se expone ante una fiscalización. Otro ejemplo el OS10 no tenemos espalda financiera para pagar sueldos altos entonces no tenemos 100% de la planilla capacitada. Nosotros no teniamos reglamento de higiene y seguridad, hasta que a traves de la exigencia de la ley karim tuvimos que hacerlo.

7. Conocimiento Legal	8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.	9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluacion a la Administración
Entiendo que la ley exige el estado financiero mensual, pero tampoco hay como fiscalizar y el papel aguanta mucho, nosotros hacemos que el trabajo se realice, por eso no le pedimos al administrador que lo haga. Y la ley siempre es reactivo, no es que podamos prevenir. La administracion tampoco informa porque lo expone a tener que trabajar mas. El registro de correos de los residentes y propietarios actualizado.	Mediante el cambio de plataforma logramos subsanar bastante los problemas tanto de comunicación como de conciliacion de pagos que era un problema importante. Antiguamente tenia que andar respondiendo en grupos de wpp o en el ascensor pero no era lo optimo. lo unico que aun causa ruido es el valor de los gastos comunes que las personas no logran entender.	Siempre va por el comité, ya que entendimos que una administracion da lo minimo y cualquiera que cumpla con el minimo es aceptable, ahora si el incumplimiento es sonstenido obviamente que se define el cambio, pero el ultimatum es a uno o dos meses, no mas.

10. Necesidades no cubiertas.	11. Visión a futuro de su comunidad	12. Visualización de un modelo anterior de administrador/mantenedor
Encontrar un proveedor confiable, porque es tan crítico que al dejar el tema a la administración siempre ha sido un problema, porque no se tman el tiempo. Si tuviera una plataforma por ejemplo donde yo pudiera analizar y ver valoraciones o que además me asesoraran respecto a lo que debiera hacer de acuerdo a su experiencia en otras comunidades.	Se da mucho el tema de los reclamos por ruidos, por la estructura del edificio (H) donde rebota el ruido de un depto a otro. Ese es nuestro gran dolor. Si bien la población de adultos mayores crece, ya son adultos digitales, por lo tanto no creo que se vaya a retroceder en ese avance que ya se hizo. El 85% de la población tiene acceso a internet, o sea la interacción en redes sociales es super alta, pero esas curvas van tendiendo a bajar a medida que la población ya digital como nosotros va entrando a la tercera edad, de hecho nuestro problema es más el desarrollo de los espacios para la los niños, especialmente de migrantes que tienen otra velocidad de crecimiento en su natalidad. Derecho al juego de niños versus el derecho al descanso.	No, jamás, porque ya tenemos una estructura que ha funcionado hace más de 5 o 7 años, ya la etapa de cuestionarse hacia donde íbamos ya la pasamos, ahora esto es casi mecánico.

13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración	14. Presentación de modelo	15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos	16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado
nosotros como comité ya definimos que la selección de los proveedores debe realizarse desde el comité, esto porque a la administración no le afecta tener buenos mantenedores o no, solamente responde de manera rápida y salir del paso.	Hoy una administración puede tener un sistema propio pero tienen problema que su costo operacional crece.... pero en el mercado ya existen aplicaciones que resizan ese servicio y la capacidad de innovación y mejora de estas plataformas ya gigantes no van a poder compararse las más pequeñas. Siempre lo mejor es que las administraciones usen lo existente.	Ahora con el nuevo sistema, con la actualización de la plataforma tenemos plataforma para comunicarme directamente como comité con los residentes. Seguimos eso si emitiendo comunicados impresos para los adultos mayores	No es un tema financiero

Entrevista	NºReg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
4. Astrid Salinas Olivos	Aud.004	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		<input type="checkbox"/> Integra Comité	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input type="checkbox"/> Masculino
		<input type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input checked="" type="checkbox"/> Administrador	<input checked="" type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
<input type="checkbox"/> Otro					

1. Actores que definen el éxito de una comunidad.	2. Cómo se vinculan los actores asociados a la categoría Comunidades Residenciales	3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad
La profesionalización de la cadena que genera el servicio de administración en áreas: Financiera, Legal, Operativa, Remuneraciones, etc.	Cada área se responsabiliza de sus competencias, entonces la parte operativa se relaciona con el comité en los temas de mantenimientos, reparaciones, etc, la parte financiera se hace cargo de los pagos y las compras, la parte de remuneraciones y rrhh se hace cargo de los temas de personal. Todos en coordinación interna además.	Después del estallido y pandemia, las comunidades cambiaron, ahora que tuvieron que pasar TIEMPO en el lugar donde se vive empezaron a MIRAR y a preocuparse más de las características y estado de dichos lugares. Hoy es un público mucho más informado y mucho más exigente y debes estar al día con la tecnología que apoya tu gestión, sino empieza a ser una estructura muy pesada y el negocio no resiste.

