



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA ADMINISTRADORA DE  
CONDOMINIOS INTEGRAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**LEONARDO ANDRÉS RIVERA CARDOZA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GONZALO ANDRÉS ENCINA TAPIA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA ADMINISTRADORA DE CONDOMINIOS INTEGRAL

El siguiente plan de negocios busca evaluar la viabilidad técnica y económica para la constitución de una administradora de condominios integral, la cual mediante la incorporación de tecnologías de la información, aplicación de estrategias con foco en el clientes y la concentración de servicios adicionales de común uso entre los copropietarios, pretende desarrollar una propuesta de valor diferenciada y de rápida percepción, que le permitirá crecer a un ritmo sostenido, y alcanzar 30 comunidades habitacionales administradas en 5 años, convirtiéndose, en un actor relevante dentro de un mercado atomizado y poco profesionalizado, en donde la falta de control y planificación, son los principales causantes de los males que aquejan a las comunidades habitacionales.

La metodología utilizada comenzará con una revisión de los antecedentes iniciales asociados al negocio, para conocer los principales aspectos a tener presente sobre las administradoras e identificar las características del servicio de algunos competidores. Luego, el análisis del entorno nos muestra que si bien existen factores políticos que podrían afectar al sector, las mejores expectativas económicas a partir del 2018, el auge tecnológico y la creciente demanda por servicios que integren el uso de tecnologías, nos hacen prever un entorno favorable para el proyecto, ya que, a pesar de existir un atractivo en la industria de nivel medio, dada la amenaza de nuevos competidores. El análisis de mercado nos mostrará un segmento de mercado atractivo y en crecimiento, con necesidades insatisfechas, que llevarán a que una parte importante del mercado tenga alta disposición al cambio. Este estudio, también nos permitirá hacer una descripción del servicio que queremos ofrecer, diseñar el modelo de negocio y establecer una sólida estrategia para la administradora, que se enfocará en competir por diferenciación y consolidación de marca vía construcción de relaciones de largo plazo con el cliente. Esta estrategia, se implementará mediante un plan de marketing, un plan de operaciones y un plan de recursos humanos los cuales, de concretarse adecuadamente, asegurarán el éxito de los objetivos estratégicos.

Finalmente, en el plan económico financiero, se define un plan de inversiones cercano a los 22 millones de pesos, para gastos de puesta en marcha y capital de trabajo, la estructura de costos y la proyección de ingresos del proyecto, para realizar la evaluación financiera. Al plantear la evaluación sobre un escenario base, de crecimiento constante, a fin de alcanzar 29 condominios administrados en 5 años, coincidente con el objetivo general del plan de negocio, se obtiene un VAN de \$93,5 millones y una TIR de 73,4%, cifras que aumentan al evaluar el proyecto con la opción de financiamiento por \$10 millones, obteniendo en dicho caso, un VAN apalancado de 95,3 millones y una TIR de 91,8%. Además, mediante un análisis de escenarios, veremos que los retornos son positivos incluso en un escenario adverso, con un 33% de menor crecimiento que el presupuestado (VAN ajustado de \$18 millones y TIR de 30%). Y solo bajo un escenario “pesimista”, de crecimiento 60% por debajo del objetivo general, el escenario es desfavorable y los flujos actualizados serian negativos (VAN negativo por casi 40 millones de pesos). Si bien, el plan de negocios no está exento de riesgos, los cuales además de responder a situaciones propias del mercado, también podrían originarse por problemas inherentes a la implementación estratégica, el personal externo involucrado o la gestión comercial, si se toman las medidas adecuadas de mitigación, el proyecto se presenta como una buena oportunidad de inversión, con retornos positivos incluso en un escenarios adverso, y con un retorno de 5,4 veces el capital invertido (sin financiamiento) bajo un escenario optimista de 16,5% mayor crecimiento en las ventas totales durante los 5 años (VAN de \$117,5 millones y TIR de 80,7%), por lo que se debe poner mucho foco en el plan de marketing y las estrategias de ventas, para no llegar a escenarios críticos de bajo crecimiento, contralando y monitoreando la planificación propuesta, para el éxito del negocio.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. CONTEXTO.....	1
1.2. SITUACIÓN ACTUAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	2
1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL .....	2
1.2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	2
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	4
2.1. OBJETIVOS.....	4
2.2. METODOLOGÍA.....	4
3. MARCO CONCEPTUAL .....	7
4. ANTECEDENTES INICIALES SOBRE LAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMINIOS .....	9
4.1. LA ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS SEGÚN LEY DE COPROPIEDAD.....	9
4.2. ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES DEL MERCADO .....	9
4.2.1. MERCADO INMOBILIARIO EN LA REGIÓN METROPOLITANA.....	9
4.2.2. MERCADO DE LOS SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS .....	9
4.2.3. PROVEEDORES DE SOFTWARES DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS .....	12
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	14
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTL .....	14
5.1.1. FACTORES POLÍTICOS. ....	14
5.1.2. FACTORES ECONÓMICOS .....	16
5.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES .....	16
5.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS .....	17
5.1.5. FACTORES LEGALES .....	18
5.1.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PESTL .....	19
5.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	19
5.2.1. LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES .....	19
5.2.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	20
5.2.3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	20
5.2.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS.....	21
5.2.5. LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE UN SECTOR .....	21
5.2.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	22
5.3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	22
5.3.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	23
5.3.1.1. OFERTA INMOBILIARIA EN LA REGIÓN METROPOLITANA. ....	24
5.3.1.2. TAMAÑO DEL MERCADO DE CONDOMINIOS HABITACIONALES.....	26

5.3.1.3.	COMPOSICIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS COMUNAS RELEVANTES .....	27
5.3.1.4.	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO SEGÚN ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	28
5.3.1.4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y CÁLCULO DE ERROR MUESTRAL.....	28
5.3.1.4.2.	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE CONDOMINIOS. ....	29
5.3.1.5.	SEGMENTACIÓN .....	33
5.3.1.5.1.	CONDOMINIO DE DEPARTAMENTOS NUEVOS.....	33
5.3.1.5.2.	CONDOMINIO DE DEPARTAMENTOS ANTIGUOS.....	35
5.3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO. ....	36
5.3.2.1.	CARACTERÍSTICAS DE LOS CONDOMINIOS DE DEPARTAMENTOS.....	36
5.3.2.2.	ROL Y ATRIBUTOS DEL ADMINISTRADOR IDEAL .....	36
5.3.2.3.	DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN.....	37
5.3.2.4.	CARACTERÍSTICAS Y PERCEPCIONES DEL COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN .....	38
5.3.3.	ESTIMACIÓN DE DEMANDA POTENCIAL.....	39
5.3.3.1.	ESTIMACIÓN DEMANDA PARA SEGMENTO DE DEPARTAMENTOS NUEVOS.....	39
5.3.3.2.	ESTIMACIÓN DEMANDA SEGMENTO DE DEPARTAMENTOS ANTIGUOS. ....	41
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
6.1.	ANÁLISIS FODA .....	42
6.2.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	46
6.3.	TAREAS ESTRATÉGICAS .....	47
6.3.1.	POTENCIAL DE INNOVACIÓN .....	47
6.3.2.	INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍAS.....	48
6.3.3.	PROPUESTA DE VALOR .....	49
6.4.	COMPETENCIAS CLAVES Y SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS .....	50
6.4.1.	COMPETENCIA POR DIFERENCIACIÓN.....	50
6.4.2.	COMPETENCIA POR REDEFINICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	50
6.4.3.	COMPETENCIA POR AMPLITUD HORIZONTAL.....	51
6.4.4.	COMPETENCIA POR INTERCAMBIO DOMINANTE .....	51
6.5.	DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA ADMINISTRADORA .....	51
6.5.1.	MISIÓN.....	51
6.5.2.	VISIÓN.....	51
7.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO .....	52
7.1.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	52
7.2.	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO .....	53
8.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	57
8.1.	PLAN DE MARKETING .....	57
8.1.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE MARKETING .....	58

8.1.2. DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO .....	58
8.1.3. MARKETING MIX .....	60
8.2. PLAN DE OPERACIONES .....	70
8.3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	75
9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	78
9.1. PLAN DE INVERSIONES .....	78
9.2. ESTRUCTURA DE COSTOS .....	79
9.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	81
9.4. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	81
9.4.1. CÁLCULO DE AMORTIZACIÓN E INTERESES PRÉSTAMO .....	81
9.4.2. CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN DE LOS EQUIPOS .....	82
9.4.3. ESTIMACIÓN TASA DE DESCUENTO .....	82
9.4.4. CALCULO DE VAN Y TIR DEL PROYECTO .....	84
9.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS .....	85
9.5.1. ESCENARIO ADVERSO.....	85
9.5.2. ESCENARIO PESIMISTA .....	86
9.5.3. ESCENARIO OPTIMISTA.....	87
10. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SUS MITIGACIONES .....	88
10.1. RIESGOS INHERENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....	88
10.1.1. PROBLEMAS EN LA GENERACIÓN DE DIFERENCIACIÓN .....	88
10.1.2. DIFICULTADES EN LA REDEFINICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	88
10.1.3. PROBLEMAS EN LA GENERACIÓN DE AMPLITUD HORIZONTAL .....	89
10.1.4. PROBLEMAS DEL INTERCAMBIO DOMINANTE Y LA CONSOLIDACIÓN.....	89
10.2. RIESGOS INHERENTES AL PERSONAL EXTERNO. ....	89
10.3. RIESGOS INHERENTES A LA GESTION COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING.....	90
10.4. MITIGACIONES. ....	90
11. CONCLUSIÓN .....	92
12. BIBLIOGRAFÍA .....	93
13. ANEXOS.....	94

## ÍNDICE DE ANEXOS

13.1. ENCUESTA .....	94
13.2. GRÁFICOS DE DIAGNOSTICO DEL SERVICIO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN.....	110
13.3. DEFINICIONES ESENCIALES DE LAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMINIOS.....	114
13.4. LISTADO DE RECLAMOS SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN .....	116
13.5. COTIZACIONES COMPETENCIA.....	117
13.5.1. COTIZACIÓN “ING. ADMINISTRADORES”.....	117
13.5.2. COTIZACIÓN “ADMICOMU CHILE GESTIÓN INMOBILIARIA SPA.”.....	123
13.5.3. CÍRCULO INMOBILIARIO LTDA.....	129
13.5.4. AECO .....	131
13.5.5. CÍRCULO INMOBILIARIO SPA.....	132
13.6. DETALLE DE COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO.....	133
13.6.1. DETALLE DE SOFTWARE TECNOLÓGICO SELECCIONADO.....	133
13.6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOMOS COMUNIDAD.....	134
13.6.3. ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS (CALCULO DE SERVILLETA).....	137
13.7. DETALLE ESTRUCTURA DE COSTOS .....	139
13.7.1. PROYECCIÓN DE CONDOMINIOS ADMINISTRADOS Y PERSONAL.....	139
13.7.1.1. ESCENARIO BASE.....	139
13.7.1.2. ESCENARIO ADVERSO .....	139
13.7.1.3. ESCENARIO PESIMISTA .....	139
13.7.1.4. ESCENARIO OPTIMISTA.....	139
13.7.2. PROYECCIÓN IPC.....	140
13.7.3. PROYECCIÓN DE SUELDOS BRUTOS Y VALORES GASTOS VARIOS .....	140
13.8. BENCHMARKING DE CAPTACIONES DE DEPÓSITOS A PLAZO .....	141
13.9. BETAS HISTÓRICAS MERCADO BURSÁTIL CHILENO .....	142
13.10. ÍNDICES PATRIMONIALES ÚLTIMOS 10 AÑOS.....	142
13.11. PRINCIPALES ASPECTOS DE LA LEY 19.537 Y OTRAS LEYES RELACIONADAS.....	143
13.11.1. REGLAMENTO DE LA LEY DE COPROPIEDAD INMOBILIARIA .....	143
13.11.2. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE CONDOMINIOS SEGÚN LEY 19.537 .....	143
13.11.3. LEY GRAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES RELATIVAS A LA CALIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN .....	145
13.12. DETALLE GASTOS COMUNES CONDOMINIOS DE REFERENCIA.....	146

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo, quisiera agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de ir desarrollando todas mis capacidades a lo largo de mi vida y permitirme emprender este nuevo desafío académico.

En segundo lugar, agradezco a mi familia, en especial a mi amada esposa Cecilia Torres, por su apoyo incondicional, y porque a pesar de llevarse una gran carga familiar durante mis momentos de estudio, siempre me apoyo y fue mi aliciente en los momentos de flaqueza; a mi madre Lastenia Cardoza por apoyarme y apoyar a mi esposa en los momentos en que yo no podía hacerlo; y a mis tres hermosas hijas Martina, Florencia y Fernanda, por su comprensión, amor y cariño incondicional.

Y por último, agradecer a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron durante esta etapa de mi vida, en especial los Tricks y a mis compañeros MBA Trolls.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. CONTEXTO

El actual trabajo de título, se centra a desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de administración de condominios inteligente en la Región Metropolitana, llamada “Somos Comunidad”, la cual mediante la incorporación de tecnologías de la información, aplicación de técnicas para la satisfacción del clientes y la concentración de servicios adicionales de común uso entre los copropietarios de las distintas comunidades habitacionales, pretende ofrecer un servicio totalmente diferenciado de la mayor parte de los participantes del sector.

La oportunidad de negocio se fundamenta en dos aspectos claves. El primero de ellos es que la mayoría de los servicios de administración de condominios se encuentran poco profesionalizados, y en su generalidad, presentan serias deficiencias. Según un artículo de portal economía y negocios de El Mercurio, la falta de control y la deficiente planificación aparecen como los grandes causantes de los males que aquejan a las comunidades<sup>1</sup>.

El otro aspecto relevante es el constante crecimiento del sector inmobiliario. Entre el 2009 y 2015 presentó un crecimiento sostenido, en donde la venta de viviendas privadas aumentó 24,9% en doce meses, alcanzando una comercialización récord de 44 mil unidades, principalmente por el adelanto de compra inducido por la entrada en vigencia del IVA a la vivienda<sup>2</sup>. A pesar, que este fuerte crecimiento no se mantuvo para el año 2016, dado el escenario económico adverso del país durante ese año, el 2017 fue mucho más favorable, y al mes de mayo, la superficie autorizada para edificación alcanzó 1.561.467 m<sup>2</sup>, creciendo 6,9% en doce meses, debido principalmente, al aumento de 18,8% de la superficie destinada a Edificación Habitacional<sup>3</sup>., retomando el crecimiento del sector y proporcionando un ambiente favorable.

Es por este motivo, que una oferta de servicios más estructurada y rigurosa puede ser una oportunidad diferenciadora en este mercado, y es así como se desea evaluar la factibilidad técnica y económica de incorporar una empresa, con características diferenciadoras como lo pretende ser “Somos comunidad SpA.” Que le permita destacar dentro de las empresas de administración de edificios, aprovechando las necesidades insatisfechas junto con el dinamismo y crecimiento del sector inmobiliario, a fin de convertirse en un actor relevante y ser un referente de los servicios de administración.

---

<sup>1</sup> Reportaje del año 2014 del portal economía y negocios de El Mercurio (<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=122012>)

<sup>2</sup> Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/07/07/811376/Estudio-Aumenta-la-probabilidad-de-que-sector-construccion-termine-2016-con-cifras-negativas.html>

<sup>3</sup> Fuente: Boletín 224, sectores económicos - Permisos de edificación autorizada, Instituto Nacional de Estadísticas.

## 1.2. SITUACIÓN ACTUAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL

Chile es el país de Sudamérica que tiene los más altos índices de centralización política, económica, fiscal y territorial. La Región Metropolitana de Santiago alberga a más de 7 millones de personas (40,5% de la población<sup>4</sup>), y genera más del 40% del PIB del país (42,1% en el 2015), según cifras del Banco Central de Chile<sup>5</sup>. De manera crucial, la ciudad también es sede de las principales universidades, organizaciones empresariales y oficinas centrales de casi la totalidad de las mayores empresas del país.

Pese a este alto nivel de centralización urbana del país, Santiago, es la ciudad que posee la mejor infraestructura urbana de toda América Latina, de acuerdo al ranking Mercer 2017 sobre calidad de vida<sup>6</sup>, en donde nuestro país ocupa el lugar 84 a nivel global. Esto, ha producido que durante los últimos años, la Región Metropolitana ha experimentado un crecimiento explosivo, respecto a la cantidad de personas que viven en Comunidades, ya sea en un edificio o en condominios. La edificación aprobada en la Región metropolitana de viviendas Nuevas aumentó 16,43% entre el 2014 y 2015, alcanzando una cifra récord de 76 mil unidades, de los cuales 59 mil de estas viviendas correspondieron a departamentos (un 78% del total de viviendas de nuevas de ese año)<sup>7</sup>. Durante el 2016 y el 2017, el país en general experimentó un periodo de contracción económica, sin embargo, el crecimiento del sector construcción se ha mantenido estable<sup>8</sup>, lo que ha visto reflejada en el aumento de los niveles de ventas. Según el último informe de actividad inmobiliaria de la Cámara Chilena de la Construcción, la venta de viviendas en Santiago aumentó 31% en comparación con el primer semestre de 2016, incremento que fue impulsado principalmente por el aumento en la venta de departamentos (34%), en desmedro de una caída en la venta de casas (-16%). Durante el 1er y 2do Trimestre de 2017, la venta total de viviendas alcanza a las 7.975 viviendas, de las cuales 6.449, corresponden a departamentos, lo que corresponde a una participación del 81% del total de viviendas, 8 puntos porcentuales más que en el mismo periodo del 2016<sup>9</sup>.

### 1.2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El crecimiento del sector inmobiliario, en particular, en lo referente a nuevos departamentos, y la concentración urbana existente en la región metropolitana, destacados en el apartado anterior, son claros gatilladores de una mayor demanda de servicios relacionados con administración y mantención de condominios, como gestión de gastos comunes, administración contable y financiera, gestión de RR.HH., gestión de operaciones, mantención de áreas comunes, etc.

Por otro lado, la oferta de este tipo de servicios se encuentra bastante atomizada y muy poco

---

<sup>4</sup> Comparación de población total por regiones, según proyección INE 2014

<sup>5</sup> <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-regional/>

<sup>6</sup> <https://www.latam.mercer.com/newsroom/calidad-de-vida-internacional-2017.html>

<sup>7</sup> Observatorio Habitacional, Ministerio de Vivienda y Urbanismo (<http://www.observatoriahabitacional.cl>).

<sup>8</sup> BBVA Research, Chile | Situación Inmobiliaria 2016-2017. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/chile-situacion-inmobiliaria-2016-2017-el-ajuste-en-precios-se-consolida-y-acentua/>

<sup>9</sup> [http://www.cchc.cl/uploads/comunicacion/archivos/ventas\\_inmobiliarias\\_-\\_segundo\\_trimestre\\_2017\\_-\\_17\\_julio\\_2017\\_final.pdf](http://www.cchc.cl/uploads/comunicacion/archivos/ventas_inmobiliarias_-_segundo_trimestre_2017_-_17_julio_2017_final.pdf)

profesionalizada. Existe un número muy limitado de empresas que consolidan y son capaces de ser prenda de garantía en cuanto a la capacidad de coordinar todos los servicios y actividades que se necesitan o pueden necesitar los conjuntos habitacionales y sus habitantes. En general, los servicios de administración de edificios son prestados por personas naturales – a veces “aficionados” del mismo conjunto – o por pequeñas empresas inmobiliarias, en donde en muchos casos los administradores no cuentan con los suficientes conocimientos técnicos de administración, y en su generalidad, este tipo de empresas, termina presentando serias deficiencias, que repercuten en mayores costos y gastos para los copropietarios.

Según un artículo de portal economía y negocios de El Mercurio, la falta de control y la deficiente planificación aparecen como los grandes causantes de los males que aquejan a las comunidades. La falta de profesionalismo y la entrega de servicios poco transparentes, han llevado incluso a que administradores inescrupulosos cometan millonarios fraudes que finalmente perjudican de forma transversal a los habitantes de las comunidades afectadas. Según fuente de portal de noticias “Emol” de El Mercurio, durante el año 2016, la Brigada de Delitos Económicos Metropolitana (Bridec) de la PDI, realizó la investigación de 15 casos de fraudes de administradores, y en Abril de 2017, ya procedían 3 nuevas órdenes de investigar<sup>10</sup>.

Otro de los males que a este tipo de servicios, y que representa un dolor para los copropietarios, es la falta de transparencia en la gestión y control de gastos de las comunidades. Según las cifras de CGAI, en las 20 comunas de Santiago más representativas, se observó una cifra promedio de 5,7% de aumento anual en los gastos comunes desde el año 2008 a la fecha<sup>11</sup>, en donde en su generalidad, los servicios de mantención son prestados por maestros o PYMES que se dedican a no más de 2 o 3 tipos de prestaciones, las cuales en muchos casos, carecen de las certificaciones necesarias, y los clientes no tienen como saber si una empresa o un maestro realizará o no un buen trabajo, y es de conocimiento público que estas empresas son generalmente poco confiables, no entregan garantías por los trabajos realizados y en el largo plazo, terminan generando mayores costos para los copropietarios.

Una encuesta, realizada por la empresa “partners&friends”, a 80 comunidades de Santiago, en el año 2010, permitió establecer el nivel de satisfacción de las comunidades con su actual administrador, llegando a un nivel de satisfacción neta (indicador más confiable, en este tipo de mediciones) de un -6, es decir, que para todos los encuestados, el nivel de satisfacción neta con su actual administrador es negativa en un 6%. Por otra parte, al consultar a las comunidades si les gustaría continuar con su actual administrador, solo el 51% de ellas manifiesta que si les gustaría continuar, un 15% no sabe o no contesta y un 34% de ellas, definitivamente no continuaría con su actual administrador<sup>12</sup>.

Estos antecedentes, no hacen ver que existe un elevado nivel de insatisfacción en este mercado, y dada la informalidad existente, una oferta de servicios más estructurada y rigurosa, sin lugar a dudas, representa una oportunidad de diferenciación para “Somos Comunidad SpA.”

---

<sup>10</sup> Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/04/03/852404/PDI-investiga-denuncias-de-fraude-en-administracion-de-edificios-y-condominios.html>

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=157444>

<sup>12</sup> Fuente: Estudio Administradores de Comunidades, “partners&friends”, 2010.  
<http://www.metrogas.cl/administradores/userfiles/file/Informe%20Resultados%20Estudio%20Administradores.pdf>

## 2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1. OBJETIVOS

#### i. Objetivo General

Generar un plan de negocios para una empresa de administración de condominios en la Región Metropolitana, que entregue un servicio integral de administración, de calidad, cercano y transparente, con base en el uso de tecnologías de información, a fin de lograr diferenciación y posicionarse como un actor relevante del mercado, en un plazo de 5 años.

#### ii. Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos legales de la normativa vigente, atinentes al negocio, entendiendo las obligaciones legales de las administradoras de condominios e identificando los posibles riesgos y costos legales involucrados.
- Identificar las barreras de entradas existentes y establecer los factores críticos de éxito, evaluando el mercado de administradoras de condominios en la región metropolitana.
- Definir el segmento objetivo, los principales puntos de satisfacción y los atributos diferenciadores que buscan los copropietarios en sus administradores, mediante el desarrollo de una investigación de mercado.
- Definir el modelo de negocio que permita satisfacer los puntos levantados en la investigación de mercado y entregar un servicio diferenciador.
- Establecer las herramientas tecnológicas a utilizar, la dotación de recursos humanos y el perfil de las personas a trabajar en la administradora.
- Evaluar la viabilidad económica del proyecto, estimar la rentabilidad final del negocio para los inversionistas, y levantar los riesgos financieros existentes.

### 2.2. METODOLOGÍA

El desarrollo del modelo de negocios de la empresa, “Somos Comunidad SpA.”, debe estar respaldado mediante una metodología de trabajo, que tendrá como parte del plan de implementación, el desarrollo de un plan de Marketing, un plan de operaciones y un plan de gestión de recursos humanos, los cuales concluirán con una evaluación financiera general del proyecto. Para ello, previamente debe generar un análisis ambiental, diseñar el modelo de negocio en cuanto a los productos y servicios que se ofrecerán y realizar la formulación estratégica de la empresa. El diseño metodológico planteado para la creación de una administradora de condominios integral, es el que se detalla a continuación:



Figure 1: Metodología, fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan brevemente los contenidos que contendrán cada una de las etapas de la metodología a aplicar para el desarrollo del proyecto:

- Antecedentes iniciales

Esta etapa comprende una descripción básica de los servicios de administración de condominios, conforme al marco legal existente y los servicios mínimos que este tipo de empresas deben prestar a sus clientes. Junto a ello, también se realizará un levantamiento de los principales actores existentes en este mercado a fin de conocer en profundidad los tipos de servicios ofrecidos, sus principales características diferenciadoras y el precio que cobran a sus clientes.

- Análisis del Entorno e Investigación de Mercado.

Esta etapa se comenzará con un análisis PESTEL a fin de definir el macroentorno al cual se enfrentara la administradora que se pretende constituir. Este análisis implicara un estudio de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales que podrían impactar de forma directa o indirecta la formación de la administradora.

Posteriormente, mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter, se estudiará el potencial de rentabilidad de la industria, a fin de definir el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes, el nivel de acceso a servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Posteriormente, procederemos a desarrollar la investigación de mercado, que permitirá definir el mercado potencial y objetivo, junto a los principales puntos de satisfacción y atributos diferenciadores que buscan los clientes, para desarrollar el plan de marketing.

- Formulación estratégica

Dado los antecedentes levantados en el análisis del entorno, se desarrollará un análisis FODA el cual al complementarlo con un análisis VRIO, nos permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentara la administradora y que permitirán desarrollar los factores críticos de éxito a fin de responder al por qué existimos (misión), qué queremos ser (visión) y bajo qué normas de comportamiento nos guiaremos para alcanzar nuestros objetivos (valores), y

así, finalmente determinar y definir nuestro posicionamiento y la propuesta de valor de la administradora hacia sus clientes.

- Descripción del Servicio de Administración de Condominios y Diseño del Modelo de Negocio

Se diseñará de forma preliminar el modelo de negocio a partir de la metodología de Alexander Osterwalder, usando la herramienta CANVAS, estableciendo la definición del servicio, con las componentes diferenciadoras levantadas a partir de la formulación estratégica, se procederá a analizar y definir las herramientas tecnológicas a utilizar y se detallará la propuesta de servicios adicionales que se pretenden ofrecer para potenciar la propuesta de valor.

- Plan de Implementación Estratégica

Corresponderá al conjunto de etapas dentro del proyecto, que permitirán la adecuada ejecución de la estrategia, a fin de alcanzar los objetivos de la administradora. Estas serán las siguientes:

- Desarrollo de un plan de Marketing
- Plan de operaciones
- Plan de gestión de recursos humanos.

- Plan Económico y Financiero

Se pretende responder a la interrogante de la viabilidad económica del proyecto, estimando la rentabilidad del negocio, mediante una evaluación económica del proyecto, evaluando los distintos escenarios según los riesgos existentes.

- Análisis de Riesgos y Mitigaciones

Se evaluarán los diversos riesgos observados en el desarrollo de la planificación estratégica y en el análisis de sensibilidad del plan económico y financiero, que podrían afectar de forma negativa el desarrollo del negocio y definir estrategias para su mitigación.

- Conclusiones y recomendaciones

Con los antecedentes levantados se procederá a analizar las potencialidades y desventajas del proyecto a fin de concluir el grado de atracción del plan de negocio.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Para la realización del presente trabajo de tesis, se procederá a desarrollar en forma detallada las distintas etapas del proyecto, recurriendo a diversos autores y fuentes de información que entreguen sustento teórico y que permitan tener presente todos los aspectos necesarios para la generación de un adecuado y correcto Plan de Negocios que permita la creación de una administradora de condominios integral (Somos Comunidad SpA.), para que de esta forma, el Plan de Negocio, sea completamente sustentable y ejecutable, logrando tener presentes todos los aspectos necesarios para su viabilidad.

A continuación se presentaran los principales aspectos técnicos que se desarrollaran, con los respectivos autores a consultar:

- **Administración Estratégica:** Se realizará complementando dos enfoques metodológicos. El primero es el modelo básico de administración estratégica para el cual se utilizará como referencia el libro “Administración Estratégica y política de negocios” de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (13° Ed.), el cual nos permitirá realizar un correcto análisis del entorno. Y el segundo enfoque se utilizara para la realización de la Formulación Estratégica, basado en el Modelo Delta<sup>13</sup> de Arnoldo C. Hax. El cual se basa en buscar una estrategia que logre generar un vínculo con el cliente, más allá del desarrollo de la ventaja competitiva orientada solo en el producto.
- **Análisis del Entorno Externo**
  - **Macroentorno:** El análisis del entorno externo se realizara mediante un análisis PESTEL (Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) definiendo de esta forma el Macro entorno, recurriendo a diversos tipos de estudios, que permitan realizar un diagnóstico de los distintos factores que podrían afectar al mercado de los administradores de condominios. Dentro de este análisis, se pondrá especial énfasis en la evaluación del uso de tecnologías que soporten una gestión administrativa más eficiente y confiable que permita lograr un establecimiento en el mercado con más competitividad.
  - **Microentorno:** Se utilizara el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, el cual nos permitirá conocer el nivel de competencia dentro de la industria, el poder de negociación de los proveedores de recursos tecnológicos y de servicios de mantenimiento de edificios, las facultades de los copropietarios y de los comités de administración en los edificios, la existencia de posibles sustitutos que proporcionen una oferta de valor similar a la propuesta por “Somos Comunidad” y la capacidad de entrada de nuevos participantes en la industria de la administración de condominios.
- **Análisis del Entorno Interno:**
  - **Definición de Modelo de Negocio:**
    - **Modelo Canvas:** Se utilizará el “Business Model Canvas” de Alexander Osterwalder, el cual permitirá tener una visión global del negocio, mediante

---

<sup>13</sup> Hax, Arnoldo y Wilde, Dean. “The delta Model – A new framework of strategy”. Journal of Strategic Management Education. Senate Hall Academic Publishing, 2003.

- una plantilla de gestión estratégica, que describirá de forma sencilla el modelo de negocios de la administradora de condominios.
- Desarrollo de “Business Case”: Utilizando la metodología propuesta en el libro: “Making the Compelling Business Case”, de Wolfgang Messner (2013). Se desarrollaran en detalle todas las etapas del modelo de negocios propuesto en el modelo canvas, a fin de considerar todos los elementos claves para la creación de una administradora de condominios integral.
  - Diseño Organizacional: Para la creación del diseño organizacional, se utilizará como referencia el libro “Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño” de Hanna, David P (1990).-
- Formulación Estratégica:
    - Análisis FODA: Una vez realizado el análisis del Entorno, tanto interno como externo, se procederá a definir cuáles serán los factores estratégicos claves que determinaran el futuro de la administradora de condominios.
    - Modelo Delta: Dado los análisis del entorno y el análisis FODA, se procederá a definir cuál o cuáles de las 3 opciones estratégicas (Competencias basadas en economías del sistema, competencias basadas en economías del producto o competencias basadas en economías del cliente), a fin de generar un vínculo con los copropietarios más allá del servicio de administración ofrecido.
  - Plan de Marketing: Establecido el enfoque estratégico, se estará en condiciones de generar un Plan de Marketing que permita responder a la pregunta de cómo atraer a los clientes objetivos, y generar una propuesta diferenciadora que satisfaga sus expectativas. Para ello, se utilizará como referencia el Capítulo 9 del libro: Marketing Estratégico, de Jean Jaques Lambin, (Elección de una estrategia de Marketing).
  - Plan de Operaciones: Para la definición del Plan de Operaciones, se utilizará como fuente bibliográfica: el capítulo 8 del libro: Administración de Operaciones, 12ª Ed. 2000, de Chase, Aquilano and Jacob. El cual se enfoca en la creación del plan de operaciones para una empresa de servicios.
  - Plan de Recursos Humanos: Con este plan, se buscará definir los recursos humanos necesarios para satisfacer adecuadamente las necesidades de los copropietarios. Para esto, se utilizará como referencia bibliográfica el libro de Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. 2000.
  - Evaluación Financiera: Para la realización de la evaluación financiera, se utilizaran 3 fuentes bibliográficas. La primera será la utilización del libro: Finanzas - Análisis y estrategia Financiera, de Joan Massons, que nos permitirá elaborar de forma adecuada el plan de inversión y estimar los requerimientos de capital necesarios para el proyecto, y por otra parte se utilizara el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, de Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo, el cual nos permitirá conocer los retornos esperados de la administradora de condominios y determinación de su sustentabilidad financiera.

## 4. ANTECEDENTES INICIALES SOBRE LAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMINIOS

### 4.1. LA ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS SEGÚN LEY DE COPROPIEDAD.

La ley 19.537<sup>14</sup> de copropiedad inmobiliaria, en su artículo 2, párrafo N°8, indica que el administrador es: “la persona natural o jurídica designada por los copropietarios para cumplir labores de administración del condominio, conforme a la presente ley, a su reglamento y al reglamento de copropiedad, por lo tanto, el administrador de condominios es en sí, el representante legal de la comunidad, cuyo rol fundamental será cumplir las funciones establecidas en el reglamento de copropiedad definido por la asamblea de copropietarios. Dentro de sus principales funciones estará: gestionar la certificación de las instalaciones de gas, cuidar los bienes comunes, citar a asamblea de copropietarios (ordinaria y extraordinaria), mantener actualizados los documentos del condominio, cobrar y recaudar los gastos comunes, entre otras funciones, que se pueden revisar en extenso en el **anexo 11**.

### 4.2. ANÁLISIS DE ACTORES RELEVANTES DEL MERCADO

#### 4.2.1. Mercado Inmobiliario en la Región Metropolitana

La Región Metropolitana ha experimentado un crecimiento explosivo, respecto a la cantidad de personas que viven en Comunidades, ya sea en un edificio o en condominios. La edificación aprobada en la Región metropolitana de viviendas Nuevas aumentó 16,43% entre el 2014 y 2015, alcanzando una cifra récord de 76 mil unidades, de los cuales 59 mil de estas viviendas correspondieron a departamentos (un 78% del total de viviendas de nuevas de ese año). Durante el 2016 y lo que va del 2017, el país en general ha experimentado un periodo de contracción económica, sin embargo, el crecimiento del sector construcción se ha mantenido estable. En el 2016, la cantidad de edificaciones aprobadas e iniciadas de departamentos nuevos (sector público y privado), alcanzo las 47.389 unidades, representando el 84,3% del total de viviendas de obra nueva de ese año, y al mes de Mayo de 2017, la cifra de departamentos alcanza 15.435 unidades, representando un 78,6% del total de viviendas aprobadas a dicho mes.

#### 4.2.2. Mercado de los Servicios de Administración de Condominios

En el mercado de los servicios de administración de edificios y condominios, dentro del cual destacaremos sus principales componentes y definiciones esenciales, en el **anexo 3**, se distinguen dos tipos de oferentes: administradores independientes (personas) y empresas de administración. Según datos de un estudio elaborado por el “Grupo Caleu”, en la actualidad existe un total de 3.200 marcas (personas y empresas) dedicadas a administrar inmuebles, en donde un 8% se dedica a administrar oficinas y centros comerciales, y el 92% se dedica a los conjuntos habitacionales. A continuación, profundizaremos en estos 2 tipos de administradores.

---

<sup>14</sup> Ley Sobre Copropiedad Inmobiliaria, Ministerio De Vivienda y Urbanismo, Diciembre 1997, (Última modificación: Mayo 2015). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=81505>.

## i. Administradores Independientes

Los administradores independientes suelen ser personas que manejan un portafolio limitado de condominios, del 92% de los administradores especializados en conjuntos habitacionales, un 70% mantiene una o dos comunidades, siendo en su mayoría, personas que se dedican a este negocio de forma transitoria<sup>15</sup>. También en este grupo, existen algunos casos de personas que manejan hasta aproximadamente 5 condominios, en donde en promedio sus precios están a partir de los \$300.000, ya que pueden realizar la actividad desde su propia casa y así evitan incurrir en los costos fijos que implica una oficina<sup>16</sup>. Por otra parte, no existe ningún requisito legal de especialización formal para la prestación de servicios de administración de edificios y condominios, por lo que el perfil es muy diverso: desde personas jubiladas, sin ninguna formación especializada en la materia hasta administradores especializados y certificados por academias del ramo. Debido a que tienen una capacidad limitada en cuanto al tamaño del portafolio de condominios que pueden atender, poseen un bajo poder de negociación frente a los principales proveedores de servicios e insumos. Aquellos que no han recibido una formación especializada suelen realizar el servicio de forma anticuada o deficiente, sin las ventajas de los servicios on-line ampliamente disponibles hoy en día para el desarrollo de esta actividad<sup>17</sup>, prueba de ello, son los más de 50 reclamos registrados en Reclamos.cl en donde predominan los reclamos por una mala gestión del administrador (ver listado de tipos de reclamos en **anexo 4**).

Dentro de este grupo de administradores, podemos identificar 3 tipos:

- Aficionados: Personas no profesionales, que administran generalmente un solo condominio, y que suele ser en el que habitan. Ven en este oficio una oportunidad para salir de una situación de desempleo o de poder realizar una actividad remunerada sin necesidad de abandonar el hogar en donde viven.
- En tránsito: Son profesionales que se desempeñan como administradores de edificios mientras encuentran otro trabajo. Ven este oficio como una alternativa rentable y pasajera; sin embargo, muchos se terminan dedicando a este rubro.
- Dedicados: Personas naturales que se dedican a uno o dos edificios de forma exclusiva. Se caracterizan porque el servicio que entregan es personalizado, haber realizado algún curso de capacitación en el ramo, y además estar muy presentes en la comunidad.

## ii. Empresas de Administración.

Son sociedades especializadas en prestar el servicio de administración de condominios y representan el 30% de los administradores dedicados a la administración de conjuntos habitacionales (880 aproximadamente). Cuentan con personal dedicado a cumplir funciones específicas, conforme a las necesidades de las comunidades que estos administran, usualmente poseen una oferta más variada en cuanto a servicios y tienen una mayor capacidad para atender a más condominios, pero no necesariamente poseen un gran portafolio de clientes. Generalmente tienen presencia en Internet y la mayoría de ellos proporcionan servicios on-line a los residentes.

---

<sup>15</sup> Reportaje diario Estrategia, 29 de Agosto de 2017. <http://www.estrategia.cl/docto.aspx?param=35126>

<sup>16</sup> Reportaje diario la tercera, “Nace una nueva profesión: la administración de edificios”  
<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/nace-una-nueva-profesion-la-administracion-de-edificios/>

<sup>17</sup> Reportaje diario El Mercurio, <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2016-03-19&dtB=19-03-2016%200:00:00&PaginaId=7&bodyid=2>

Dentro de este tipo de administradores, podemos identificar dos tipos:

- Masivos: Corresponden generalmente a empresas individuales de responsabilidad limitada (EIRL) o pequeñas empresas (de responsabilidad limitada o SPA) que manejan por lo general, de 4 a 9 comunidades de edificios. Para ello, cuentan con personal para el apoyo logístico de las administraciones.
- Empresas de administración: Son organizaciones especializadas en administración de edificios, que por lo general administran más de 10 comunidades, por lo que cuentan con personal dedicado y una estructura que les permite entregar un servicio de administración más completo y acorde a las necesidades de las comunidades.