<b>4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones</b>	<b>5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración</b>	<b>6. Evaluar si los servicios de administración cumple con las expectativas en base a la norma</b>
La toma de desiciones extraordinarias se ve con comité, pero los gastos normativos y de acuerdo a reglamento se aprueban de manera independiente por la administración. Sin embargo la coordinación entre las areas financieras, operativas, administrativas y de personal. Hay comités que se reúnen cada 2 meses y otros cada vez que hay asamblea.	Comunidad Feliz	El hecho que no esté en la comunidad no quiere decir que no este trabajando para la comunidad, mi labor es hibrida en sentido que asisto a ficina una vez cada 10 días, terreno y home-office. Se entiende que toda la responsabilidad de la operación es la administración, por tanto eso nos obliga a tener herramientas de control interno. La expertise del jefe de operaciones + la vision del mayordomo (medio pollo) para tomar las incidencias antes que la comunidad reclame es fundamental antes que las situaciones cotidianas se transformen en problemas.

<b>7. Conocimiento Legal</b>	<b>8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.</b>	<b>9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluación a la Administración</b>
Hay un conocimiento transversal de las leyes, aun cuando cada area es experto en la normativa que le compete.	La reportería se maneja en la plataforma. La idea es que siempre este disponible, para el caso de los ingenieros de la Nasa que siempre existen en los comités. Con eso baja casi a cero las tareas recurrentes que no dan valor, como es la explicación una a una.	El resultado de la gestión se ve en la cantidad de reclamos de la comunidad. Se reclama cuando ven que lo que se esta pagando no se condice con el estado de la comunidad. Cuando se ha hecho una buena gestión, aunque el gasto común suba, la gente paga tranquilo y sin quejarse.

<b>10. Necesidades no cubiertas.</b>	<b>11. Visión a futuro de su comunidad</b>	<b>12. Visualización de un modelo anterior de administrador/mantenedor</b>
Hoy el objetivo y las fuerzas estan enfocadas en un solo punto: SEGURIDAD, el 90% de las comunidades se esta rebentando la plata en temas de seguridad, lo cual te obliga a estar al día en tecnología. Ahora si tienes control remoto para estacionamiento estas atrasado en tecnología, hoy las soluciones son QR, APP, Lector de Patente, TAG, etc	Hoy en dia las tecnologías ya tienen considerado el caso de los adultos mayores, con alternativas que considera adultos mayores y niños. Ejemplo el biometrico que tiene alternativa a a huella de poner clave.	El mayordomo sigue siendo el mismo que hace 30 años pero ahora tiene la profesionalización de las administraciones, ya que su capacidad siempre fue para el nivel operativo basico. Sigue siendo importantisimo en la comunidad, si no está a gusto con la administración, te sacan.

<b>13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración</b>	<b>14. Presentación de modelo</b>	<b>15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos</b>	<b>16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado</b>
EL mismo comité que pide los contratos de mantención es el que se involucra en la selección de los mantenedores, a los otros les da lo mismo.	No aplica	Los canales de comunicación interno se hace eficaz en la medida que se visualicen las jefaturas. Se deben respetar las jefaturas / líderes y bajar o subir la información en la línea de mando.	No aplica.

Entrevista	NºReg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
5. Maria Paz Nuñez Abasolo	Aud.005	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		<input type="checkbox"/> Integra Comité	<input checked="" type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input type="checkbox"/> Masculino
		<input checked="" type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
<input type="checkbox"/> Otro					

<b>1. Actores que definen el éxito de una comunidad.</b>	<b>2. Cómo se vinculan los actores asociados a la categoría Comunidades Residenciales</b>	<b>3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad</b>
La responsabilidad cae netamente en los residentes, que entiendan el concepto de copropiedad, que entiendan que tienen ingerencia esto incluye un buen comité y un administrador competente.	El reglamento de copropiedad o el interno ayudan a regular la convivencia. El comité es un actor principal para ayudar que eso ocurra junto con el Administrador. Principalmente la participación de todos los actores ayuda a que esto avance y funcione.	Se le atribuye principalmente a los Residentes, que entiendan lo que es ser copropietario. El comité no toma en cuenta las decisiones y necesidades de los residentes. Hoy se ha formado un grupo muy unido y humano en la comunidad.

<b>4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones</b>	<b>5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración</b>	<b>6. Evaluar si los servicios de administración cumple con las expectativas en base a la norma</b>
1 vez al año, solo por que la ley lo obliga. No se realizan asambleas extraordinarias. Los comités poco fomentan la participación y toman ellos las decisiones.	Comunidad Feliz, kastor, edifito.	Nuestro administrador actualmente no cuenta con su registro como tal en el MINVU. Lo cual hace que no respete su horario de trabajo, ni atiende las necesidades de los residentes. No cumple con sus funciones, aunque el comité le indique órdenes el no toma en cuenta a los residentes.