A partir de la investigación realizada, se identificaron algunas de las principales empresas especialistas en administración de comunidades de edificios existentes en Santiago, alguna de las cuales mencionamos a continuación: BECZA, IBAZA SPA, Admicomu Chile Ltda., Ureta Administración Inmobiliaria, Administración de Edificios y Condominios AECO Chile, GastosComunes.com, Ing. Administradores, Círculo Inmobiliario LTDA., Círculo Inmobiliario SPA., Said Administraciones, Velozo AD, REALSA, ADECH (Maidcenter), AECO, Administraciones Las Bellotas ALB, ADEYCO.

Entre estas administradoras, se procedió a revisar su oferta pública de servicios y solicitar cotizaciones para administrar ciertos condominios de Santiago, a fin de evaluar las características y el tipo de servicio que estas administradoras entregaban y el precio que cobraban por estos servicios. Dentro de las empresas en donde se logró obtener información relevante en sus sitios web, redes sociales, o una respuesta satisfactoria ante la solicitud de cotización, se encuentran:

- Ing. Administradores
- Círculo Inmobiliario Ltda.
- Círculo Inmobiliario SPA.
- AECO.
- Admicomu Chile Ltda.

A continuación analizaremos en detalle cada una de estas 5 empresas, a fin de evaluar las características de los servicios entregados por la competencia:

a) Ing. Administradores

Se solicitó una cotización por servicios de administración para la comunidad “Edificio Padre Alonso de Ovalle 868”, de la comuna de Santiago. El servicio que ofrece esta administradora de condominios, se basa en cinco pilares de servicio y el precio cobrado por este servicio de administración para dicho edificio fue de \$950.000.- y el detalle de la cotización y los pilares de servicio ofrecidos, se puede revisar en detalle en el **anexo 5.1** (Cotizaciones competencia).

b) Círculo Inmobiliario Ltda.

Se solicitó una cotización por servicios de administración para la comunidad “Edificio San Isidro 635”, de la comuna de Santiago (edificio de 200 departamentos). El precio por la administración de este edificio fue de \$1.280.000.- y el detalle de la cotización junto con el listado de los principales servicios ofrecidos, se puede revisar en detalle en el **anexo 5.3** (Cotizaciones competencia).

c) Círculo Inmobiliario SPA

Se solicitó una cotización por servicios de administración para la comunidad “Edificio San Isidro 635”, de la comuna de Santiago. La oferta de servicios de esta administradora se centra en los mismos aspectos que la administradora anterior (Círculo Inmobiliario Ltda.) pero se diferencian considerablemente en el precio que esta cobra, al cual asciende a los \$850.000.- por la administración del mismo edificio. El detalle de la cotización se puede revisar en detalle en el **anexo 5.5** (Cotizaciones competencia).

d) AECO.

Se investigó la página de Facebook de esta administradora, y gracias a una publicación realizada el 7 de Diciembre de 2017, se logró deducir que el costo por sus servicios de administración parten en los \$523.000.- para edificios de sobre 200 departamentos. Esta publicación se puede revisar en detalle en el **anexo 5.4** (Cotizaciones competencia).

e) Admicomu Chile Ltda.

Se solicitó una cotización por servicios de administración para la comunidad “Edificio San Isidro 635”, de la comuna de Santiago. El precio informado por esta empresa, para la administración de los 200 departamentos de dicho condominio, fluctuaría \$3.750 y \$4.500, precio que se terminaría por fijar en reunión. Por lo tanto el valor final, estaría entre los \$750.000 y \$900.000.- para edificios de 200 departamentos (ver **anexo 5.2**).

#### 4.2.3. Proveedores de Softwares de Administración de Condominios

Dentro de las empresas que ofrecen plataformas tecnológicas para la gestión de gastos comunes, hemos evaluado a los 5 de los principales actores del mercado:

- Miconserje.cl (Edifito): llevan casi 17 años en el mercado. Nace en el año 2001 gracias al apoyo de Access nova Incubación, incubadora de empresas del área tecnológica de la Universidad de Chile, y sus servicios están dirigidos a administradores, comités de administración y copropietarios interesados en generar el uso transparente y seguro de los recursos de su comunidad, facilitar la gestión del administrador y optimizar la comunicación con los copropietarios, mediante su software de gestión y su propia aplicación móvil. Hoy en día cuentan con una cartera de clientes de aproximadamente 350.000 usuarios, distribuidos en 3.600 comunidades desde Arica a Puerto Montt y con el apoyo de más de 1.200 administrativos conectados. Con la idea de expansión al mercado extranjero, miconserje.cl se ve en la necesidad de cambiar su razón social a EDIFITO, manteniendo la misión y principios de miconserje.cl.
- Kastor.cl: es otra empresa especialista en software desarrollado para la gestión administrativa para de Comunidades. Capaz de realizar todos los procesos necesarios para registrar, mantener y entregar información actualizada y oportuna, permitiéndole manejar las comunidades con mayor eficiencia y control. El software posee acceso a una Biblioteca Virtual, con variados documentos de leyes, reglamentos, manuales, etc. además se puede acceder a informes de gastos comunes,

estados financieros, boletas individuales, entre muchos otros. Kastor se ha consolidado en el mercado, alcanzando aproximadamente más de 120 clientes que usan sus servicios.

- Comunidad Feliz: entra al mercado en el 2015, comunidad feliz es un software dedicado a la administración y gestión de condominios, el cual utiliza un método de programación llamado raíz c++, y se caracteriza por ser un software sencillo, rápido, económico, entregando información y transparencia en relación al vínculo entre la comunidad y los administradores. El software se vende a los distintos clientes que administran edificios o condominios a un costo de 2 UF mensuales en su versión básica, 3 UF en su versión full y 4 UF en su versión más completa que incluye un sistema de control de accesos. Comunidad feliz ya cuenta con un aproximado de 600 comunidades asociadas y 300 administradores utilizando el servicio.
- Tugastocomun.cl: es una empresa de software de administración para el manejo adecuado de las comunidades de condominio, con más de 7 años de experiencia. Formada por un equipo de trabajo con orientación a la innovación utilizando las nuevas tecnologías y disponibilizandolas al servicio del cliente. El precio de su software es de 1 UF mensual.
- EdiPro: Nacido en Diciembre de 2015, EdiPro partió como un software orientado a resolver el problema de la gestión de gastos comunes en edificios y condominios, el cual opera bajo un régimen de mejora constante, actualizando el software de todos sus servicios semanalmente con nuevas funcionalidades y mejoras, sólo con el fin de mejorar el servicio y complementar la gama de soluciones para sus clientes. Su servicio de software tiene un precio de 0.8 UF en su versión normal y 1 UF en su versión full.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para conocer más profundamente el mercado en el cual está inserta la administradora de condominios “Somos Comunidad SpA”, es necesario investigar sobre el entorno de los clientes potenciales a los cuales se les ofrecerá los distintos servicios de administración y gestión de condominios, para ello se desarrollará un estudio de Investigación de Mercado, no sin antes desarrollar un análisis a nivel macro sobre el mercado de las administradoras de condominios (Análisis PESTL), Un análisis de las 5 fuerzas de Porter, a fin de definir el atractivo de la Industria y finalmente concluir con un análisis FODA.

### 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTL

La administración estratégica debe estar consciente de las diversas variables que existen en los entornos naturales, sociales y ambientales de una organización, las cuales se transforman en fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo, pero si pueden influir, y lo hacen con frecuencia, en sus decisiones de largo plazo. Es por ello que analizaremos los siguientes factores en el ámbito de cómo podrían afectar al mercado de las Administradoras de Condominios como la que se busca formar mediante este proyecto de título.

#### 5.1.1. Factores Políticos.

El Gobierno de Chile, actualmente a cargo del Presidente de la Republica Sebastián Piñera, que se inició en marzo de 2018, parte con el legado del Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, el cual estuvo marcado por la realización de cuatro grandes reformas: la Reforma Educacional, Reforma a las Pensiones, Reforma Laboral y la Reforma Tributaria, en donde estas dos últimas reformas, impactan directamente sobre el sector inmobiliario y de construcción.

##### i. Impacto de la Reforma Laboral en el Mercado Inmobiliario

La reforma laboral tiene para los trabajadores y la creación de empleo variadas consecuencias, que quedan especialmente en evidencia cuando se enfoca el análisis en una industria altamente demandante de mano de obra, como es la construcción.

De acuerdo a cifras sectoriales, la construcción generó, en promedio, más de 600 mil puestos de trabajo en el período 2010-2014, aporta más del 7% del Producto Interno Bruto y en torno a su actividad subsisten sobre 30 mil empresas. Se trata, por lo mismo, de una industria muy relevante tanto para la inversión como para la creación de empleo, y que no se restringe al negocio de grandes conglomerados, puesto que convive con una alta demanda de insumos y servicios provistos por pequeñas y medianas empresas. De hecho, además de la enorme cantidad de pequeños negocios dedicados a obras y reparaciones menores de construcción, se estima que el 44% de los trabajadores del sector están empleados por microempresas y sólo un 19% en empresas con 200 o más funcionarios.

Estas grandes empresas constructoras ya tienen sindicatos, negocian colectivamente y pueden adecuarse a nuevas exigencias de la Reforma Laboral, pero se advierte una problemática para las pequeñas y medianas compañías del rubro. Lo más probable es que, primero, pierdan contratos (por las características del contrato de suma alzada) y, luego, en la medida en que se incrementen

los costos laborales, vayan quedando progresivamente fuera de mercado, arriesgando su sostenibilidad.

## ii. Impacto de la Reforma Tributaria en el Mercado Inmobiliario

La Reforma Tributaria, que fue despachada al congreso el 1 de abril del año 2015 y que comenzó a regir el 1 de enero de 2016, se transformó en una de las Reformas Tributarias más ambiciosas desde el retorno a la democracia.

El nuevo cuerpo legal incluye una modificación que afecta a las constructoras, y aplica a todas las ventas efectuadas por “vendedores habituales”, como denomina a aquellos que hayan comprado una vivienda con el ánimo de revenderla y, en general, aquellas personas o empresas que se dedican a la compra y venta de bienes inmuebles como las empresas inmobiliarias o constructoras. El impuesto sólo debe aplicarse cuando el vendedor sea habitual, por lo tanto, no debe aplicarse IVA cuando la vivienda se compró para su uso y no con el ánimo de reventa. Este gravamen aplica a todo tipo de viviendas, nuevas o usadas, en la medida que quien venda sea considerado “vendedor habitual”.

A pesar de que antes no se les cobraba el IVA, la tendencia señala que éste será traspasado a los compradores de las viviendas. Sin embargo, hay excepciones, no se cobrará este impuesto a los proyectos que hayan presentado el permiso de obras a la municipalidad antes del 1 de enero de 2016, y entregado la solicitud de recepción final, antes del 1 de Abril de 2018. Los principales cambios que generan transformaciones, se pueden dividir en dos grandes aspectos.

- a. Venta Inmobiliaria. La venta de viviendas se verá afectada por el gravamen de IVA, lo cual genera que el costo para el comprador ascendería en un 19%.
- b. Costo de Construcción. Se elimina el beneficio tributario de IVA rebajado en los costos de construcción, pasando de un gravamen de IVA de 6.65 % a un 19% en viviendas de costo mayor a UF 2.000. Lo que generaría un alza en los costos de ejecución de los proyectos en 12.35 % (teórico<sup>18</sup>).

Además de esto, hay un tercer factor que influenciaría los resultados en las inversiones, y por lo tanto, también afectaría a los proyectos inmobiliarios, como es el cambio en la carga tributaria, como es el impuesto a la primera categoría, el cual tiene un aumento progresivo desde el 20% del año 2013 hasta llegar a al 27% en el año 2018. La proyección del alza de este impuesto según Servicio de Impuestos Internos está dado de acuerdo a la siguiente gradualidad:

Año Comercial	Tasa del IDPC
2014	21%
2015	22,5%
2016	24%
2017	25%
2017 (*)	25,5%
2018 (*)	27%

Figure 2: Incremento impuesto por reforma tributaria

Nota (\*): A partir del año comercial 2018, dichos contribuyentes aplicaran una tasa del 27%<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Este cálculo se deriva de la resta entre el 19% y 6,65% del crédito existente hasta antes de la reforma.

<sup>19</sup> Servicio Impuestos Internos. Circular N°52, Octubre 2014, Página 2.

Dado esta alza en la carga impositiva de acuerdo a la utilidades logradas por la inversiones, la decisión de hacer o no un proyecto inmobiliario será evaluado dado este nuevo escenario, lo que podría generar un alza en los precios de venta de las viviendas, ya que sería muy probables que este sobre costo por el pago de impuestos sea traspasado al cliente final, de tal forma de conservar la rentabilidad esperada.

### 5.1.2. Factores Económicos

La caída de 1,8% de la inversión anual en construcción registrada en 2017, muestra a este sector económico con tres años consecutivos en números rojos, siendo este último año el peor. No obstante, para 2018 se prevé un escenario un poco más auspicioso. La Encuesta de Expectativas Económicas (EEE), que realiza el Banco Central, reveló una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la baja recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Por lo cual, los agentes del mercado recortaron su previsión para el próximo año desde 2,3% a 2,1%. Además, dejaron en 3% la proyección para 2018. Sin embargo, muchos economistas pronostican un crecimiento en torno al 3,5% para el periodo 2018 y 2019, eso sí, dependiente del escenario político que afronte el país<sup>20</sup>.

En lo particular, según el informe Macroeconomía y Construcción (MACh) de Abril de 2018<sup>21</sup>, indica que este año, la inversión sectorial registraría un crecimiento entre 2% y 6% respecto de 2017. Esta proyección considera un crecimiento más pronunciado durante el segundo y tercer trimestre de 2018, debido al efecto de menores bases de comparación y al impulso expansivo de la política monetaria –que se refleja en las bajas tasas de interés o menores costos al crédito.

De esta misma forma, este informe pronostica un escenario aún mejor en el sector para los años venideros. Se prevé que para el 2019, el rango de crecimiento anual para la inversión sectorial sea de 2,2% a 6,2%, mientras que para 2020 el crecimiento oscila en un intervalo de 1,5% y 5,5% anual. Este escenario supone que la política monetaria continuará siendo expansiva durante 2019 y menos expansiva durante 2020, toda vez que la tasa neutral de política se estima entre 4 y 4,5% anual. De este modo, la inversión sectorial crecerá por sobre su nivel promedio durante 2018 y 2019, para luego converger a sus patrones de comportamiento histórico en 2020.

### 5.1.3. Factores Socioculturales

Según resultados del Censo de 2017<sup>22</sup>, indica que hoy existe un millón de habitantes que reside en hogares unipersonales (17,8%), mientras que en el año 2002 eran solo 480 mil, por otra parte, del 1.004.161 hogares unipersonales, 380 mil se concentran en la región metropolitana (37,85%). La tendencia anterior se reafirma con la existencia de cada vez más parejas que no tienen hijos, los que conforman 716.248 hogares (277.073 de ellos en la región metropolitana, 38,7%), lo que ha

---

<sup>20</sup> Reportaje diario el Mercurio, Viernes 11 de Agosto 2017. <http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Fondos-Mutuos/2017/08/11/Por-que-el-crecimiento-de-Chile-podria-duplicarse-en-2018.aspx>

<sup>21</sup> Informe MACh “Macroeconomía y Construcción”, Abril 2018. [http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACh48-2018\\_%28web%29.pdf](http://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/MACh48-2018_%28web%29.pdf)

<sup>22</sup> [http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2018/05/presentacion\\_de\\_la\\_segunda\\_entrega\\_de\\_resultados\\_censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2018/05/presentacion_de_la_segunda_entrega_de_resultados_censo2017.pdf)

hecho disminuir el tamaño promedio de los hogares chilenos de 3,6 personas por hogar (2002), a 3,1 personas promedio por hogar (2017).

Tipo Hogar	Censo 2002		Censo 2017	
	N	%	N	%
Total	4.141.427	100,0	5.651.637	100,0
1. Unipersonal	480.647	11,6	1.004.161	17,8
2. Hogar Nuclear Monoparental	400.171	9,7	717.732	12,7
3. Hogar Nuclear biparental sin hijos	383.566	9,3	716.248	12,7
4. Hogar Nuclear biparental con hijos	1.575.981	38,1	1.626.370	28,8
5. Hogar Compuesto	132.057	3,2	142.666	2,5
6. Hogar Extenso	908.209	21,9	1.073.151	19,0
7. Hogar sin Núcleo	260.796	6,3	371.309	6,6

Tabla 1: Tipo de hogares según Censo 2017

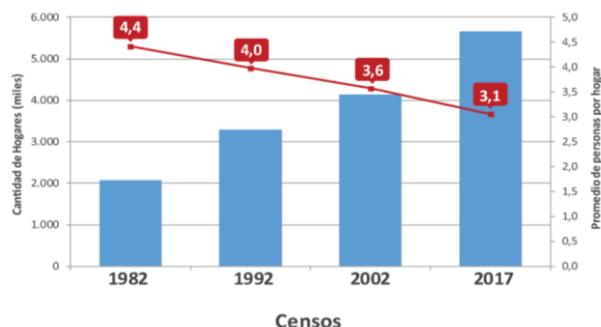


Gráfico 1: Cantidad de hogares y tamaño de los hogares (1982-2017)

Esta transformación de los hogares chilenos, sumado a que el 40,47% de la población total de Chile se concentra en la Región Metropolitana, ha producido que el mercado inmobiliario se haya adaptado a esta tendencia, dado a que los nuevos hogares, requieren viviendas de menor superficie para vivir. Esta situación, se aprecia claramente al ver el crecimiento del tipo de vivienda “Departamento en Edificio”, el cual aumentó un 105,92% desde el Censo del 2002 y representa el 17,5% de los hogares chilenos, 4,9 puntos porcentuales más que en el censo del 2002.

Tabla 2: N° de hogares por tipo de Vivienda (fuente, Censo 2017)

Tipo de vivienda particular	Censo 2002		Censo 2017	
	N	%	N	%
Casa	3.594.560	82,1%	5.167.728	79,7%
Departamento en edificio	552.678	12,6%	1.138.062	17,5%
Vivienda tradicional indígena (ruka, pae pae u otras) <sup>1</sup>	363	0,0%	3.556	0,1%
Pieza en casa antigua o en conventillo	52.683	1,2%	53.150	0,8%
Mediagua, mejora, rancho o choza	157.496	3,6%	90.714	1,4%
Móvil (carpa, casa rodante o similar)	1.819	0,0%	1.901	0,0%
Otro tipo de vivienda particular	21.223	0,5%	31.422	0,5%
Total	4.380.822	100,0%	6.486.533	100,0%

<sup>1</sup>En el Censo 2002 solo se preguntó por “ruka” en esta categoría.

Lo anterior, según un académico de la escuela de Psicología de la U. de Santiago, el antropólogo y sociólogo Sr. Sergio Gonzalez, sostiene en un reportaje del diario La Tercera<sup>23</sup>, que esta realidad tiene que ver con un proceso de “individualización” de los chilenos, situación que se presenta en Estados Unidos y Europa, países que han mostrado un progresivo crecimiento económico. “Esto lleva a que las personas hayan roto con la tradición de tener una familia establecida con los cánones antiguos. De esta manera, buscan opciones libremente, de acuerdo a sus intereses”.

#### 5.1.4. Factores Tecnológicos

Chile es el país latinoamericano que mejor utiliza las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para impulsar el desarrollo social y económico, según el Global Information Technology Report 2015, Chile ocupa el puesto 38 en el índice anual de preparación en materia de

<sup>23</sup> <http://www.latercera.com/nacional/noticia/la-nueva-familia-millon-personas-solas-casas-mas-chicas-mujeres-cargo/156613/>

redes (Networked Readiness Index - NRI), que evalúa la capacidad de 143 economías para prepararse para las TIC y utilizarlas.

La tasa de innovación, la cual establece el porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación en Productos, Procesos, Organizacional o Marketing durante 2013-2014 fue de un 16.6%, cifra principalmente influenciada por la tasa de innovación de las grandes empresas, las que alcanzaron un 31.9%. Dentro de los obstáculos para la generación de innovación tecnológica, se encuentra el costo de innovación muy alto (65.7%); la falta de personal calificado (62.1%); y la incertidumbre sobre la demanda por bienes o servicios innovadores (61.9%).

Ciertamente, las tecnologías de la información (TI) y el uso de software especializados en las distintas empresas, parece ser fundamental para el éxito de estas y se convierten en un motor de crecimiento social y económico, sin embargo, pese al gran potencial de Chile, en cuanto al emprendimiento y crecimiento de las TI, esta tendencia no se ha plasmado del todo en las empresas de administración de Condominios, ya que a pesar de que existen empresas que ofrecen softwares de administración de condominios, los cuales representan una gran ayuda a la gestión del administrador, gran parte de los administradores de condominios, no están usando estas herramientas.

Según una encuesta realizada a 142 personas, para la generación del estudio de mercado de un memoria de título de la Universidad Andrés Bello<sup>24</sup>, indica que un 88% de los administradores de edificios y condominios, no utilizan un software de gestión o plataforma web, en donde los copropietarios puedan canalizar sus requerimientos. Esta situación, claramente representaría una gran ventaja para Somos comunidad.

#### 5.1.5. Factores Legales<sup>25</sup>

El administrador, propietarios, usuarios y miembros de la junta de vigilancia de un condominio deben conocer y cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en la Ley N° 19.537 de Copropiedad Inmobiliaria, a fin de organizarse como copropiedad y otorgarse una adecuada administración. La Ley también define la composición del sistema de administración y sus facultades, que además debe estar enmarcado en un reglamento de copropiedad. Los tres órganos de administración que establece la Ley son: la Asamblea de Copropietarios, el Comité de Administración y el Administrador, los cuales poseen obligaciones y facultades las cuales se pueden revisar en detalle en el **anexo 11**.

En el mes de Diciembre del año 2017, la presidenta Michel Bachelet, firmó un proyecto que pretende modificar la Ley N° 19.537 de Copropiedad Inmobiliaria, a fin de actualizar dicha norma, después de dos décadas de su dictación en 1997, buscando de esta así, establecer nuevas formas de administración y de regulación, facilitando la convivencia al interior de los condominios.

El proyecto tiene 3 ejes; el primero es ordenar la ley de copropiedad, que tal como está es muy difícil de aprender y por lo tanto es muy difícil que las personas invoquen la ley para resolver sus controversias y plantear su desarrollo. En segundo lugar; la ley regula la vida al interior de la

---

<sup>24</sup> Memoria de Título, Universidad Andrés Bello, "Evaluar la creación de software como servicio, para la administración de edificios y condominios". Pablo Penna Olea, 2017.

<sup>25</sup> Manual del Administrador Lavanda: <http://www.gimax.cl/gimax/wp-content/uploads/2017/01/Manual-del-Propietario-Lavanda.pdf>

propiedad, y por lo tanto modifica los quórumos que permiten tomar decisiones, la forma en la que se organiza la comunidad, el rol de la administración y las condiciones que debe reunir el administrador de la copropiedad. En tercer lugar; la modificación a la ley busca regular el diseño de las copropiedades, impidiendo que tengamos condominios que dificulten la conectividad al interior de las ciudades y que, por lo tanto, estos se conviertan en verdaderos guetos”.

#### 5.1.6. Conclusiones del Análisis PESTL

Como conclusión de este análisis, podemos decir que si bien los factores políticos marcados por las reformas del gobierno de anterior, podrían afectar de forma negativa el crecimiento del sector inmobiliario, el cambio de gobierno, las mejores expectativas económicas que se pronostican a partir de este 2018, y el crecimiento vertical de la región metropolitana dado el cambio en la composición de los tipos de hogares que ha revelado el último Censo, hacen compensar esta situación y prever un escenario más favorable en este sector de actividad económica. Por otra parte, al auge tecnológico y la creciente demanda por servicios que vayan en esta línea, también contribuyen a que pueda existir un rápido reconocimiento por parte del mercado, ya que en la mayor parte del sector, no se ha masificado el uso de tecnologías. Este apoyo tecnológico, mediante el uso de softwares de administración, también resultaría vital para lograr un adecuado cumplimiento de los principales aspectos legales que por ley se les exigen a todos los administradores de condominios y que de no contar con herramientas que faciliten este trabajo, podrían provocar hacer aumentar el riesgo de incumplimiento de ciertas normativas.

## 5.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A continuación analizaremos las 5 fuerzas que mueven este sector de actividad económica que estamos analizando, con el objeto de identificar la posición de los competidores, su rivalidad y poder relativo en la industria, obteniendo un análisis acabado de esta, y definir su atractivo.

### 5.2.1. La amenaza de nuevos entrantes

A fin de determinar cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores, es indispensable pensar en las barreras de entrada existentes en el mercado.

En base a los antecedentes recabados y la investigación con expertos, las barreras de entrada son bajas, dado que los costos de ingreso son relativamente bajos. Existen pocos requisitos de capital inicial, lo que se cuantificará con la evaluación económica, el acceso a tecnologías y proveedores de software de administración de condominios es fácil, y los canales de comunicación con los copropietarios son simples de implementar. La única barrera visible, es el bajo poder de negociación con proveedores de servicios de mantenimiento de áreas comunes y ascensores, lo que derivaría en que los nuevos entrantes, tendrían una dificultad de entrada, al tener bajas posibilidades de negociar los precios de los servicios de mantenimiento, dificultando la capacidad de ser competitivos por rebaja de costos de los gastos comunes para los copropietarios.

Dado lo anterior, se considera que la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

### 5.2.2. El poder de negociación de los clientes

Dado que este es un mercado muy atomizado, en donde hay muchos proveedores de servicios de administración de condominios, El poder de negociación de los clientes se considera media-alta. En general, el cliente puede ser el presidente del comité de administración del edificio, o algún encargado de una constructora quien debe decidir a qué administrador se le entrega un proyecto particular de manera inicial. En ambos casos, el cliente tendrá variadas opciones para decidir y por ende, mayor poder de negociación. Sin embargo, este poder se debe principalmente a que la mayoría de los servicios de administración poseen un bajo nivel de diferenciación, por lo que las administradoras tendrán que realizar esfuerzos por obtener ventajas y lograr diferenciación dando un mejor servicio y más integral.

Para los clientes, es relativamente difícil y costoso cambiar de proveedor, principalmente por temas de confianza con el nuevo administrador, por lo que se debe apuntar siempre a esos factores clave en el servicio, tales como transparencia, confiabilidad y calidad de atención como diferenciadores. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores se considera MEDIA-ALTA.

### 5.2.3. El poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en este mercado son las empresas que prestan servicios de mantención de áreas comunes para los distintos tipos de condominios (Edificios y comunidades habitacionales en general). Dentro de las principales líneas de servicios de estos proveedores, que podemos considerar como prioritarias para el buen funcionamiento de un condominio podemos destacar los siguientes: Servicios de mantención y reparación de ascensores, software de administración, jardinería, gasfitería, mantención de piscinas, electricidad, certificación y seguridad, entre otros.

Ciertamente el poder de negociación de estos proveedores, estará directamente relacionado con la cantidad y tipos de servicios que puedan ofrecer, ya que para el administrador es mucho más fácil, seguro y practico concentrar la entrega de estos múltiples servicios en un número reducido de proveedores, que sean capaces de satisfacer múltiples requerimientos, que manejar una cartera de variados proveedores para cada tipo de servicio, los cuales muchas veces se requieren con distintos grados de urgencia y frecuencia, y que dependiendo de ello, resulta muchas veces complejo asegurar la calidad y disponibilidad a tiempo de los servicios demandados.

Por ejemplo, podemos decir que los proveedores de servicios de mantención de ascensores certificados, poseen un alto poder de negociación, ya que por ley, las comunidades de edificios están obligadas a realizar mensualmente mantenciones a sus equipos de ascensores con proveedores certificados, y dado el crecimiento del mercado inmobiliario, la baja oferta de proveedores certificados y la alta demanda de este tipo de servicios, hacen que estos proveedores posean un alto poder de negociación, el cual crece si además son capaces de cubrir la necesidad de otros servicios que podría requerir el condominio.

Dado lo anterior, el poder de negociación de éstas empresas (que satisfacen variadas necesidades de servicios de mantención se considera ALTO, dado que hay muchos compradores y muchos proveedores.

#### 5.2.4. La amenaza de productos y servicios sustitutos

Aquí se busca entender cuán fácil se puede sustituir el servicio o reemplazar el servicio de administración de condominios que somos comunidad sea capaz de entregar, en especial si existen opciones de menor costo, dado la gran oferta de servicios de administración menos profesionalizados. Si lo vemos de esta forma, en primera instancia la amenaza de sustitutos es alta, sin embargo, dado la propuesta de diferenciación que propone somos comunidad, esta amenaza se podría contrarrestar.

Es por ellos, que si el servicio prestado por Somos Comunidad, logra entregar el nivel de calidad de servicio esperado, generando confianza en sus clientes, será mucho más difícil que ellos pretendan cambiar de proveedor de servicios de administración. Ya que son pocas las empresas que posean altos estándares de calidad de servicio.

Es por esta razón que esta amenaza se considera en un nivel MEDIO-BAJO.

#### 5.2.5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Tal como se presentó en el apartado 4.2.2, el mercado de las administradoras de condominios, es un mercado muy atomizado, en donde existen administradores independientes (personas individuales) y dependientes (empresas), en donde no existe ningún competidor dominante o de un tamaño ampliamente relevante, que marque una tendencia en la industria o que represente una amenaza real para los participantes del sector. Por lo cual, la rivalidad de los competidores existentes se considera BAJA, dado que hay muchos competidores, para un mercado amplio, en crecimiento y en donde no se identifica un líder dominante.



Figure 3: Fuente Elaboración propia, en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### 5.2.6. Conclusiones del Análisis de la Industria

En resumen, dado que el “poder de negociación de los clientes” es medio, y tomando en cuenta que existen dos fuerzas en esta industria cuyo grado de amenaza es alto (“amenaza de nuevos entrantes” y “poder de negociación de los proveedores”), dos fuerzas cuyo nivel de amenaza es bajo (“intensidad de la rivalidad entre los competidores” y “amenaza de productos y servicios sustitutos”), las 5 fuerzas de Michael Porter, determinan un grado de amenaza para “Somos comunidad” en un nivel Medio.

Cabe mencionar, que este análisis de las 5 fuerzas de Porter, fue realizado, asumiendo que nuestros clientes son directamente los copropietarios de los departamentos, sin embargo, nuestro cliente directo será el comité de administración, el que actúa en representación de los copropietarios. Es por ello, que bajo esta premisa, el poder de negociación de los clientes pasaría a ser alto, ya que la decisión final se concentraría solo en los miembros del comité y por ende el grado de amenaza dado las 5 fuerzas pasaría a ser Medio-Alto.

### 5.3. ANÁLISIS DE MERCADO

A continuación se realizará el estudio de investigación de mercado, a fin de poder definir el mercado objetivo específico que se intentará penetrar, la demanda potencial que se puede llegar a alcanzar, conocer el posicionamiento de nuestra competencia y analizar las características particulares de los consumidores de los servicios de administración, como perciben a sus actuales administradores, conocer sus principales necesidades y determinar los aspectos más valorados de los servicios de administración a fin de utilizar esta información para desarrollar la estrategia de somos comunidad.

Para realizar este estudio, se comenzó recolectando información desde distintas fuentes, las cuales en primer lugar corresponden a fuentes secundarias de información como publicaciones, información de entidades gubernamentales, censos, reportajes de prensa y otras fuentes de información pública y de rápido acceso, que se mencionaron en el capítulo 3 para enmarcar el contexto de este proyecto y generar un entendimiento de la problemática existente, y que se utilizarán nuevamente en este apartado para apoyar la validación de las hipótesis a levantar en el estudio exploratorio y soportar los análisis del estudio descriptivo que dará respuesta a las interrogantes del proyecto.

Complementariamente, procederemos a generar fuentes primarias de información exploratoria, que nos permitirán, establecer las hipótesis iniciales para la construcción de un estudio descriptivo que nos ayude a determinar el mercado objetivo y nos entregue el conocimiento necesario de este, para la selección de la estrategia de negocio más adecuada, para el éxito de “Somos comunidad”.

Las fuentes primarias de información levantadas corresponden a estudios ad-hoc de los siguientes tipos:

- a) Investigación Exploratoria:
  - Estudio Cualitativo (Entrevista a expertos)
  - Observación (Participación en asamblea extraordinaria de Condominio)

b) Investigación Descriptiva:

Encuestas (Realización de encuesta a 84 entrevistados con un total de 64 respuestas de personas que viven en comunidades habitacionales). Si bien el número de encuestados es reducido, es suficiente para la realización de los análisis que se buscan obtener, según lo detallado en el apartado 5.3.1.4.1.

- En base a la información levantada por estas distintas fuentes de información, pretendemos poder responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles y dónde se ubican los actuales clientes más atractivos para este mercado?
  - ¿Cuál es el tamaño del mercado potencial?
  - ¿Cómo es la oferta de servicios actual en la competencia?
  - ¿La oferta de servicios de administración actual satisface todas las necesidades de servicio que el mercado demanda?
  - ¿Qué tipo de necesidades insatisfechas existen en el mercado?
  - ¿Cuáles son los factores más relevantes de los servicios de administración que determinan el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio?
  - ¿Cuáles son los rangos de precios que se cobran y de que variables dependen?
  - ¿El mercado objetivo está dispuesto a evaluar nuevas opciones de servicio en busca de satisfacer sus necesidades insatisfechas?

5.3.1. Definición del Mercado Objetivo

El mercado objetivo lo determinaremos mediante el análisis tanto de fuentes primarias como secundarias de información. Las fuentes secundarias nos permitirán conocer aspectos geográficos y demográficos actuales del mercado inmobiliario, tales como su crecimiento, y concentración de oferta habitacional, así como también nos entregarán algunas características principales de los habitantes de las zonas con más demanda y crecimiento, como edad, sexo, y nivel socioeconómico.

Por otra parte, las fuentes primarias a utilizar en esta etapa, serán la consulta a expertos y algunas preguntas la encuesta realizada a las comunidades de edificio y condominio habitacional de Santiago y que se presenta de forma completa en el **anexo 1**.

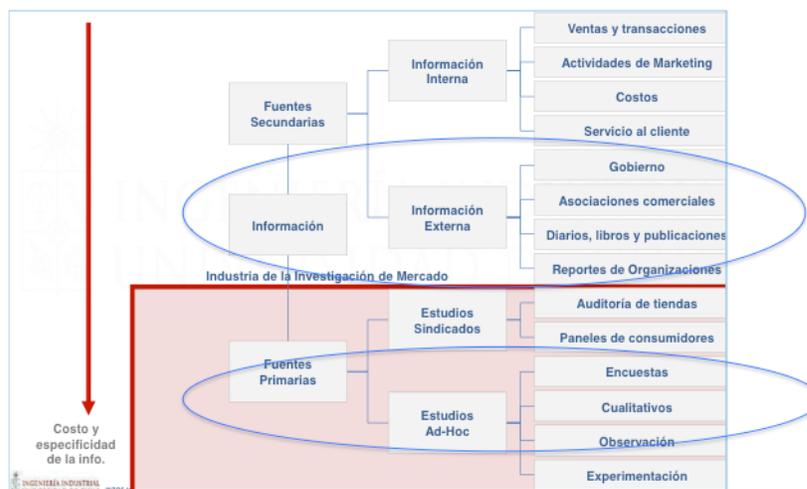


Figure 4: Curso Inv. De Mdo. - Christian Diez - Año 2015

En la figura 4, se observa un diagrama en el cual identifican los tipos de fuentes primarias y secundarias de información que se utilizarán para estudiar el mercado.

### 5.3.1.1. Oferta Inmobiliaria en la Región Metropolitana.

La Región Metropolitana ha experimentado un crecimiento explosivo, respecto a la cantidad de personas que viven en Comunidades, ya sea en un edificio o en condominios. La edificación aprobada en la Región metropolitana de viviendas “Nuevas” aumentó 16,43% entre el 2014 y 2015, alcanzando una cifra récord de 76 mil unidades, de los cuales 59 mil de estas viviendas correspondieron a departamentos (un 78% del total de viviendas de nuevas de ese año)<sup>26</sup>. En el 2016, la cantidad de edificaciones aprobadas e iniciadas de departamentos nuevos (sector público y privado), alcanzo las 47.389 unidades, representando el 84,3% del total de viviendas de obra nueva de ese año, y al mes de Mayo de 2017, la cifra de departamentos alcanza 15.435 unidades, representando un 78,6% del total de viviendas aprobadas en lo que va del año.

Entre el 01 de Abril 2017 y el 30 de Junio de 2017, los proyectos habitacionales con oferta en la región metropolitana alcanzaba los 1.030 proyectos, de los cuales 88 corresponden a proyectos nuevos que recién fueron incorporados durante el 2do trimestre del 2017<sup>27</sup>, cifra incluso es superior al promedio de proyectos incorporados durante los últimos 6 años (83). En la figura N°5, se puede apreciar que si bien, durante el 2016, el número de incorporación de proyectos nuevos se mantuvo por debajo de los 60 proyectos por trimestre, durante el 2017 esta cifra ya ha sido ampliamente superada, recuperando los niveles alcanzados en el 2014.

Incorporación Trimestral Conjuntos a Oferta Pública  
(Marzo 2006 – Junio 2017)

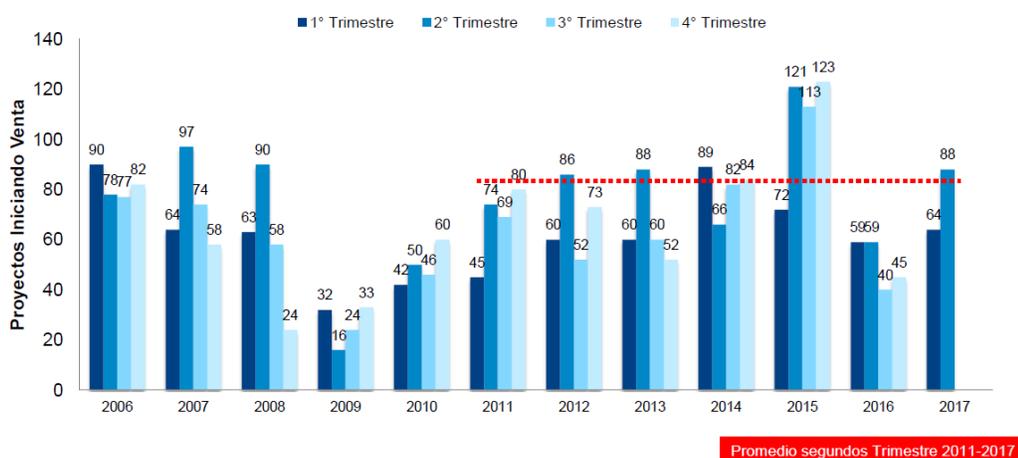


Gráfico 2: Informe trimestral Mdo. Inmobiliario 2do Trim. 2017, GFK Adimark

Si analizamos la incorporación de proyectos nuevos del 2do trimestre 2017, podemos ver que un 79,5% de ellos corresponden a proyectos de departamentos (70), en donde solo 5 comunas concentran el 52,3% de la oferta de estos, Las Condes (13), San Miguel (13), Ñuñoa (8), Santiago (7) y La Florida (5).

Si contrastamos es situación, con lo ocurrido el primer trimestre de 2017, la situación es muy similar, ya que la incorporación de proyectos de departamentos alcanzó el 79,7% y se repitieron 4

<sup>26</sup> Observatorio Habitacional, Ministerio de Vivienda y Urbanismo (<http://www.observatoriahabitacional.cl>).