<b>7. Conocimiento Legal</b>	<b>8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.</b>	<b>9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluación a la Administración</b>
El conocimiento legal está, aunque hay mucha confusión para los residentes, ya que aquí particularmente el comité y el administrador no respetan la ley, confunden a los residentes y toman decisiones arbitrarias.	La información se entrega a tiempo, los plazos se cumplen, pero no es clara, faltan detalles, que proyectos se pagan, se invierte, la caja chica tiene un fondo muy alto lo cual no se rinde es por eso que nosotros sentimos un gran signo de interrogación frente al desglose de los gastos comunes.	Cuando estuve yo, se realizó una auditoria lo cual nos llevó tomar la decisión de que debíamos cambiar al administrador, no había mantenciones, no se realizaban, el condominio estaba totalmente botado y los dinero no había información en que se utilizaban. Mal funcionamiento, poca transparencia.

<b>10. Necesidades no cubiertas.</b>	<b>11. Visión a futuro de su comunidad</b>	<b>12. Visualización de un modelo anterior de administrador/mantenedor</b>
Plan de Emergencia y de Evacuación, transparencia en cuanto a gestión.	Se terminará con el "administrador presencial", se trabajará en línea. Hoy en día si se incorporan los servicios, para la tercera edad, algo como un "hotel", se les facilita la vida.	El mayordomo siempre es necesario, este es quién atiende las necesidades fugaces del día, problemas, nexos, permite mediar entre los residentes. Es una figura importante.

<b>13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración</b>	<b>14. Presentación de modelo</b>	<b>15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos</b>	<b>16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado</b>
El comité es quién elige a los proveedores junto al administrador a puertas cerradas, esto predominaba los lazos, preferencias de conocer a gente. Muchas veces se optó por trabajos más caros solo por el hecho de que se conocía a las personas que entregaban el servicio.	El modelo suena muy bueno, casi perfecto.	Los canales deben siempre ser en línea, falta más atención de la administración y supervisión para que el residente use la plataforma.	Totalmente dispuesta.

Entrevista	NºReg.	Relación con la Categoría	Antigüedad	Edad	Sexo
6. Patricia Andrea Orellana Olivares	Aud.006	<input type="checkbox"/> Residente Condominio	<input checked="" type="checkbox"/> 1 año o menos	<input type="checkbox"/> 18-40 años	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
		<input checked="" type="checkbox"/> Integra Comité	<input type="checkbox"/> entre 1 y 3 años	<input checked="" type="checkbox"/> 41-60 años	<input type="checkbox"/> Masculino
		<input type="checkbox"/> Ex Integrante Comité	<input type="checkbox"/> entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/> mayor 60 años	
		<input type="checkbox"/> Administrador	<input type="checkbox"/> entre 5 y 10 años		
		<input type="checkbox"/> Proveedor	<input type="checkbox"/> Más de 10 años		
		<input type="checkbox"/> Inmobiliario			
		<input type="checkbox"/> Fondo de Inversión			
		<input type="checkbox"/> Otro			

1. Actores que definen el éxito de una	2. Cómo se vinculan los actores asociados a la	3. Cómo se evalúa el vivir en comunidad
el administrador es el que tiene las responsabilidad mas importante ya que tiene que ver con el tema financiero por que el es que paga a conserje, mantencion, pero todo esto con autorizaicon del comite , no hay anda que el administrador pueda cursar sin que el comite la apruebe.	Cada rol cumple sus funciones responsablemente.Nosotros como comite estudiamos lo que se pide.	De momemnto la convivencia es buena ya que existen normas y va hacer buena mientras se respeten las normas , de momento la convivencia es buena, lo unico que a veces cuando llegan los arrendatarios hay problmas pequeños ya que los propietarios no les entregan la informacion de las normas, pero ya hablando con ellos se va arreglando pero en general es buena la convivencia.

4. Frecuencia reuniones en la Toma de decisiones	5. Plataformas o tecnología reconocidas asociada al servicio de administración	6. Evaluar si los servicios de administración cumple con las expectativas en base a la norma
Se reunen periodicamente el comite para resolver problemas llevan 6 meses por eso estan teniendo reuniones mensuales, y con los residentes son 2 veces al año y se ha hecho 1 para presentarse como comite nuevo y a mitad de año pretenden realizar otra para contar los cambios que se han hecho en el condominio.Ahora al comite le ha tocado tomar desiciones importantes una de ella fue cambiar a conserjes	aca trabajan con comunidad feliz pero los residentes no la utilizan mucho, pero indican que es por falta informacion de como utilizar la plataforma, considera que no es necesaria pero es por falta de informacion o que le enseñen como utilizar la plataforma.	La verdad que la adminisitracion ya que han habido conflictos donde se requiere que actue el administrador, por ejemplo el no pago de GC ya que el adminisitrador no realiza sus funciones, no va nunca a la comunidad.