<sup>27</sup> Informe Trimestral MERCADO INMOBILIARIO Gran Santiago 2er Trimestre 2017. GFK Adimark

de las 5 comunas que concentraron el 50% de las incorporaciones a la oferta de proyectos de dicho trimestre. Estas comunas fueron: San Miguel (9), Ñuñoa (7), Providencia (6), Las Condes (6) y la Florida (4).

**Incorporación Trimestral a la Oferta  
Proyectos por Comunas – 2<sup>do</sup> Trimestre 2017**

Comuna	Casa	Comuna	Departamento
LA REINA	5	LAS CONDES	13
PROVIDENCIA	2	SAN MIGUEL	13
PUENTE ALTO	2	ÑUÑOA	8
MAIPU	1	SANTIAGO	7
PEÑALOEN	1	LA FLORIDA	5
ÑUÑOA	1	PROVIDENCIA	4
LA FLORIDA	1	PUENTE ALTO	4
HUECHURABA	1	VITACURA	4
SAN BERNARDO	1	LO BARNECHEA	3
LAS CONDES	1	MACUL	2
COLINA	1	RECOLETA	1
LO BARNECHEA	1	QUINTA NORMAL	1
		LA CISTERNA	1
		MAIPU	1
		ESTACION CENTRAL	1
		LA REINA	1
		PEÑALOEN	1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>Total</b>	<b>70</b>

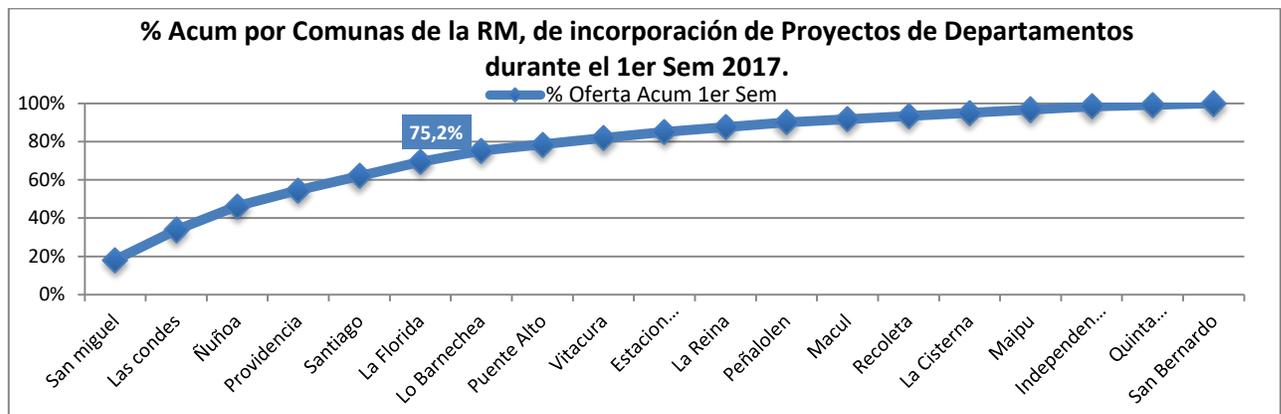
**Figure 6: Informe trimestral Mdo. Inmobiliario 2do Trim. 2017, GFK Adimark**

**Incorporación Trimestral a la Oferta  
Proyectos por Comunas – 1<sup>er</sup> Trimestre 2017**

Comuna	Casa	Comuna	Departamento
LA REINA	4	SAN MIGUEL	9
MAIPU	2	ÑUÑOA	7
LA FLORIDA	2	PROVIDENCIA	6
LAMPA	2	LAS CONDES	6
BUIN	1	LA FLORIDA	4
SANTIAGO	1	LO BARNECHEA	4
PEÑALOEN	1	ESTACION CENTRAL	3
		LA REINA	2
		SANTIAGO	2
		INDEPENDENCIA	2
		PEÑALOEN	2
		RECOLETA	1
		LA CISTERNA	1
		SAN BERNARDO	1
		MAIPU	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>

**Figure 5: Informe trimestral Mdo. Inmobiliario 1er Trim. 2017, GFK Adimark**

En resumen, durante el primer semestre del 2017, la incorporación de proyectos de departamentos a la oferta inmobiliaria alcanzó el 79,6% del total de la oferta habitacional, en donde solo 7 comunas concentraron el 75,2% de esta nueva oferta, tal como se puede apreciar en la gráfica 2. Estas comunas fueron: San Miguel con 22 proyectos, Las Condes con 19, Ñuñoa con 15, Providencia con 10 seguido de Santiago y la Florida con 9 cada uno y finalizando con Lo Barnechea con 7 proyectos, convirtiéndose de esta forma en las comunas más atractivas en cuanto a la incorporación de proyectos habitacionales de departamentos en la RM.



**Gráfico 3: Fuente elaboración propia, en base a los Informes trimestrales Mercado Inmobiliario 2017, GFK Adimark**

La gran relevancia de estas comunas en los proyectos de departamentos del 2017, es coincidente con la tendencia histórica de edificación aprobada en los últimos 15 años, en donde estas comunas alcanzan una relevancia del 62.3% del total de edificaciones de departamentos aprobadas en la región metropolitana en dichos 15 años. La siguiente grafica muestra en detalle esta tendencia anual y la cantidad de departamentos por comuna.

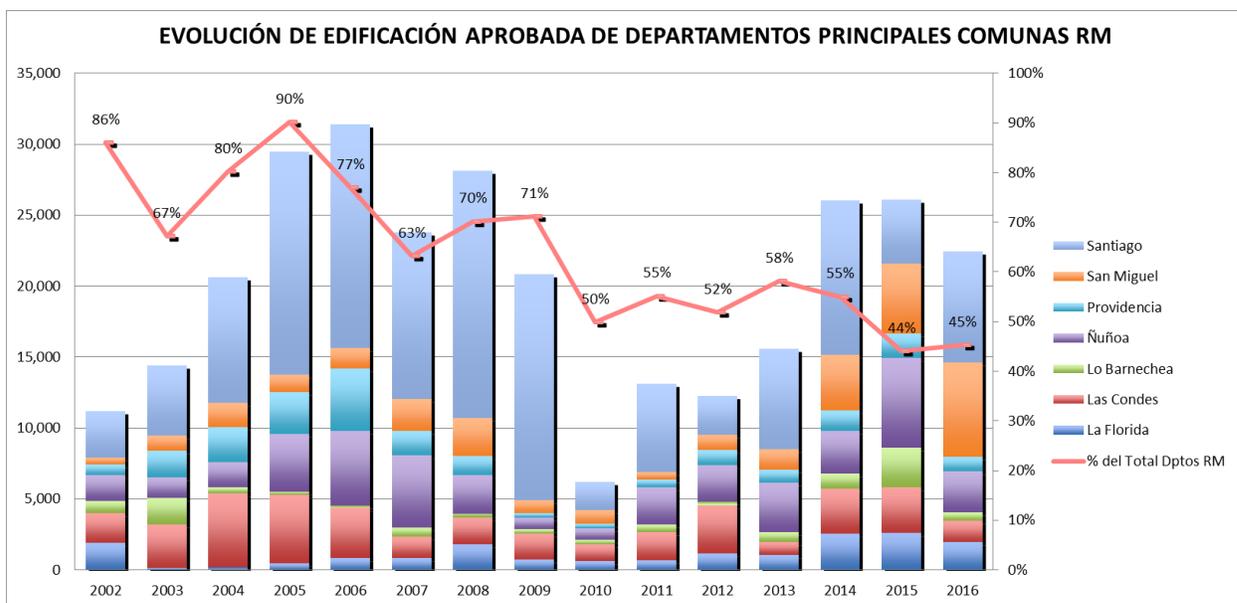


Gráfico 4: Fuente elaboración propia, en base a estadísticas anuales de edificación aprobada, Observatorio Urbano MINVU.

Ciertamente, estas cifras nos muestran la gran relevancia que tienen estas 7 comunas en la región metropolitana respecto a la incorporación de proyectos inmobiliarios de departamentos, por lo cual, son muy atractivas como segmento, a la hora de definir el mercado objetivo de somos comunidad si se pretende atacar proyectos de departamentos relativamente nuevos o con poco tiempo en el mercado, ya que han mantenido su crecimiento inmobiliario sostenido y por ende, la demanda por servicios de administración en estas comunas es alta.

#### 5.3.1.2. Tamaño del Mercado de Condominios habitacionales

Según cifras del Censo del 2017, la población de la Región Metropolitana alcanza un 40,47% del total del país, con 7.112.808 habitantes, los cuales se distribuyen en 2.378.442 viviendas.

Según datos reportados como respuesta a una solicitud de Información pública realizada en el Sistema Integrado de Atención Ciudadana (SIAC)<sup>28</sup>, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, declara, en base a datos extraídos de un catastro del Servicio de Impuestos Internos (SII) del año 2010, que la región metropolitana existe un total de 1.626.995 viviendas, de las cuales 497.277 (30,5%) tenían bienes comunes asociados (presencia de un rol de bien común asociado en la base de catastro). Dentro de este grupo, se identificaron 12.595 bienes comunes distintos, lo que correspondería al número de condominios residenciales existentes en la Región Metropolitana. La distribución de estos condominios agrupados por comuna, fue la siguiente:

<sup>28</sup> Análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una empresa de administración de edificios y condominios, Pablo Enrique Astudillo Maillard, 2012. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111444>

Tabla 3: Elaboración propia, en base a consulta SIAC, información del SII, año 2010.

Comuna	Frecuencia	Porcentaje
Providencia	2135	16.95%
Las Condes	1754	13.93%
Santiago	1677	13.31%
Nuñoa	1223	9.71%
Lo Barnechea	672	5.34%
La Reina	630	5.00%
Puente Alto	578	4.59%
Vitacura	577	4.58%
La Florida	362	2.87%
San Miguel	223	1.77%
Macul	216	1.71%
Peñalolen	209	1.66%
San Bernardo	201	1.60%
Pudahuel	196	1.56%
Independencia	184	1.46%
Recoleta	179	1.42%
Maipú	175	1.39%
Huechuraba	135	1.07%
La Cisterna	126	1.00%
PAC	120	0.95%
Quilicura	120	0.95%
La Pintana	116	0.92%
Lo Espejo	105	0.83%
Renca	95	0.75%
Cerrillos	89	0.71%
Cerro Navia	84	0.67%
Lo Prado	79	0.63%
Quinta Normal	76	0.60%
Estación Central	70	0.56%
El Bosque	67	0.53%
Conchalí	38	0.30%
La Granja	34	0.27%
San Joaquín	26	0.21%
San Ramón	24	0.19%
<b>Total</b>	<b>12595</b>	<b>100.0%</b>

Al revisar la tabla anterior, podemos ver que las 7 comunas con mayor cantidad de proyectos nuevos de departamentos, incorporados durante el primer semestre de 2017, también se ubican dentro de las 10 comunas con mayor cantidad de condominios habitacionales existentes en la región metropolitana hasta el año 2010, sin embargo San Miguel y La Florida, ocupan las posiciones 9 y 10 respectivamente con un nivel de participación menor al 3%, por lo que representarían un atractivo menor que las otras 5 comunas, por lo que en este segmento nos concentraremos solo en las primeras 5 más atractivas en cuanto a participación de mercado para ofrecer los servicios de la administradora en donde existan necesidades insatisfechas d en la encuesta del **anexo 1**.

#### 5.3.1.3. Composición Socioeconómica de las comunas relevantes

Al complementar este análisis, con la composición de los grupos socioeconómicos por comunas de la RM, vemos que las 7 comunas más relevantes respecto a la incorporación a la oferta de proyectos nuevos de departamentos y cantidad de condominios existentes, también se encuentran dentro de las 12 comunas con mayor participación del grupo socioeconómico ABC1.

Con esto todos estos antecedentes, podemos plantear como hipótesis que el mercado más atractivo para nuestro proyecto se encuentra dentro de estas 7 comunas de Santiago, ya que tienen la mayor composición de personas del segmento ABC1 y además presentan el mayor crecimiento del mercado inmobiliario en lo que va del 2017 en cuanto a nuevos proyectos, con una relevancia en la oferta de departamentos sostenida en los últimos 15 años y dentro de las 10 principales comunas

con mayor nivel de participación en cuanto al número de condominios existentes en la región metropolitana hasta el año 2010.

Tabla 4: Fuente Adimark, Mapa Socioeconómico de Chile.

**DISTRIBUCIÓN DEL N.S.E. EN HOGARES- Comunas del Gran Santiago**

COMUNAS GRAN SANTIAGO	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9
Lo Barnechea	43,2	14,3	14,0	22,2	6,3
La Reina	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	35,9	38,3	18,2	7,0	0,6
Nuñoa	28,7	35,1	20,0	14,5	1,8
San Miguel	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	11,9	26,0	25,8	29,9	6,5
La Florida	11,7	25,0	26,5	30,5	6,2
Petalolen	11,1	14,0	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	9,8	11,0	20,9	44,6	13,7
Santiago	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9

5.3.1.4. Características del Mercado según análisis descriptivo

5.3.1.4.1. Descripción de la muestra y cálculo de error muestral

Se desarrolló un análisis descriptivo del mercado, mediante la realización de una encuesta. La cual fue aplicada a un total de 85 personas, de los cuales 64 vivían en condominios, 14 en condominios habitacionales de casas y 50 en condominios de departamentos.

La técnica de muestreo aplicada fue un muestreo aleatorio simple, no probabilístico, ya que la encuesta fue distribuida a través de distintas redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter y Whatsapp, por lo cual, la encuesta en sí, no nos permite hacer inferencia estadística, producto de que en estas redes, no es factible controlar criterios de estratificación muestral.

Por otra parte, la tasa de éxito obtenida, tampoco fue lo suficientemente alta como para representar estadísticamente a la población con un elevado grado de confianza y un bajo nivel de sesgo. Sin embargo, se logró obtener un total de 50 respuestas en el segmento objetivo de mayor interés (habitantes de condominios de departamentos). Por lo cual, si consideramos como población (N), el total de departamentos incorporados al mercado en la región metropolitana durante los últimos 15 años (483.464 departamentos entre el año 2002 y el 2016), y exigimos un nivel de confianza del 90% ( $Z=1.65$ ), y suponiendo una heterogeneidad (P) del 59%, es decir, que la proporción de individuos encuestados, que poseen la característica de la población objetivo es del 59%, lo que en nuestro caso se traduce en que, de las 85 personas encuestadas, 50 de ellos viven en un condominio de departamentos (58.8%). Podemos aplicar la fórmula, que permite definir el tamaño de la muestra, que en nuestro caso fue el total de encuestas contestadas (85), para obtener el error (e) de nuestra muestra.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Despejando la formula anterior, tenemos que el grado de error de nuestra muestra es de un 8,8%, lo que se considera dentro de los rangos de error aceptable para un estudio descriptivo<sup>29</sup>.

### 5.3.1.4.2. Principales características del Mercado de Condominios.

Para comenzar el análisis descriptivo, comenzaremos analizando la distribución geográfica de los habitantes que viven en condominio en la Región metropolitana, los cuales, fueron 64 de un total de 85 encuestados (75,3%). De los 64 habitantes de condominios, 14 encuestados viven en condominios de casas (21,9%) y los 50 restantes en condominios de departamentos (78,1%).

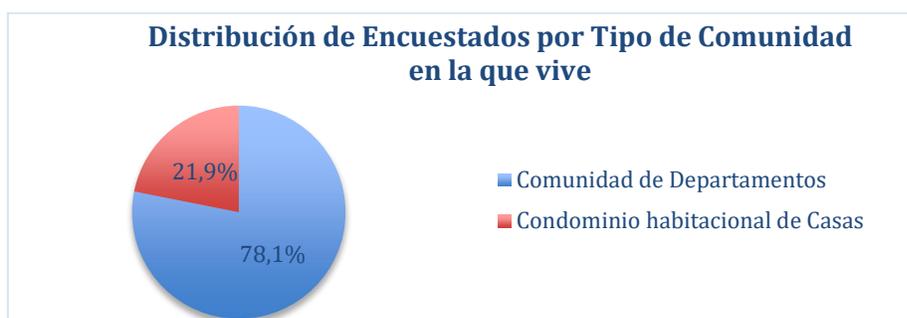


Gráfico 5: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

Esta distribución, está en línea con los datos levantados en el apartado 5.3.1.1, respecto a la oferta de nuevos proyectos inmobiliarios del primer semestre del 2017.

Respecto a la ubicación de los condominios de los encuestados por sectores de la región metropolitana, la distribución de las respuestas es la siguiente:

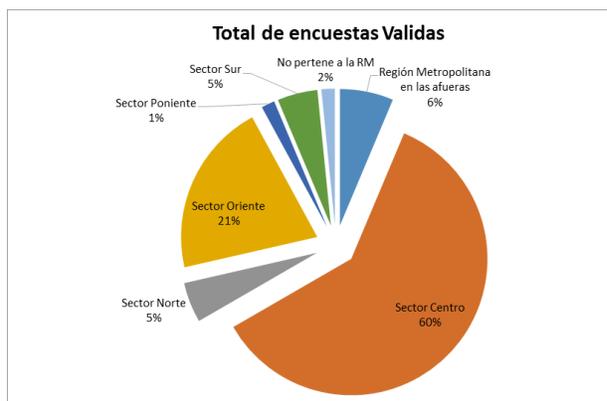


Gráfico 7: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

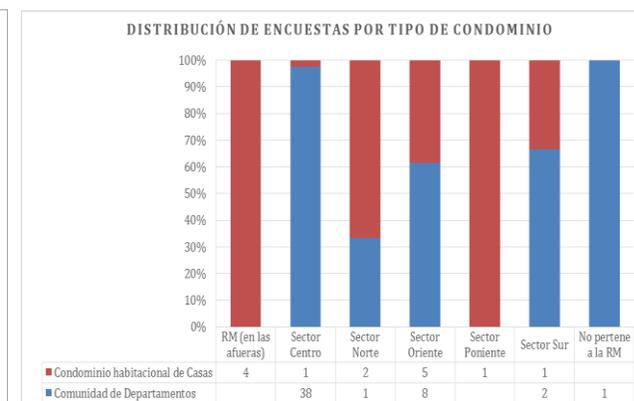


Gráfico 6: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

<sup>29</sup> Mario Suarez, Interaprendizaje de Estadística Básica, (2011), p15.

Considerando que en el sector centro se agrupan las siguientes comunas: Santiago, Providencia, Ñuñoa, Quinta Normal, Estación Central, Independencia, Recoleta, Macul, San Joaquín y San Miguel, este sector alcanza el 60% del total de las encuestas y 76% de los habitantes de condominios de departamentos, seguido del sector oriente en donde se consideran las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Peñalolén, que poseen un 21% del total de habitantes de condominios y un 16% de los habitantes de departamentos. El sector sur, es menos relevante respecto a los condominios de departamentos con un 4% de las encuestas.

Estas cifras también se encuentran en línea con los datos levantados anteriormente en el apartado 4.2.1 en cuanto al número de condominios, en donde las 7 comunas más relevantes de la RM, se encuentran en los sectores con mayor concentración de respuesta de encuestados.

Al consultar por la composición de los condominios en los cuales viven, respecto al total de departamentos o casas de la comunidad, tenemos que el 50% de las comunidades, de los encuestados que habitan en departamento, poseen entre 100 y 200 unidades, seguidos por las comunidades con menos de 100 unidades, con una participación del 30%. Por lo cual el 80% de los encuestados de departamentos, viven en comunidades con menos de 200 departamentos.

Su comunidad de Departamentos está compuesta por:

50 respuestas

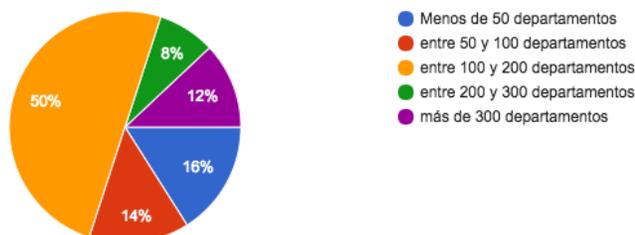


Gráfico 8: Resumen resultados de encuesta realizada, Google Form.