7. Conocimiento Legal	8. Evaluar la percepción de la entrega clara y oportuna de la información importante.	9. Factores que gatillan un cambio de Administración. Evaluacion a la Administración
A medidas que nos interiorizamos en el aspecto legal estamos realizando cambios, ya que el comite anterior y el el adminisitrador anterior no se tenia el conocimeinto y la informacion es poco clara,entonces ahora estamos capacitando para eso con el cambio del administrador.	La informacion es muy vaga departe del administrador por ende no hay mucha informacion se ha tratado de que se haga pero el adminisitrador no lo hace, entomces no sabemos muy bien en que se gastan los fondos. Hay poca participacion en asambleas, ya que la gente esta desilucioanda del comite anterior.	Yo como residente vivi 2 cambios y ahora parte del comite estamos haciendo otro cambio ,lo que nos motivo es la desconfianza, el poco trabajo y compromiso con el condominio nunca esta aca uno habla con el y sus respuestas son muy vagas no hay comunicaicon con los residentes, uno tiene que estar obliigandolo muchas veces hacer algo. Aca se tomo la desicion como comite porque tenemos la

10. Necesidades no cubiertas.	11. Visión a futuro de su comunidad	12. Visulaizacion de un modelo anterior de administrador/mantendor
Me gustaria que el administrador que llegara fuese mucho mas comunicito con los residenets, que este mas presente, ver compromiso .	deberia ser mucho mas cercana,se veria mucho mas presente que resuelvan , que sea mas cercana a la gente.	un mayordomo seria necesario e importante, se buscaria la manera de que encajara en el condominio.

13. Conformidad sobre la selección de proveedores por el servicio de administración	14. Presentacion de modelo	15. Valoración sobre canales de comunicación considerados como efectivos	16. Evaluar la disposición para pagar por servicios como el presentado
En asamblea cuando son grandes cambios, cuando son cambios pequeños no es necesarios los residentes.	Le encanto seria mucho mas facil mantener al residnete informado y conforme, seria muy util y atractivo.	La comunicacion era muy vaga y nada de supervicion, si me preguntas a mi un canal bueno de comunicacion es el whatsapp y que el administrador estuviera mas presente.	Todo depende del costo, ya que esti implica en el tema de los gastos comunes si es mucho no podrian pagarlo pero para nsotros resulta bueno pero todo depense del costo.

## ANEXO N°2 - Estudio de Mercado - Encuestas

Desarrollo de encuesta con base al análisis de resultados de entrevistas cualitativas.

Aplicación mediante formulario Google.

# Investigación de Mercado

Encuesta para la investigación de Mercado de Tesis denominada: "Modelo de Ecosistema de Administración Residencial" de la carrera de Ingeniería en Administración, Universidad Gabriela Mistral.

**Esta información es de carácter anónimo y solo para uso académico.**

Agradecemos su colaboración al enviar sus respuestas.

**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

1. ¿Cuál es su **situación** respecto a la propiedad que habita? \*

- Propietario
- Arrendatario

2. ¿En qué **comuna** se ubica su edificio o comunidad? \*

3. ¿Cuántos **pisos** tiene su edificio o cuántas **casas** tiene su condominio? \*

- Edificio de 5 pisos o menos
- Edificio de 6 a 10 pisos
- Edificio de 11 pisos o más
- Condominio de 50 casas o menos
- Condominio de 51 casas o más

3.A. ¿Qué antigüedad tiene el condominio donde vive? \*

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Más de 20 años

4. ¿Cuáles son los **temas** que ud. considera **más importantes** en una comunidad? \*  
(Seleccione hasta 3 alternativas)

- Seguridad y control de Acceso

- Traspaso de Información de manera clara y oportuna
- Transparencia en el uso de recursos
- Aplicación del Reglamento en virtud de la mejora en la convivencia.
- Modernización de la infraestructura y espacios comunes.
- Rapidez en solución de incidentes, emergencias y reclamos
- Personal alineado con la cultura de la comunidad
- Calidad y frecuencia con el servicio de limpieza
- Participación de residentes en toma de decisiones (asambleas)
- Control y Gestión de Gastos Comunes
- Participación en temas de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente
- Información relevante a través de canales digitales o no físicos.
- Realización de Talleres, Simulacros, Charlas, etc.
- Otro: \_\_\_\_\_

5. Además de las funciones básicas de un administrador, ¿qué **otras acciones** \* usted **valoraría?** (Seleccione hasta 3 alternativas)

- Implementar una planificación anual de forma permanente.
- Presentar la cuenta anual de gastos de la comunidad de manera sencilla y clara para todos.
- Incorporar uso de tecnología para facilitar y mejorar la gestión diaria.
- Capacitar permanentemente al personal.
- Fomentar la participación y opinión de los residentes.
- Estar disponible de manera presencial en la comunidad.
- Promover de una cultura de respeto y buena convivencia.

Que sea una figura cercana y empática.

Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes frases definen **su administración actual**? (Seleccione \* hasta 3 alternativas)

Cumple en lo básico, pero podría mejorar.

No hay transparencia en la gestión de los recursos.

Falta comunicación con los residentes

Responden lentamente a los problemas o reclamos

Se ve poca rigurosidad en el mantenimiento de las instalaciones del condominio.

Hay errores recurrentes en la emisión de los gastos comunes

La administración es profesional y eficiente

Hay una buena relación costo-calidad en el servicio.

Se nota preocupación por la comunidad y su bienestar.

7. Desde el punto de vista de la administración, ¿Cómo sería su **condominio ideal para vivir**? (Seleccione hasta 3 alternativas) \*

Con un sistema de seguridad y control de acceso eficiente

Eficiente energéticamente

Que se adapte a las necesidades socioambientales

Bien mantenido en lo estético

Con espacios comunes funcionales, renovados y siempre disponibles.

Con actividades y espacios que fomenten la convivencia entre vecinos.

Adaptado para las generaciones de mayor edad

Otro: \_\_\_\_\_

Si tuviera que ponerle **puntaje del 1 al 7** a cada afirmación según su relevancia, donde 1 "no es relevante" y 7 "muy relevante", ¿qué puntaje asignaría a las siguientes afirmaciones?

8. Tener una **aplicación móvil** para revisar los gastos comunes. \*

1	2	3	4	5	6	7
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

9. Tener disponible una **plataforma digital** para hacer consultas y/o reclamos. \*

1	2	3	4	5	6	7
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

10. **Incorporar tecnología** de manera recurrente para mejorar el funcionamiento del condominio. \*

1	2	3	4	5	6	7
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

A continuación le presentaremos la idea de Administración de **Integra+3**

Un **ecosistema de servicios** orientado a profesionalizar la gestión residencial, con un **enfoque más humano, inteligente y transparente**.

Incorporamos tecnología predictiva para anticipar errores, proteger los fondos comunes y respaldar **decisiones basadas en datos**, no en impulsos.

Porque un edificio bien administrado no solo garantiza funcionamiento, también **promueve calidad de vida**.

11. ¿Cuán **atractiva** le parece esta idea? \*

1

2

3

4

5

6

7



12. ¿Cuán probable es que usted **elegiría** este tipo de administración para el lugar \* en que vive?

1

2

3

4

5

6

7



13. ¿Cuál es su nivel educacional? \*

- Enseñanza Media
- Técnico
- Universitario
- Postgrado

14. ¿Qué edad tiene el jefe de hogar de su vivienda? \*

- 30 años o menos
- Entre 31 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- 61 años o más

15. ¿Es o ha sido miembro de un comité de administración? \*

- Si
- No
- No, pero lo estoy evaluando

#### PARA COMITÉS DE ADMINISTRACIÓN

15.A. ¿Cuándo fue la última vez que **cambiaron** de administración?

- 1 año o menos

- 2 a 3 años
- 3 años o más
- Nunca / Desde la entrega del edificio

15.B. ¿Por qué razón considerarían **cambiar** de administrador? (seleccione hasta 3)

- Mala comunicación
- Incumplimientos en la recaudación y pagos
- Selección de mantenedores deficiente
- Costos elevados
- Poca proactividad
- Falta de transparencia
- Otro: \_\_\_\_\_

15.C. ¿A través de qué **medios** buscarían un nuevo servicio de administración? (seleccione hasta 3)

- Recomendación de conocidos o vecinos
- Redes sociales (Facebook, Instagram)
- Plataformas profesionales (LinkedIn)
- Google u otros buscadores
- Corredores o inmobiliarias
- Ferias o eventos del rubro

15.D. ¿Qué valor mensual considera razonable pagar por un servicio de administración para su comunidad?

- Menos de \$1.000.000.-
- Entre \$1.000.001 y \$1.500.000.-
- Entre \$1.500.001 y \$2.000.000.-
- Más de \$2.000.000.-

15.E. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por una administración como el modelo presentado?

- Sí
- No
- Depende de los resultados y ahorros demostrables

15.F. ¿Qué valoraría más en una nueva administración? (seleccione hasta 3)

- Trayectoria (experiencias de éxito)
- Equipo de Trabajo
- Transparencia total
- Tecnología
- Trato humano y empático
- Proactividad en el mantenimiento
- Reportes periódicos y trazables

- Formación del personal
- Participación de los vecinos
- Seguridad y prevención
- Otro: \_\_\_\_\_

### Preguntas Abiertas

16. ¿Desea dejar un comentario o sugerencia sobre cómo mejorar la administración de su comunidad?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

17. Si le gustaría ser contactado, deje sus datos a continuación (nombre, correo, teléfono)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias !**