Al realizar esta misma consulta a los residentes de condominios habitacionales de casas, la distribución según el tamaño de sus comunidades es más homogénea, solo destacan levemente, en igual medida, los condominios de entre 25 y 50 casas y los de más de 100, con un 28.6% de las encuestas cada uno, tal como se aprecia en la gráfica.

Su condominio habitacional está compuesta por:

14 respuestas

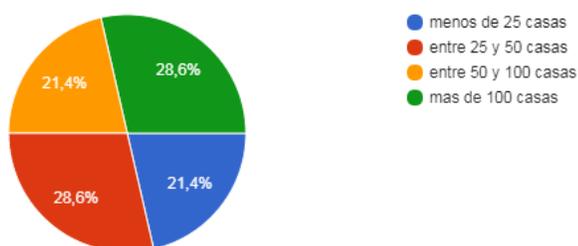


Gráfico 9: Resumen resultados encuesta realizada, Google Form.

Dado estos antecedentes, más los datos recabados en los apartados anteriores, enfocaremos el resto de los análisis del estudio descriptivo, en las respuestas de los habitantes de condominios de departamentos, ya que son el grupo de más interés y con mayor concentración de respuestas.

Al consultar a los residentes de los condominios habitacionales de departamentos por el rango de costo de sus gastos comunes, vemos la siguiente distribución por tramo:

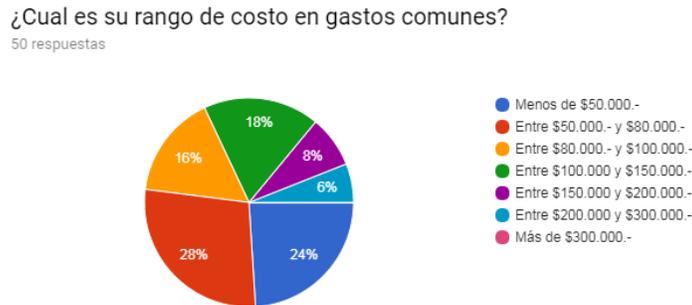


Gráfico 10: Resumen resultados de encuesta realizada, Google Form.

De la gráfica podemos ver que el 52% de las respuestas que concentra en el tramo de gastos comunes (GG.CC.) de hasta los \$80.000.- Un 34% se ubica en el tramo de GG.CC. comprendido entre los \$80.000 y los \$150.000.-, mientras que el 14% restante, presentan GG.CC. por sobre los \$150.000.-, de esta forma, podemos segmentar según el nivel de gastos comunes en estos 3 grupos, de la siguiente forma:

- Segmento Alto: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, supera los \$150.000.-
- Segmento Medio: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, fluctúa entre los \$80.000.- y \$150.000.-
- Segmento Bajo: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, es inferior a los \$80.000.-

Al complementar la segmentación anterior con la cantidad de departamentos existentes en las comunidades, podemos ver que el segmento “Alto”, se concentra totalmente en las comunidades con menos de 100 departamentos, mientras que en el segmento medio solo el 17,65% de los encuestados vive en condominios de menos de 100 departamentos, concentrándose de esta forma, el 82,35% de este segmento en comunidades de menos de 200 departamentos, tal como se aprecia en la gráfica.

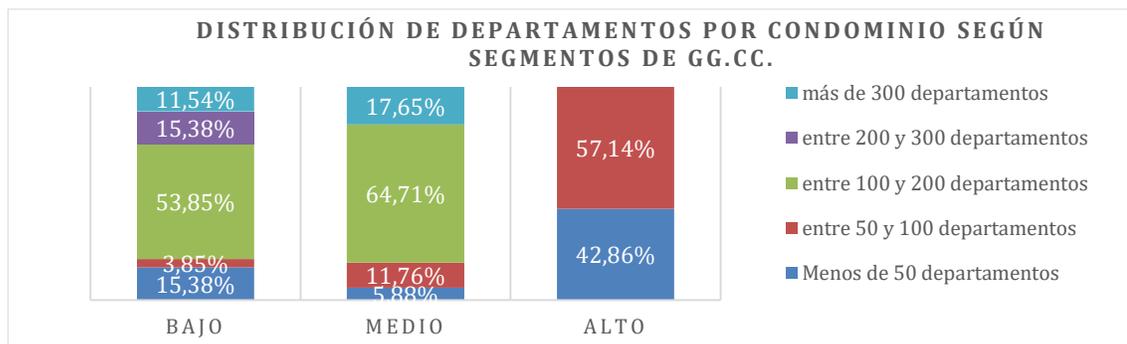


Gráfico 11: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

Por otra parte, el segmento bajo, también se concentra mayoritariamente en las comunidades de menos de 200 departamentos, con un 73% de participación en este tramo, y un 19,23% en el tramo de menos de 100 departamentos.

Al revisar la composición de estos segmentos según sector de ubicación dentro de la región metropolitana, podemos ver que el segmento alto se concentra en el sector centro y sector oriente, mientras que el medio se concentra en el sector centro, oriente y sur, tal como se aprecia en la gráfica.

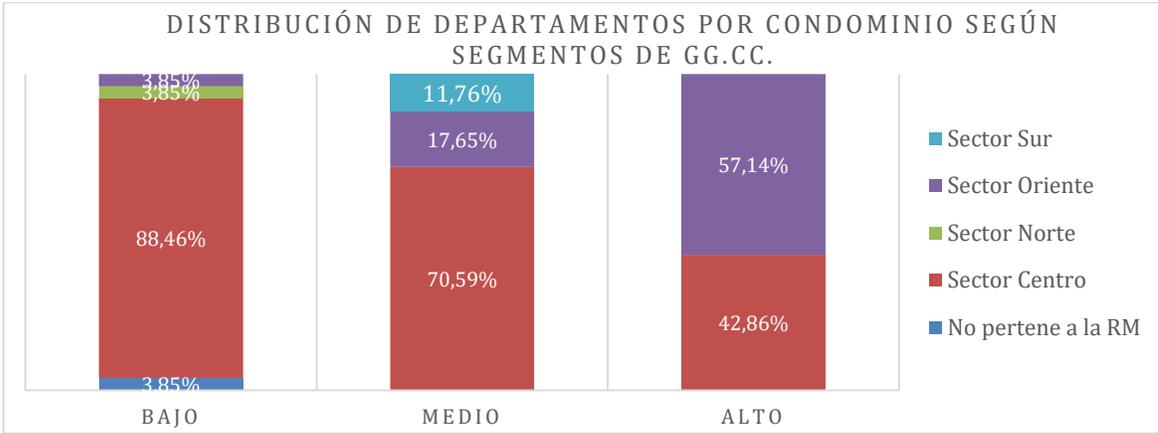


Gráfico 12: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

Continuando con el análisis descriptivo de la encuesta a fin de determinar nuestro mercado objetivo, al consultar por el tipo de administradora que lleva la gestión de administración condominio, vemos que el 57% de los condominios de departamentos del segmento Alto, se encuentran administrados por alguna “Empresa” dedicada al giro de administración de condominios, mientras que en un 43% de los casos, se encuentran administrados por una “persona natural” dedicada al giro de la administración de condominios que “no es copropietario” del condominio administrado. En el segmento Medio, la participación de Empresas administradoras aumenta, concentrando el 70,6% del segmento, mientras que la administración realizada por “personas naturales” corresponde al 29,4% restante (con un 6% de administradores que además son copropietarios). Finalmente, en el segmento Bajo, la participación de empresas de administración alcanza el 50%, mientras que el 50 % restante, es administrado por personas naturales, de los cuales un 11,5% son copropietarios del mismo condominio.

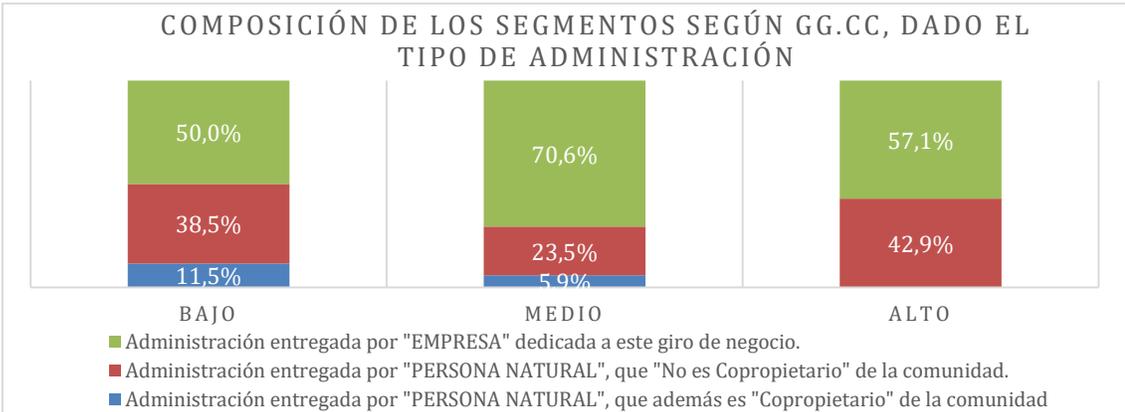


Gráfico 13: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

Dado los datos secundarios analizados en los apartados 6.3.1.1 y 6.3.1.2 sobre las características del mercado inmobiliario de departamentos y sobre la cantidad de condominios existentes, en conjunto con la consulta a expertos (entrevista en profundidad realizada), podemos diferenciar dos segmentos claves en este ámbito:

- a. Condominios habitacionales de departamentos Nuevos (menos de 6 años).
- b. Condominios habitacionales de departamentos con más de 6 años de antigüedad.

Esta clasificación es relevante dada las siguientes consideraciones:

- Dada la necesidad de atacar los segmentos significativamente diferentes con distintas estrategias de penetración, ya que en el caso de los condominios de departamentos nuevos (con antigüedad menor a 6 años) las necesidades de servicios de administración suelen ser distintas. En este segmento es de vital relevancia el control de las garantías constructiva, realizar de forma constante y programada las mantenciones de los equipos, velar por el correcto funcionamiento del condominio, y generar e incentivar la participación de la comunidad de las distintas iniciativas que permitan mejorar el diario vivir de los copropietarios y coordinar con el comité de administración las políticas de convivencia y el seguimiento de estas, entre otras funciones<sup>30</sup>. En cambio en los condominios más antiguos, la posibilidad de cambio de administrador se da generalmente, solo cuando ha existido una mala experiencia con algún administrador, o su gestión no fue lo muy eficiente y comenzó a producir un exceso de gastos comunes, o se descubrió vía una auditoria externa que la gestión del administrador no estaba siendo óptima<sup>31</sup>.
- El segundo aspecto a considerar, son las necesidades del comité de administración y el poder de decisión que este tiene dentro del condominio. Ciertamente en un conjunto habitacional más antiguo, el comité de administración ya tiene una trayectoria recorrida y es probable que cuenten con el reconocimiento y confianza de la mayor parte de los copropietarios, ya que las crisis y cambios de sus miembros es muy probable que ya hayan ocurrido. Por otra parte, en un condominio más antiguo, la relación entre el comité y el administrador podría ser más sólida, lo que dificultaría la penetración en este tipo de condóminos. En cambio, en un condominio de departamentos más nuevo, los comité de administración aún están expuestos a cambios, los copropietarios no se conocen muy bien entre si y las decisiones de cambio de administración suelen darse más fácilmente.

Estos dos grupos de condominios, serán de vital importancia para la definición de nuestra estrategia, por lo que se tendrán presente para la realización de la segmentación y el plan de marketing a realizar.

#### 5.3.1.5. Segmentación

Con todos los antecedentes recabados podemos determinar la segmentación que utilizaremos para los dos grupos de mercado objetivo en donde nos queremos concentrar como administradora. A continuación detallaremos la segmentación aplicada para cada grupo.

##### 5.3.1.5.1. Condominio de Departamentos Nuevos

Para el mercado de los departamentos nuevos con una antigüedad menor a 6 años, la segmentación a aplicar ser realizará utilizando las siguientes variables desprendidas de la investigación de mercado, las que se detallan y explican a continuación:

---

<sup>30</sup> Primer estudio Facility: ¿Cómo afectan la falta de control de las garantías constructivas en los futuros gastos comunes de un edificio?, Fuente: [www.uberInmobiliario.com](http://www.uberInmobiliario.com)

<sup>31</sup> Estudio del Colegio de Gestión y Administración Inmobiliaria (CGAI) sobre el Comportamiento del pago de los Gastos Comunes.

- a) Ubicación Geográfica: tal como se analizó en los apartados anteriores, existen 7 comunas de vital relevancia en el mercado de los condominios de departamentos, ya que concentran 75,2% de la oferta de proyectos de departamentos nuevos durante el 2017 y que se proyecta que mantengan su nivel de relevancia y participación. Por otra parte, según el análisis descriptivo, estas comunas, también se encontraban dentro de los sectores con mayor tasa de respuestas, y los segmentos por tramo de gastos comunes de nivel Medio y Alto, se concentraban en los sectores en donde se encuentran ubicadas estas comunas, y finalmente, considerando aspectos logísticos, todas estas comunas se encuentran relativamente próximas entre sí, y también son próximas al centro de Santiago, en donde se espera ubicar las oficinas centrales de la administradora, lo que facilitaría la llegada de los administradores a los condominios administrados. Por lo cual las comunas a considerar son: San Miguel, Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y La Florida.



Figure 7: Elaboración Propia en base a mapa político de Santiago.

- b) Número de Departamentos del Condominio: Según el análisis descriptivo, los segmentos de tramo de GG.CC. Medio y Alto, se concentran en los condominios con menos de 200 departamentos, por otra parte, dado el trabajo exploratorio y la entrevista en profundidad realizada, tenemos que los condominios con menos número de departamentos suelen ser menos complejos en su administración, y con más de 200 departamentos, la gestión suele ser demasiado dificultosa corriendo el riesgo de que la administradora no logre cumplir con los estándares de calidad que se pretende establecer.
- c) Tramo promedio mensual de GG.CC. por departamento: El análisis descriptivo realizado vía encuesta nos permitió diferenciar 3 segmentos de clientes en cuanto al nivel de GG.CC promedio por departamento en los condominios. Estos tramos fueron los siguientes:
- Segmento Alto: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, supera los \$150.000.-
  - Segmento Medio: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, fluctúa entre los \$80.000.- y \$150.000.-
  - Segmento Bajo: Comunidad de departamentos cuyo cobro de GG.CC en promedio, es inferior a los \$80.000.-

Considerando estos segmentos y dado las conversaciones con expertos, los segmentos de mayor interés corresponden a los condominios con GG.CC. por sobre los \$80.000.-, es decir

los segmentos Medio y Alto, ya que ellos presentan mayor poder adquisitivo, mejor disposición a pagar y generalmente priorizan la calidad versus el precio.

### 5.3.1.5.2. Condominio de Departamentos Antiguos

En el mercado de los departamentos Antiguos, con más de 6 años desde su entrega, la segmentación a aplicar se realizará utilizando las siguientes variables desprendidas de la investigación de mercado y la consulta con expertos, las que se explican a continuación:

- a) **Ubicación Geográfica:** A diferencia que en el caso de los departamentos nuevos, no enfocaremos solo en 5 de las 7 comunas más relevantes para el caso de los departamentos nuevos, ya que estas se encuentran dentro de las 5 comunas con mayor cantidad de condominios dentro de la región metropolitana, según datos proporcionados en el año 2010 por el SII. Por lo cual, para efecto de simplificar la segmentación geográfica, en este aspecto se considerarán como foco solo las siguientes 5 comunas: Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Lo Barnechea.
- b) **Número de Departamentos del Condominio:** Se considera esta variable para segmentar de la misma forma que como se consideró en el caso de los departamentos nuevos.
- c) **Años de Antigüedad del Condominio:** Si bien esta variable, es la base para determinar el grupo de los condominios de departamentos antiguos, dada la entrevista con expertos, estos los sub-clasificaremos en departamentos de Entre 7 y 15 años de antigüedad y los de más de 15 años de antigüedad, enfocándonos solo en el grupo de entre 7 y 15 años de antigüedad.
- d) **Tramo promedio mensual de GG.CC. por departamento:** se mantienen los dos segmentos definidos para los departamentos nuevos (Medio y Alto), pero se abre la posibilidad de administrar departamentos del segmento Bajo, ya que de la entrevista con expertos se desprendió el hecho de que estos condominios suelen tener GG.CC. más bajos producto de que en general cuentan con un menor número de instalaciones respecto a los departamentos más nuevos, y por consiguiente, podría disminuir la complejidad de su administración y hacerlo igualmente atractivo como segmento.

De esta forma la segmentación de este mercado quedaría de la siguiente forma:

**Tabla 5: Elaboración propia, resultado Segmentación.**

Segmento	Comunas	Nº Departamentos	Segmento según tramo de GG.CC. promedio mes	Años de Antigüedad Condominio
<b>Condominio de Departamentos Nuevos</b>	San Miguel, Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y La Florida	< 200 Dptos.	Medio: Entre M\$80 y M\$150 Alto: > M\$150	<= 6 años
<b>Condominio de Departamentos Antiguos</b>	Santiago, Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Lo Barnechea.	< 200 Dptos.	Todos	Entre 7 y 15 años.

### 5.3.2. Características del Mercado Objetivo.

Dado que ya hemos identificado el mercado objetivo y los segmentos en donde concentraremos nuestros esfuerzos, procederemos a identificar las distintas características del mercado desde el análisis descriptivo realizado, y que nos permitirán descubrir los factores críticos de éxito para diferenciarnos como administradora y penetrar en el mercado de forma exitosa. A fin de complementar el análisis de los resultados que a continuación se presentaran, se han confeccionado una serie de gráficos que se pueden revisar en detalle en el **Anexo 2**.

#### 5.3.2.1. Características de los condominios de Departamentos

Las principales características de los condominios de departamentos recogidas del análisis descriptivo son las siguientes:

- Predominan los departamentos 3 Dormitorios y 1 o 2 baños en los condominios, seguido de los de 4 dormitorios. Los condominios con a lo más 2 dormitorios, solo se presentan en el segmento bajo de tramo de GG.CC. (ver gráfico 14, anexo 2).
- Dentro de las principales características que los copropietarios consideran que identifican mejor a su condominio de departamentos destacan la ubicación centralizada y la cercanía al metro de Santiago como las características más relevantes, seguido de la cercanía a parques y áreas verdes, que en el segmento medio aparece como una característica tan importante como la ubicación centralizada, y por último seguridad y tranquilidad también destaca, sobretodo en el segmento bajo (ver gráfico 15, anexo 2).
- Respecto a las instalaciones, existen 9 instalaciones principales que podríamos encontrar en al menos el 50% de los condominios, dentro de estas instalaciones, tenemos 3 que catalogaremos como básicas ya que se mencionan en sobre el 80% de las respuestas (Recepción, Sala Multiuso y Hall de acceso). Mientras que las otras 6 presentan distintos grados de importancia dependiendo del segmento. Por ejemplo, destaca que en el segmento bajo, existen muy pocos condominios con Piscina y Gimnasio, mientras que en el segmento Medio, estas son las instalaciones más nombradas después de las básicas. Otro hecho que destaca, es que en el segmento Alto, las instalaciones “Juegos Infantiles” y “Quincho para asados”, son las instalaciones con menor número de menciones (ver gráfico 16, anexo 2).

#### 5.3.2.2. Rol y atributos del Administrador ideal

Respecto a las características y atributos del administrador ideal, que los encuestados de condominios de departamentos piensan que deberían tener y que fueron recogidas del análisis descriptivo, mencionamos las siguientes:

- Como funciones principales del administrador, encontramos 4 funciones que aparecen como claves para los copropietarios. En primer lugar, “Mantener en buen estado los equipos y las áreas comunes”, junto con “Administrar los gastos comunes”, aparecen como las más importantes, pero la primera destaca en el segmento Medio, lo que puede dar indicios de una posible percepción de despreocupación de los actuales administradores por las mantenciones en este segmento. Otras dos funciones principales son “preocuparse por la seguridad” y “solucionar los problemas del condominio” (ver gráfico 17, anexo 2).

- Al solicitar que clasifiquen las funciones del administrador según su nivel de importancia, vemos que las más importantes son: “Cumplir con los pagos de cuentas y compromisos con proveedores” y “Mantener en buen estado los equipos y las áreas comunes”, en línea con la respuesta más votada en la pregunta anterior. Y sobre la función menos importante, destaca la de “Estar presente físicamente en la comunidad que se administra”, ya que un 34% de los encuestados la clasifico como la función menos relevante (ver gráfico 18, anexo 2).
- Respecto a las características del administrador ideal, destacan la “transparencia”, “responsabilidad” y “honesto/ético”, por lo cual las catalogaremos como características fundamentales del administrador. En cuarto lugar, tenemos el ser “Profesional”, seguido de “eficiente” y “proactivo” como otras características relevantes a tener presente (ver gráfico 19, anexo 2).
- Al consultar sobre las habilidades innatas o propias deseables para un administrador de condominios, aparece con el mayor importancia, el que este sea “proactivo y no reactivo” y en segundo lugar el que “tenga habilidades para comunicarse con la comunidad” (ver gráfico 20, anexo 2).
- Respecto a la formación profesional del administrador, un 64% de los encuestados considera como de primera importancia el que posea conocimientos de administración y en un segundo nivel de importancia destacan el que posea conocimientos contables y financieros, que posea conocimientos legales (ver gráfico 21, anexo 2).

### 5.3.2.3. Diagnóstico del servicio actual de administración

Para la obtención de un diagnóstico de los actuales servicios de administración existentes en las comunidades de departamento, se les solicito a los entrevistados que evaluaran sus actuales servicios de administración en los siguientes aspectos:

- Operación y funcionamiento del condominio: en general los entrevistados consideran que sus actuales administradores manejan el condominio de una forma adecuada, sin embargo, en una escala de 1 a 5, siendo 1 pésimo y 5 excelente, no hubo entrevistados que calificaran este aspecto de forma excelente, concentrándose casi el 60% de las calificaciones en la nota 4, y un 30% en la nota 3 (nota intermedia) en el segmento medio y alto. Dentro de los aspectos peor evaluados por los copropietarios, destacan: “Frecuencia de visitas del administrador al condominio”, “Rapidez en la solución de imprevistos”, “Facilidad de contacto con el administrador” y “Seguridad y control de los accesos” (ver gráfico 22, anexo 2).
- Recaudación de GG.CC. y administración de los recursos del condominio: en este aspecto, nuevamente no hubo entrevistados que lo calificaran de forma excelente, y la mayor concentración con cerca de un 50%, se dio en la evaluación intermedia (nota 3), a excepción del segmento medio con igual concentración tanto para la nota 3 como la 4. Dentro de los aspectos peor evaluados se encuentran: “Búsqueda de oportunidades para reducir los gastos comunes”, “Control y Manejo de la Morosidad”, “Acceso a los registros históricos de gastos comunes” y “Opciones de pago” (ver gráfico 23, anexo 13.2).

- Relación de su personal con los residentes: en este aspecto, si hubo entrevistados tanto del segmento alto como en el medio que lo calificaron como excelente, y la mayor concentración de notas se dieron en la calificación 3 y 4 en los 3 segmentos. El aspecto particular peor evaluado en este ámbito fue la “organización y manejo de reuniones y asambleas” (ver gráfico 24, anexo 2).
- Planificación de trabajos / mantenciones mayores: Este aspecto fue evaluado en mayor proporción con una nota intermedia (Nota 3) en todos los segmentos, seguido de la calificación 4 y 2. Los principales aspectos con peor evaluación fueron: “Planificación adecuada y oportuna información sobre las mantenciones mayores”, “búsqueda de mejora de la eficiencia energética” y negociación del costo con proveedores” (ver gráfico 25, anexo 2).
- Seguridad del condominio: si bien es este aspecto, existen incluso calificaciones excelentes, y la mayor proporción de calificaciones están en la nota 3 y 4, destaca el segmento bajo, en donde el 50% de los entrevistados calificaron con nota menor o igual a 2. Dentro de los aspectos peor evaluados destacan: la “comunicación de planes de emergencia a la comunidad”, “Supervisión del cumplimiento de las medidas de seguridad”, “información clara y oportuna sobre incidentes” y el “establecimiento de medidas de seguridad por parte de la administración” (ver gráfico 26, anexo 2).
- Nivel de satisfacción general con el servicio de administración: si bien un 43% de los entrevistados del segmento alto y un 47% del segmento medio, se declaran en general satisfechos con el servicio de su actual administrador, no existen entrevistados que se declaren totalmente satisfechos y sobre un 40% de los entrevistados tanto en el segmento alto como medio, no se declara ni satisfecho ni insatisfecho, y cerca del 40% de los entrevistados del segmento bajo muestran grados de insatisfacción (ver gráfico 27, anexo 2).

#### 5.3.2.4. Características y percepciones del comité de administración

Dado la relevancia del comité de administración en la toma de decisiones del condominio y dado que la relación directa que presenta el comité de administración con la administradora de condominio, es que en el análisis descriptivo, se realizaron preguntas particulares a los encuestados que declararán participar o haber participado en el comité de administración de su condominio, en donde para el total de encuestados, 4 informaron participar (3 pertenecientes a condominios de departamentos y 1 perteneciente a condominio de casas), pero para efecto de los análisis, se considerarán las 4 respuestas.

Respecto a los aspectos que como miembros del comité se evaluaron para la selección de los administradores de sus condominios, el aspecto “conocimientos legales del administrador”, destaca con 3 menciones, en segundo lugar se encuentran “calidad profesional y académica del administrador”, “software y tecnologías de apoyo a la gestión utilizadas” y “referencias”, todas con dos menciones y en último lugar “precio” con solo una mención (ver gráfico 28, anexo 2).

Al consultar sobre qué áreas consideran más importante a la hora de elegir un administrador, la “Recaudación y administración de los recursos” aparece catalogada como la función más importante, por 3 de los encuestados, seguido de “operación y funcionamiento” con dos menciones en segundo nivel de importancia en la escala de 1 a 5 (ver gráfico 29, anexo 2).

### 5.3.3. Estimación de Demanda Potencial.

El cálculo de la demanda potencial, lo realizaremos separadamente para los dos segmentos de interés que definimos. El primero, para el Mercado de Departamentos Nuevo, utilizaremos la información de unidades de departamentos disponibles en oferta, y la información de permisos de edificación sin inicio de venta, disponible a Junio 2017. Y para el mercado de Departamentos Antiguos, utilizaremos la información del número de condominios existentes hasta el 2010, entregada por el SII, y revisada en el apartado 6.3.1.2, a la cual se le aplicará una tasa de cambio de administrador, recogida de la encuesta realizada.

#### 5.3.3.1. Estimación demanda para segmento de departamentos nuevos.

Considerando las unidades de departamentos disponibles en oferta a Junio de 2017, y la información de permisos de edificación sin inicio de venta<sup>32</sup>, procederemos a proyectar la demanda potencial del mercado para este segmento.

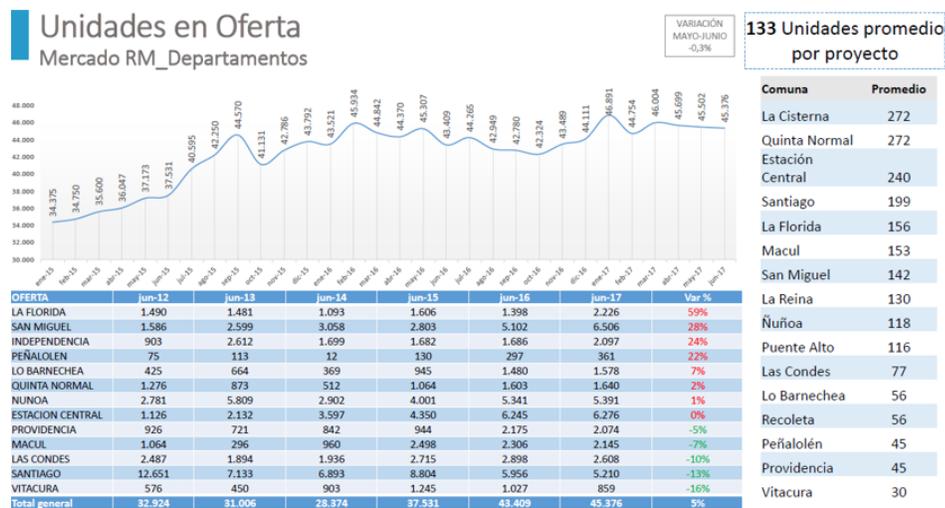


Gráfico 14: Información Primer Semestre 2017 Mercado Inmobiliarios, TocToc.Com.

De la figura anterior, vemos una oferta de departamentos relativamente constante durante los últimos meses del año, y además podemos ver la participación de las principales comunas que concentran esta oferta, junto con el promedio de departamentos por proyecto. Con esta información, podemos determinar la cantidad de proyectos por departamentos en las 7 comunas de interés que hemos definido como mercado objetivo en este segmento.

Tabla 6: Elaboración Propia, en base a Oferta Mercado. Inmobiliario, estudio TocToc.Com.

Comuna	Oferta (2017-06)	% Part	Prom (Unid x Proy)	Nº Proyectos
La Florida	2,226	4.9%	156	14
San Miguel	6,506	14.2%	142	46
Lo Barnechea	1,578	3.5%	56	28
Ñuñoa	5,391	11.8%	118	46
Providencia	2,074	4.5%	45	46
Las Condes	2,608	5.7%	77	34
Santiago	5,210	11.4%	199	26
<b>Total (7 comunas)</b>	<b>25,593</b>	<b>56.0%</b>	<b>113</b>	<b>226</b>
<b>Total RM</b>	<b>45,736</b>		<b>133</b>	<b>344</b>

<sup>32</sup> Cierre de cifras 1° Semestre 2017, Info. Inmobiliario, www.TocToc.com

Así, las 7 comunas del mercado objetivo, ofrecen 226 proyectos de departamentos nuevos.

## Permisos de edificación sin inicio de venta Departamentos

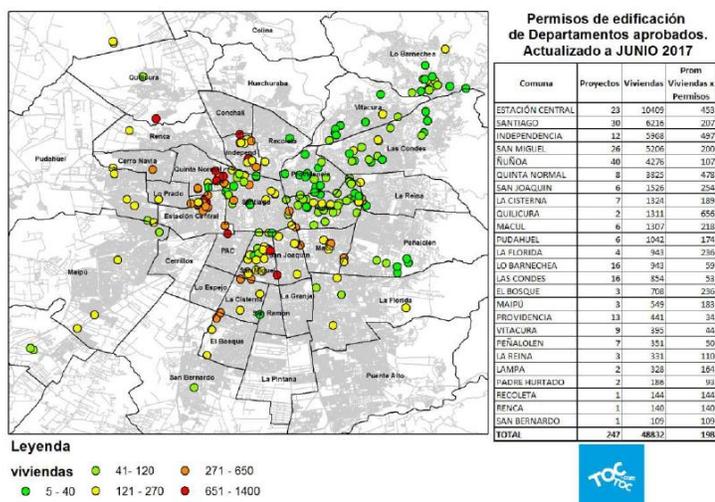


Figure 8: Estadísticas Mercado inmobiliario 1er Sem. 2017, TocToc.Com.

Al replicar el mismo análisis, con los datos de la figura anterior, que nos muestra los permisos de edificación aprobados, sin inicio de ventas en la RM, tenemos lo siguiente:

Tabla 7: Elaboración Propia, en base a Oferta Mercado. Inmobiliario, estudio TocToc.Com.

Comuna	Oferta (2017-06)	% Part	Prom (Unid x Proy)	Nº Proyectos
La Florida	943	1.9%	236	4
San Miguel	5,206	10.7%	200	26
Lo Barnechea	943	1.9%	59	16
Ñuño a	4,276	8.8%	107	40
Providencia	441	0.9%	34	13
Las Condes	854	1.7%	53	16
Santiago	6,216	12.7%	207	30
<b>Total (7 comunas)</b>	<b>18,879</b>	<b>38.7%</b>	<b>128</b>	<b>148</b>
<b>Total RM</b>	<b>48,832</b>		<b>198</b>	<b>246.63</b>

Por lo tanto, existen aprobados otro 148 proyectos de departamentos en las 7 comunas de nuestro mercado objetivo, por lo cual, la oferta total de proyectos será de 373 proyectos, entre proyectos ya incorporados a la oferta y futuros proyectos ya aprobados. Por lo cual, dado que cada proyecto de departamento, necesita de un administrador, la demanda potencial en este segmento será de 373 administradores, cifra que deberá ir aumentando en la medida que se vayan aprobando nuevos proyectos de departamentos. La distribución de esta demanda en el tiempo, se encuentra en línea con la proyección de entrega de departamentos que se muestra a continuación pero con un periodo adicional de 6 meses de desfase, que es el tiempo promedio en que se alcanza la ocupación del 75% exigido para generar la convocatoria a la primera asamblea de copropietarios, en donde se deberá proceder a la elección de un nuevo administrador.

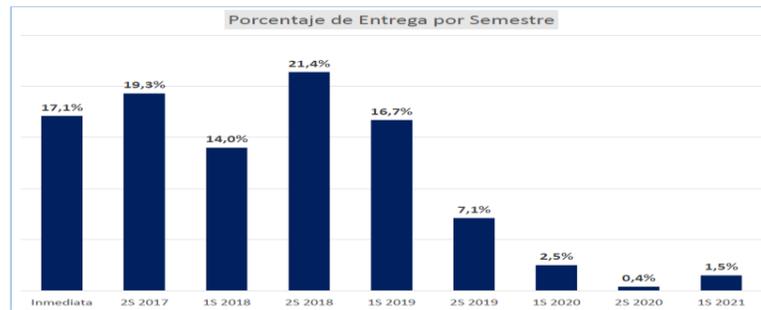


Gráfico 15: Estudio Mercado Inmobiliario 1er Sem. 2017, TocToc.Com

### 5.3.3.2. Estimación demanda segmento de departamentos antiguos.

Del total de condominios existentes en las 5 comunas objetivo, y solo nos interesan los condominios antiguos con más de 6 años y hasta los 15 años de antigüedad, por lo que proyectaremos la cantidad de condominios dada la oferta de departamentos entre los años 2002 y 2010, considerando el promedio de unidades por proyecto de la oferta actual (ver tabla).

Tabla 8: Elaboración propia, en base a consulta SIAC, información del SII, año 2010.

Año Oferta	Las Condes	Lo Barnechea	Nuñoa	Providencia	Santiago	Total general
2002	27	15	16	17	16	78
2003	40	33	12	42	25	116
2004	68	7	15	55	44	165
2005	62	3	35	65	79	245
2006	46	2	45	97	79	256
2007	19	11	43	39	59	183
2008	24	5	23	30	88	209
2009	24	6	7	6	80	169
2010	16	5	7	8	10	41
<b>Total Condominios</b>	<b>326</b>	<b>89</b>	<b>203</b>	<b>358</b>	<b>480</b>	<b>1,462</b>

En 5 comunas, tenemos un total de 1.462 condominios entre 7 y 15 años de antigüedad. Si a estos condominios le aplicamos la tasa de disposición a cambiar de administrador, dada la pregunta de la encuesta “¿Le gustaría que su actual administrador continúe trabajando en su comunidad?”:



Gráfico 16: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta

Vemos que el 46% de los encuetados de departamentos, está dispuesto a cambiar de administrador, por los que, de una manera bastante simplificada, nuestra demanda potencial en este segmento será de  $1462 \cdot 0.46$ , es decir, 672 condominios.

## 6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La definición del plan estratégico, comenzará con la identificación de los factores críticos de éxito, identificados a partir del Análisis FODA, el cual se desprende del análisis del entorno, la industria, la investigación de mercado y un análisis VRIO<sup>33</sup> dada una hipotética implementación de la administradora de condominios “Somos Comunidad” (A fin de visualizar las fortalezas y debilidades). Estos factores, nos permitirán definirnos una serie de tareas estratégicas las cuales gracias a las potencialidades tecnológicas, competitivas y de innovación de “Somos Comunidad”, nos permitirán desarrollar la propuesta de valor de la administradora. Esta propuesta de valor, será el resultado de poner al cliente al centro de la estrategia, a fin de fortalecer el vínculo con los copropietarios, tal como lo propone Arnoldo Hax en el Modelo Delta<sup>34</sup>, buscando así satisfacer al cliente, más allá de la entrega del servicio de administración.

### 6.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, corresponde a una síntesis del análisis del entorno y la industria (análisis externo) que nos permitirán la identificación de las oportunidades y amenazas, a los que se verá enfrentada Somos comunidad, las cuales detallamos a continuación:

#### a) Oportunidades

- Existe en el país una agenda de productividad, innovación y crecimiento, que apoya la generación de empresas que incorporen tecnología e innovación en sus modelos de negocio.
- La concentración poblacional en la región metropolitana y la disminución del número de integrantes de los grupos familiares, impulsa la concentración de la población en los centros urbanos y el crecimiento vertical de la ciudad.
- El bajo nivel de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa a nivel nacional, favorece la generación de un alto grado de diferenciación en las PYMES que si incorporan la tecnología e innovación como parte de sus procesos productivos y de negocio.
- La ley 19.537, de copropiedad inmobiliaria, establece un marco legal claramente definido, y menciona de forma explícita las atribuciones, facultades, derechos y obligaciones del administrador.
- El mercado de las administradoras de condominios se encuentra muy atomizado y en general poseen un muy bajo nivel de diferenciación.
- No existe un competidor dominante en el mercado y en general hay baja rivalidad entre los competidores.
- Un 46% de los encuestados, menciona que no seguiría con su administrador actual.

#### b) Amenazas

- La reforma laboral, podría generar inconvenientes para el crecimiento del sector inmobiliarios, lo que haría disminuir la demanda potencial del mercado objetivo.
- La reforma tributaria también podría perjudicar el crecimiento del mercado inmobiliario producto del alza de precios por la aplicación del IVA.

---

<sup>33</sup> Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, Pp. 99–120

<sup>34</sup> Arnoldo C. Hax. The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy

- El bajo crecimiento económico podría perjudicar las ventas de departamentos nuevos y una caída del sector inmobiliario.
- El costo de ingreso al mercado para nuevos competidores es relativamente bajo
- El acceso a tecnologías y softwares de administración es bajo.
- Existe un alto poder de negociación de los proveedores de mantenciones de ascensores.