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

# ANEXO N°3 - Flujo Financiero Puro y Apalancado

	AÑO 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>													
PRECIO UNITARIO ( desde \$800.000 a \$1.600.000-)	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
CANTIDAD	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2
INGRESOS POR VENTAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>													
COSTOS FIJOS		-\$434.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871	-\$214.871
Cowork / Arriendo Oficina		\$0	\$0	\$0	\$0	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871	-\$19.871
Google Workspace (US14 p/p... 7 usuarios)		-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758	-\$7.758
Swappi_Operaciones		-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367	-\$6.367
CRM		-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500	-\$2.500
Hosting y Dominio cl		-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246	-\$3.246
OPERACIÓN		-\$415.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000	-\$95.000
Capacitación		-\$320.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Insumos básicos Oficina		-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000	-\$25.000
Conectividad (Plan25)		-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000	-\$70.000
Compra/Renovación de Equipos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
REMUNERACIÓN FIJA OPERACIONAL		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Digitador 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Digitador 2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Comunidades 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Comunidades 2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Asistente Operaciones 1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COSTOS VARIABLES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comisión de Ventas		\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>													
REMUNERACIONES FIJAS		-\$434.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871	-\$114.871
Coordinador General		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Encargado de Contabilidad y Finanzas		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Coordinador de Operaciones		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Encargado de Personal, Bienestar y Cap.		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorario de Contabilidad Externa		\$0	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000	-\$250.000
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>													
ACCIONES DE MARKETING		-\$520.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000	-\$220.000
Representación		-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000
Merchandising /Publicidad - Libreta		-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000	-\$60.000
Honorarios (Volanteo, Promotores)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Campaña Lead Google Ads inicial		-\$300.000	\$0	\$0	\$0	-\$250.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento Campaña Google Ads		-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000	-\$100.000
Ferias y Eventos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>INVERSION INICIAL</b>													
OPERACIONES		-\$7.630.000											
FORMALIZACIÓN Y MARKETING		-\$5.900.000											
		-\$1.730.000											







## CONSOLIDADO FLUJO DE CAJA PURO - PROYECCIÓN A 5 AÑOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO ( desde \$800.000 a \$1.600.000-)		\$800.000	\$900.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
CANTIDAD		13	44	92	131	173
INGRESOS POR VENTAS		10.400.000	39.600.000	92.000.000	131.000.000	173.000.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>						
COSTOS FIJOS		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
Cowork / Arriendo Oficina		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES		-238.450	-238.450	-238.450	-238.450	-238.450
Google Workspace (US14 p/p_ 7 usuarios)		-93.100	-93.100	-93.100	-93.100	-93.100
Swappi_Operaciones		-76.400	-76.400	-76.400	-76.400	-76.400
CRM		-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Hosting y Dominio . cl		-38.950	-38.950	-38.950	-38.950	-38.950
OPERACIÓN		-1.460.000	-2.740.000	-2.420.000	-2.980.000	-7.740.000
Capacitación		-320.000	-1.600.000	-1.280.000	-1.600.000	-1.600.000
Insumos básicos Oficina		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Conectividad (Plan25)		-840.000	-840.000	-840.000	-1.080.000	-1.440.000
Compra/Renovación de Equipos		0	0	0	0	-4.400.000
REMUNERACION FIJA OPERACIONAL		-5.396.850	-32.381.100	-42.275.325	-47.672.175	-53.968.500
Digitador 1		-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
Digitador 2		0	0	0	-4.497.375	-10.793.700
Asistente Comunidades 1		-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
Asistente Comunidades 2		0	0	-9.894.225	-10.793.700	-10.793.700
Asistente Operaciones 1		0	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700
COSTOS VARIABLES		-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000
Comisión de Ventas		-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>						
REMUNERACIONES FIJAS		-9.960.120	-25.660.164	-24.924.794	-25.926.016	-23.674.560
Coordinador General		-5.738.640	-18.363.648	-18.363.648	-22.954.560	-22.954.560
Encargado de Contabilidad y Finanzas		0	6.212.220	12.424.440	12.424.440	12.424.440
Coordinador de Operaciones		-4.221.480	-13.508.736	-13.508.736	-2.251.456	0
Encargado de Personal, Bienestar y Cap.		0	0	-5.476.850	-13.144.440	-13.144.440
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)		0	0	-4.800.000	-7.200.000	-7.200.000
Honorariode de Contabilidad Externa		-2.250.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>						
ACCIONES DE MARKETING		-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000
Representación		-970.000	-1.470.000	-1.970.000	-1.470.000	-1.220.000
Merchandising /Publicidad - Libreta		-720.000	-720.000	-720.000	-720.000	-720.000
Honorarios (Volanteo, Promeotores)		-500.000	-1.500.000	-1.500.000	-750.000	-500.000
Campaña Lead Google Ads inicial		-1.000.000	-600.000	0	-300.000	-300.000
Mantención Campaña Google Ads		-1.200.000	-600.000	-500.000	-400.000	0
Ferias y Eventos		0	0	-1.500.000	0	-1.500.000

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>					
OPERACIONES	-\$5.900.000	0	0	0	0	0
FORMALIZACIÓN Y MARKETING	-\$1.730.000	0	0	0	0	0
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>8.851.431</b>	<b>41.143.359</b>	<b>75.238.490</b>	
DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>7.868.098</b>	<b>40.160.026</b>	<b>73.521.823</b>	
IMPUESTO 25%	0	0	-1.967.024	-10.040.006	-18.380.456	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>5.901.073</b>	<b>30.120.019</b>	<b>55.141.368</b>	
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000	
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667	
CAPITAL DE TRABAJO	-4.738.855					
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CAPITAL DE TRABAJO					4.738.855	
<b>FLUJO DE CAJA PURO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>\$6.884.407</b>	<b>31.103.353</b>	<b>66.246.889</b>
<b>MAXIMO DEFICIT ACUMULADO</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-27.564.275</b>	<b>-59.573.989</b>	<b>-52.689.582</b>	<b>-21.586.230</b>	<b>44.660.659</b>

### INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA PURO:

Tasa de Des. Real (Ke)	9,56%
Tasa de Des. Nominal (Ke)	14,27%
<b>TIR</b>	<b>18,71%</b>
PAYBACK	3
VAN	14.497.486
CAPITAL DE TRABAJO:	4.738.855

### CONSOLIDADO FLUJO DE CAJA APALANCADO - PROYECCIÓN A 5 AÑOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
PRECIO UNITARIO ( desde \$800.000 a \$1.600.000-)		\$800.000	\$900.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
CANTIDAD		13	44	92	131	173
INGRESOS POR VENTAS		10.400.000	39.600.000	92.000.000	131.000.000	173.000.000
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>-8.995.300</b>	<b>-38.059.550</b>	<b>-49.033.775</b>	<b>-57.290.625</b>	<b>-66.846.950</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>-900.000</b>	<b>-1.200.000</b>	<b>-1.600.000</b>	<b>-2.400.000</b>	<b>-2.400.000</b>
Cowork / Arriendo Oficina		-900.000	-1.200.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000
<b>LICENCIAMIENTO Y SUSCRIPCIONES</b>		<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>	<b>-238.450</b>
Google Workspace (US14 p/p_ 7 usuarios)		-93.100	-93.100	-93.100	-93.100	-93.100
Swappi_Operaciones		-76.400	-76.400	-76.400	-76.400	-76.400
CRM		-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Hosting y Dominio . cl		-38.950	-38.950	-38.950	-38.950	-38.950
<b>OPERACIÓN</b>		<b>-1.460.000</b>	<b>-2.740.000</b>	<b>-2.420.000</b>	<b>-2.980.000</b>	<b>-7.740.000</b>
Capacitación		-320.000	-1.600.000	-1.280.000	-1.600.000	-1.600.000
Insumos básicos Oficina		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Conectividad (Plan25)		-840.000	-840.000	-840.000	-1.080.000	-1.440.000
Compra/Renovación de Equipos		0	0	0	0	-4.400.000

REMUNERACION FIJA OPERACIONAL	-5.396.850	-32.381.100	-42.275.325	-47.672.175	-53.968.500	
Digitador 1	-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	
Digitador 2	0	0	0	-4.497.375	-10.793.700	
Asistente Comunidades 1	-2.698.425	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	
Asistente Comunidades 2	0	0	-9.894.225	-10.793.700	-10.793.700	
Asistente Operaciones 1	0	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	-10.793.700	
COSTOS VARIABLES	-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000	
Comisión de Ventas	-1.000.000	-1.500.000	-2.500.000	-4.000.000	-2.500.000	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>-12.210.120</b>	<b>-28.660.164</b>	<b>-27.924.794</b>	<b>-28.926.016</b>	<b>-26.674.560</b>	
REMUNERACIONES FIJAS	-9.960.120	-25.660.164	-24.924.794	-25.926.016	-23.674.560	
Coordinador General	-5.738.640	-18.363.648	-18.363.648	-22.954.560	-22.954.560	
Encargado de Contabilidad y Finanzas	0	6.212.220	12.424.440	12.424.440	12.424.440	
Coordinador de Operaciones	-4.221.480	-13.508.736	-13.508.736	-2.251.456	0	
Encargado de Personal, Bienestar y Cap.	0	0	-5.476.850	-13.144.440	-13.144.440	
Honorarios Marketing, Ventas y RRSS (CM)	0	0	-4.800.000	-7.200.000	-7.200.000	
Honorarios de Contabilidad Externa	-2.250.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	
<b>GASTOS DE MARKETING OPERATIVO</b>	<b>-4.390.000</b>	<b>-4.890.000</b>	<b>-6.190.000</b>	<b>-3.640.000</b>	<b>-4.240.000</b>	
ACCIONES DE MARKETING	-4.390.000	-4.890.000	-6.190.000	-3.640.000	-4.240.000	
Representación	-970.000	-1.470.000	-1.970.000	-1.470.000	-1.220.000	
Merchandising /Publicidad - Libreta	-720.000	-720.000	-720.000	-720.000	-720.000	
Honorarios (Volanteo, Promeotores)	-500.000	-1.500.000	-1.500.000	-750.000	-500.000	
Campaña Lead Google Ads inicial	-1.000.000	-600.000	0	-300.000	-300.000	
Mantenimiento Campaña Google Ads	-1.200.000	-600.000	-500.000	-400.000	0	
Ferias y Eventos	0	0	-1.500.000	0	-1.500.000	
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>-\$7.630.000</b>					
OPERACIONES	-\$5.900.000	0	0	0	0	
FORMALIZACIÓN Y MARKETING	-\$1.730.000	0	0	0	0	
<b>MERGEN OPERATIVO (EBITDA)</b>	<b>-15.195.420</b>	<b>-32.009.714</b>	<b>8.851.431</b>	<b>41.143.359</b>	<b>75.238.490</b>	
DEPRECIACIÓN	-983.333	-983.333	-983.333	-983.333	-1.716.667	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>7.868.098</b>	<b>40.160.026</b>	<b>73.521.823</b>	
IMPUESTO 25%	0	0	-1.967.024	-10.040.006	-18.380.456	
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	<b>-16.178.753</b>	<b>-32.993.047</b>	<b>5.901.073</b>	<b>30.120.019</b>	<b>55.141.368</b>	
VALOR DE DESECHO	0	0	0	0	4.650.000	
DEPRECIACIÓN	983.333	983.333	983.333	983.333	1.716.667	
CAPITAL DE TRABAJO	-4.738.855					
RECUPERACIÓN O REINTEGRO DEL CAPITAL DE TRABAJO					4.738.855	
<b>TOTAL FLUJO LIBRE</b>	<b>-\$12.368.855</b>	<b>-\$15.195.420</b>	<b>-\$32.009.714</b>	<b>\$6.884.407</b>	<b>\$31.103.353</b>	<b>\$66.246.889</b>
APORTE SOCIOS (EQUITY)	\$4.500.000	0	0	0	0	0
PRESTAMO	\$8.000.000	0	0	0	0	0
INTERESES	-1.380.800	-1.184.956	-955.309	-686.025	-370.263	
AMORTIZACIÓN	-1.134.671	-1.330.515	-1.560.162	-1.829.445	-2.145.208	
<b>FLUJO DE CAJA CON DEUDA</b>	<b>\$131.145</b>	<b>-\$17.710.891</b>	<b>-\$34.525.185</b>	<b>\$4.368.936</b>	<b>\$28.587.882</b>	<b>\$63.731.419</b>
MAXIMO DEFICIT ACUMULADO	\$131.145	-17.579.746	-52.104.930	-47.735.994	-19.148.112	44.583.306

**TABLA DE AMORTIZACIONES**

AÑO	DEUDA	CUOTA	INTERES	AMORTIZ.	DEUDA
0					<b>\$8.000.000</b>
1	\$8.000.000	\$2.515.471	\$1.380.800	\$1.134.671	\$6.865.329
2	\$6.865.329	\$2.515.471	\$1.184.956	\$1.330.515	\$5.534.815
3	\$5.534.815	\$2.515.471	\$955.309	\$1.560.162	\$3.974.653
4	\$3.974.653	\$2.515.471	\$686.025	\$1.829.445	\$2.145.208
5	\$2.145.208	\$2.515.471	\$370.263	\$2.145.208	\$0

**INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA APALANCADO:**

Tasa de Dscto Real (Ke) =	9,56%
TIR	23,44%
PAYBACK	3
VAN	17.104.484
CAPITAL DE TRABAJO:	4.738.855

Aplicación de Fórmula Fisher para ajuste de Tasa de descuento (ke) a valor real:

$$(1 + i) = (1 + r) \times (1 + \pi)$$

Donde:

- $i$ : tasa nominal
- $r$ : tasa real
- $\pi$ : inflación esperada

**Ke Real = 9,56%**

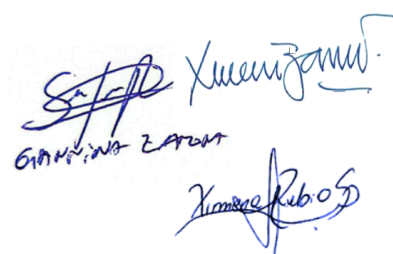
**Autorización de Publicación**  
**Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM**

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

**A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital:**

- Si usted como autor o autores deciden autorizar. El documento estará disponible en texto completo.
- Si usted como autor o autores deciden usar embargo. Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- Si usted como autor o autores deciden no autorizar. Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
<b>Autorización Total</b>	<b>Uso de Embargo (x)</b> Indique periodo de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	<b>No autorizo</b>

Título	ECOSISTEMA DE SERVICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN RESIDENCIAL BASADO EN LA GESTIÓN DE LA CONFIABILIDAD PARA LA REGIÓN METROPOLITANA.
Nombre de los Integrantes	Ximena Barrera Fuentes - Ximena Rubio Saintard Giannina Zamora Rojas
Carrera o Programa	Ingeniería en Administración de Empresas m. Gestión de Personas
Profesor Guía	Claudia Scherman Badia

Fecha: 15 de Julio de 2025.-