○ **Análisis VRIO.**

Para el caso del estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno), nos apoyaremos en los principales hallazgos recogidos de la investigación de mercado para poder aplicar el modelo desarrollado por Barney (1991), llamado VRIO, el cual se centra en analizar los recursos de la empresa. A continuación presentamos el análisis VRIO de somos comunidad:

**Figure 9: Análisis VRIO "Somos Comunidad SpA". Fuente: Elaboración propia**

RECURSOS	¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es difícil de Imitar?	¿Es posible de explotar?	Síntesis	Implicancia Competitiva
Humanos	SI	NO	SI	SI	La administradora contará con un equipo de administradores con formación profesional y capacitados en todo lo referente a los aspectos legales y administrativos, sin embargo, dado lo valioso de este recurso, la ausencia del personal de conserjería o de aseo, podría gatillar en el descontento general.	Ventaja Competitiva
Financieros	SI	NO	NO	SI	El administrar varios condominios, permite la posibilidad de generar economías de escala, sin embargo esto no es raro ni difícil de imitar.	Igualdad Competitiva
Tecnológico	SI	SI	NO	SI	La incorporación de software tecnológico de administración generará un alto nivel de transparencia, sin embargo este, no será un software propio y se podría imitar.	Ventaja Competitiva
Infraestructura	SI	NO	NO	SI	Dada la cercanía entre las comunas seleccionadas como mercado objetivo, es posible implementar un modelo de atención semipresencial y la ubicación de oficinas en el centro de Santiago facilitaría este modelo.	Igualdad Competitiva
Organizativo	SI	NO	NO	NO	Dificultad para acceder y contactar a los miembros del comité de administración podría dificultar el proceso de generación de nuevas ventas	Desventaja Competitiva

A partir del análisis VRIO desarrollado, procederemos a completar el FODA con las Fortalezas y debilidades encontradas:

c) Fortalezas

- Dado que la administradora tendrá un grado de diferenciación importante, este será difícil de replicar o encontrar en igual nivel de calidad, dado lo atomizado del mercado.
- El mercado de condominios de departamentos seleccionado como mercado objetivo, se encuentra concentrado en comunas de fácil acceso entre sí, lo que facilita el desplazamiento para la gestión en terreno del administrador.
- Existe la posibilidad de generar economías de escala en función del volumen de condominios administrados.
- Dada la cercanía existente entre las comunas que fueron seleccionadas como nuestro mercado objetivo, es posible implementar un modelo de atención semipresencial, lo que se encuentra en línea con la baja importancia que se le da, por parte de los copropietarios, a que el administrador este presente físicamente todo el tiempo en la comunidad, posibilitando que un administrador pueda estar a cargo de más de un condominio, lo que traerá reducción de costos en Recursos Humanos.
- La incorporación de software tecnológico de administración podría generar un alto nivel de transparencia en el cobro de los gastos comunes, lo que se encuentra en línea con las características más valoradas de un administrador ideal.

- La administradora contará con un equipo de administradores con formación, profesional y capacitados en todo lo referente a los aspectos legales de la administradora, el cual es uno de los aspectos considerados por los miembros del comité de administración a la hora de seleccionar a su administrador.

d) Debilidades

- El cambio de administrador solo puede ser realizado por el comité de administración o una asamblea extraordinaria de copropietarios, lo que dificulta la captación de nuevos clientes.
- La gestión de los recursos humanos es clave en los niveles de satisfacción de los copropietarios, ya que por ejemplo, la ausencia del personal de conserjería o de aseo, podría gatillar en el descontento general de los habitantes del condominio y perjudicar la percepción de la calidad de nuestro servicio.
- Dado que el software tecnológico que se implementará, no será un software propio de la administradora (proveedor de software externo), este podría no adaptarse 100% bien a la realidad del condominio.
- Bajo nivel de reconocimiento en el mercado dado que se trata de una empresa nueva.
- Dificultad para acceder y contactar a los miembros del comité de administración podría dificultar el proceso de generación de nuevas ventas.

○ **Conclusiones y Alternativas Estratégicas dado el FODA.**

Como conclusión podemos ver que existen una serie de debilidades y amenazas presentes en este plan de negocio, sin embargo, a partir de las fortalezas del proyecto y las oportunidades detectadas, buscaremos minimizar estos riesgos y soslayar las dificultades que se presenten en el proyecto. A continuación presentaremos 4 estrategias que ayudaran en esta tarea.

i. Estrategia FO (utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades):

- Aprovechar el potencial de innovación de la administradora mediante la incorporación de tecnología y softwares de administración para destacar en el mercado y lograr diferenciarse rápidamente de la competencia.
- Cumplir cabalmente con las responsabilidades legales de los administradores de condominios, e informar a los potenciales clientes sobre ellas, a fin de que puedan identificar cuáles de estas responsabilidades no la están cumpliendo sus actuales administradores, a fin de gatillar su intención de cambio.
- Aprovechar la cercanía de las comunas en las que nos especializaremos, para informarle a los copropietarios de horarios de atención en distintos sectores de Santiago.

ii. Estrategia FA (utilizar fortalezas para disminuir amenazas):

- Desarrollar eficiencias y reducción de costos en la administración de los condominios, aprovechando las economías de escala, a fin de poder responder ante la amenaza de nuevos competidores.
- Desarrollar una alianza estratégica con el proveedor de software de administración a fin de desarrollar funcionalidades propias para “Somos Comunidad”.

iii. Estrategia DO (Aprovechar oportunidades para superar debilidades):

- Disminuir el gasto en marketing, enfocándose en campañas de marketing directo dirigido hacia los miembros del comité de administración.
  - Realizar capacitaciones al personal del condominio, a fin de que estos transmitan los valores de calidad de servicio de la administradora, hacia los copropietarios.
- iv. Estrategia DA (minimizar debilidades y evitar amenazas):
- Buscar un software tecnológico que se adapte lo más posible al modelo de negocio de “Somos Comunidad”, y que permita resaltar nuestras características diferenciadoras por medio de la incorporación de opciones adicionales al software
  - Generar periódicamente charlas gratuitas informativas sobre los roles y responsabilidades del comité de administración, a fin de generar redes de contacto con ellos.

## 6.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Dado los antecedentes recogidos de los hallazgos realizados en la investigación de mercado, podemos comenzar a concluir cuáles serán los factores críticos de éxito (FCE) que debemos tener presente para el desarrollo de una estrategia exitosa de “Somos Comunidad”, lo que nos ayudará a posicionarnos rápidamente en el mercado de la forma en que queremos ser vistos por nuestros clientes. Estos factores estarán enmarcados dentro de 6 ejes principales desarrollados en la investigación de mercado, en donde para cada uno de ellos identificaremos competencias claves a desarrollar para posicionarnos en el mercado.

### a) Factores claves referentes al mercado y el entorno:

- Los comunas seleccionadas como mercado objetivo presentan un crecimiento inmobiliario sostenido y al ser cercanas entre sí, facilita la gestión de los condominios ubicadas en ellas.
- Dado que un 88% de los competidores no utilizan softwares de gestión, y existe disposición al cambio, resaltar el uso de esta herramienta de gestión en las charlas gratuitas a brindar a miembros de comités de administración de distintos condominios, a fin de aumentar la percepción de diferenciación, generar redes de contacto entre miembros de los comités de administración y lograr diferenciarse rápidamente de la competencia para atraer a una amplia cartera de nuevos clientes mediante campañas de marketing directo.

### b) Funciones claves del servicio de administración:

- Control y gestión “transparente” de los gastos comunes, pagos de cuentas y compromisos con proveedores del condominio.
- Implementación de tecnologías y generación de procedimientos de seguridad en el condominio con implementación de tecnologías que ayuden a generar una mayor sensación de seguridad en los copropietarios y permitan el control de los accesos.

### c) Características esenciales del administrador y el servicio de Administración:

- Que el personal a cargo de la administración del condominio sea una persona “Responsable” y que desarrolle su trabajo con marcados valores de “Honestidad”, “Ética” y “transparencia”.
- Que el administrador sea profesional, eficiente y proactivo, y que exista una rápida y fácil comunicación entre el administrador y la comunidad, facilitando además la organización de los copropietarios del condominio.

### d) Operación y Funcionamiento del Condominio:

- Ser más eficiente en el uso de los recursos del condominio a fin de buscar oportunidades para reducir los gastos comunes.
- Implementar una plataforma tecnológica que permita un fácil y rápido acceso a los registros históricos de gastos comunes y permita tener mejores opciones de pago de los GG.CC.
- Generar un mecanismo para un rápido levantamiento y solución los posibles problemas e imprevistos del condominio e Implementación de un calendario de visitas al condominio, con horarios establecidos y una frecuencia definida, que facilite el contacto con la comunidad.

Claramente, la consideración de estos factores en nuestro modelo de negocio, permitirán penetrar el mercado de una forma más rápida y efectiva, y darnos a conocer como una administradora de condominio preocupada de las necesidades de los copropietarios.

### 6.3. TAREAS ESTRATÉGICAS

Para el desarrollo de un adecuado plan estratégico, que considere de forma adecuada los FCE levantados en el apartado anterior, desarrollaremos 4 tareas estratégicas que permitirán sustentar el desarrollo del plan, mediante la formulación de opciones estratégicas que se evaluarán desde el punto de vista del modelo Delta de Arnoldo Hax, tal como se presenta en el siguiente esquema:



Figure 10: Elaboración Propia, en base a Modelo Delta.

#### 6.3.1. Potencial de Innovación

Como ya hemos mencionado anteriormente, el mercado de las administradoras de condominios es un mercado muy atomizado, en donde existe un número importante de administradores con un bajo nivel de profesionalización y que se dedican a este negocio prácticamente de forma amateur<sup>35</sup>. Claramente, este hecho, nos pone por delante enormes oportunidades para la implementación de innovación en nuestro proyecto que nos permita diferenciarnos rápidamente del resto de los participantes del mercado, adoptando un enfoque centrado en el cliente, sin pensar tan solo en el producto. Este potencial de innovación lo evaluaremos en 2 dimensiones claves para el servicio. La dimensión externa de cara al cliente y la dimensión interna, de cara a los procesos y servicios entregados.

##### i. Dimensión externa (Cliente):

Las dimensiones externas, de cara al cliente las tomaremos a partir de 4 de los 7 ejes identificados para la determinación de los factores críticos de éxito, los cuales serán:

- a) Factores claves referentes al mercado y el entorno: Aquí se levantan 2 FCE, los cuales nos demuestran que existen factores en el mercado que posibilitaran el éxito del negocio. El primero de ellos es el constante crecimiento del sector inmobiliario en las comunas seleccionadas como mercado objetivo, lo cual nos permitirá gozar de una alta demanda potencial. Lo segundo es que la mayor parte de los administradores actuales, no utilizan softwares de gestión de condominios y existe una alta disposición al cambio de su actual

<sup>35</sup> <http://www.t13.cl/videos/nacional/video-reportajes-t13-tiene-problemas-gastos-comunes>

administrador, lo que representa una clara oportunidad para que a través de charlas informativas con temas de interés para miembros de comités de administración generar de redes de contactos, que faciliten el marketing directo para lograr el éxito en ventas.

- b) Funciones claves del Servicio de administración (Producto): En este punto, levantamos 2 FCE los cuales tienen relación con desarrollar una adecuada gestión de administración, preocupándose de la transparencia en el cobro de los gastos comunes, la mantención de instalaciones y áreas verdes y la incorporación de tecnologías que generen cercanía con el cliente y aumenten los niveles de transparencia y seguridad, por lo que en este aspecto existe un importante potencial de innovación en el tipo de servicio a entregar.
- c) Características esenciales del administrador y del servicio de administración ideal (Valor): Son los aspectos claves que los copropietarios esperan de un buen administrador y que pueden generar un grado de satisfacción que supere sus expectativas, generando valor para los copropietarios. Aquí la implementación de un sistema de información transparente y confiable, así como la calidad profesional, responsabilidad y honestidad del administrador, parecen ser un elemento clave para que los copropietarios sientan que el servicio entregado va más allá del “producto”, sino que también existe preocupación por la generación de relaciones de largo plazo, facilitando la organización de estos en el condominio, mediante la implementación de canales de comunicación y colaborar activamente en las reuniones y asambleas extraordinarias.

## ii. Dimensión interna:

Las dimensiones internas son aquellas propias del negocio y la operación del servicio de administración y es en donde situaremos el otro eje de FCE levantados anteriormente:

- a) Operación y Funcionamiento del Condominio (Procesos): esto corresponde a los procesos claves que permiten generar un adecuado servicio de administración a los copropietarios. La diligente recaudación de los GG.CC, el control de la morosidad, la incorporación de tecnologías para permitir el acceso a los registros históricos de pagos de GG.CC, y el planificar y comunicar de forma oportuna a los residentes del condominio sobre las mantenciones mayores, tiene un gran efecto en la mejora de la relación con los copropietarios, reduce los reclamos y permite tener más tiempo para negociar precios con los proveedores. Todo esto, junto con el eficiente uso de recursos del condominio, dejan espacio a un abanico de oportunidades para la innovación en esta dimensión.

### 6.3.2. Integración de tecnologías

Dado los antecedentes mencionados anteriormente, la incorporación de tecnologías juega un rol clave de cara al servicio que se espera poder ofrecer a las comunidades de condominio, es por ello, que la selección del software tecnológico a utilizar cobra vital importancia, y es primordial que la herramienta seleccionada logre cubrir completamente todas las necesidades de gestión en donde encontramos que existe potencial de generar valor para los copropietarios y logre generar diferenciación respecto al resto de los servicios de administración.

Dentro del mercado existe una serie de proveedores de servicios tecnológicos que poseen funcionalidades acordes a las necesidades del modelo de negocio de “Somos Comunidad”, y que además son accesibles a precios bastante adecuados, por lo que no se considerará que el desarrollo

de una plataforma tecnológica propia sea necesario. En el capítulo correspondiente al diseño del modelo de negocio se procederá a evaluar al proveedor de este tipo de servicios.

### 6.3.3. Propuesta de Valor

La propuesta de experiencias de valor, se realizará considerando los dos segmentos de mercado en los cuales pretendemos penetrar y que revisamos en el apartado 6.3.1.5. Para los cuales tendremos como objetivo principal, fortalecer el vínculo existente entre los copropietarios y “Somos Comunidad”, a partir de experiencias de mejor servicio, experiencia de satisfacción y soluciones integrales al cliente y apropiación de valor, considerando las potencialidades de innovación levantadas y la integración de tecnologías que utilizaremos en la administradora.

#### a) Experiencias del Servicio:

- Entrega de un servicio de administración novedoso con enfoque en el uso de tecnologías de información, que faciliten la conectividad entre el administrador y el copropietario, para control de gastos comunes y opción de pago online, registros históricos, rápido acceso a los temas de interés para la comunidad como: facturas de proveedores, cotizaciones de servicios, y mantenciones mayores.
- Atención ágil, cordial y cercana del administrador con los habitantes de la comunidad, con establecimiento de horarios de atención presencial en la comunidad y vía atención telefónica y correo electrónico, más la implementación de una plataforma web para auto-atención mediante sistema de ticket con respuesta rápida, dentro de 24 hrs a 48 hrs, dependiendo del tipo de requerimiento.
- Calendario anual de mantenciones mayores, a fin de que los habitantes de la comunidad puedan planificar los meses de mayores gastos.
- Implementación de servicio de reserva online de instalaciones como Quinchos y sala multiuso, con definición de número máximo de reservas por copropietario según lo acordado por el comité de administración.
- Generación de sistema de control de accesos vía app, que permita el auto control de los accesos por parte de los residentes.

#### b) Experiencia de satisfacción y soluciones integrales al cliente

- Colaborar activamente en las reuniones y asambleas extraordinarias del condominio, entregando la posibilidad solicitar asesoramiento jurídico en el caso que el comité de administración así lo requiera.
- Implementar un sistema de registro de participantes en las reuniones y asambleas de copropietarios, junto con un sistema de votación electrónica que identifique a los copropietarios habilitados para votar.
- Entrega del servicio de auditoria de gestión al comité de administración, para la evaluación de desempeño de los servicios de administración anteriores a la entrada de “Somos Comunidad”.
- Catálogo de proveedores de diversos tipos de servicios, de común demanda entre los habitantes de las comunidades de departamentos, en donde los usuarios de “Somos Comunidad” podrán dejar evaluaciones, comentarios y recomendaciones, sobre los servicios utilizados.

c) Consolidación del sistema.

- Generación de lealtad en los copropietarios dados el alto nivel de calidad de servicio entregado.
- Generación de relaciones de largo plazo con los copropietarios e integrantes del comité de administración
- Generar la percepción de servicio único y de calidad, diferente a cualquier otro existente en el mercado
- Recomendación entre los miembros de los comités de administración de distintos condominios, dado las redes que se generen en las charlas para miembros de comité de administración que “Somos comunidad” genere.

#### 6.4. COMPETENCIAS CLAVES Y SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación presentaremos el conjunto de opciones estratégicas que pretendemos desarrollar para Atraer – Satisfacer y Retener al cliente a fin de obtener el éxito de “Somos Comunidad”.

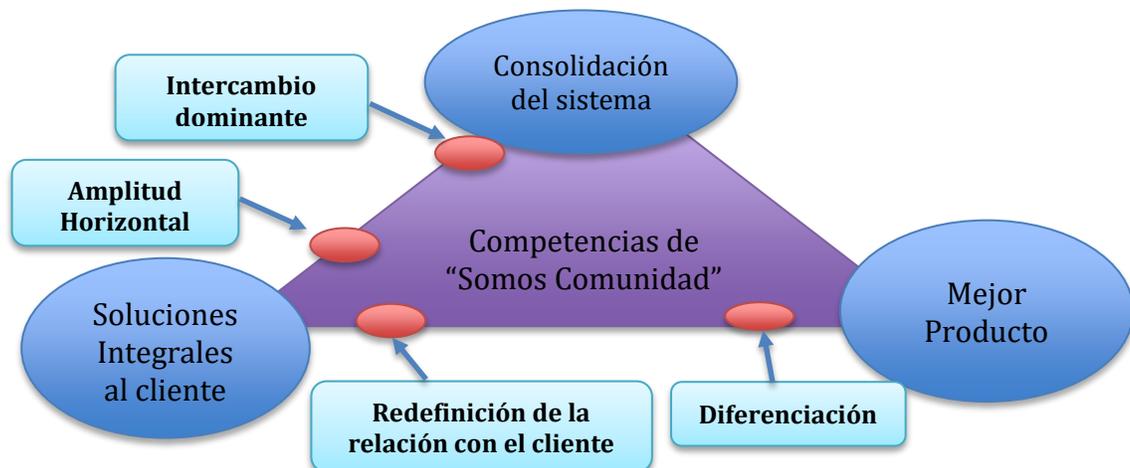


Figure 11: Elaboración propia, en base a Modelo Delta de Arnoldo Hax.

##### 6.4.1. Competencia por diferenciación.

Seleccionamos esta competencia, perteneciente a la esquina de “Mejor producto”, ya que se encuentra en línea con el tipo de servicio de administración que se desea lograr ofrecer a los clientes de “Somos comunidad”, el cual poseerá un conjunto de funcionalidades adicionales que lo harán un producto único, difícil de imitar y que nos permitirá obtener una mejor disposición a pagar de los copropietarios por el servicio.

##### 6.4.2. Competencia por redefinición de la relación con el cliente

Dado que la propuesta de valor tiene como fin la consolidación del sistema mediante la generación de relaciones de largo plazo con los copropietarios y miembros de comité de administración, nos enfocaremos para que el cliente sienta una experiencia de servicio única a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio entregado.

#### 6.4.3. Competencia por amplitud horizontal

La integración con diversos tipos de servicios, de común demanda entre los habitantes de las comunidades de departamentos, y la entrega de auditorías de gestión de los administradores, nos hacen seleccionar esta competencia que busca satisfacer la mayor parte de las necesidades de los copropietarios en un único lugar.

#### 6.4.4. Competencia por intercambio dominante

Esperamos poder alcanzar esta competencia en el mediano plazo, gracias a la implementación de las tecnologías de información en la interacción de la administración, proveedores, copropietarios y comité de administración, lo que nos permitirá posicionar la interfaz y el modelo de negocio, consolidando el sistema. Con un importante papel de nuestros clientes, ya que ellos mismos, por medio de recomendaciones, serán el motor de crecimiento de somos comunidad.

### 6.5. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA ADMINISTRADORA

La definición de la misión y la visión de “Somos Comunidad”, debe ser la guía y el aliciente que ayudará a la organización a orientar el desarrollo de las competencias estratégicas definidas en el apartado anterior, siendo esta una clara definición del rol y razón de ser de “Somos comunidad SpA” y de cómo queremos ser percibidos como empresa por nuestros clientes, y que sirva de guía a todos los miembros de la organización.

#### 6.5.1. Misión

Entregar de un servicio profesional de administración, de calidad, novedoso, cercano, ágil y transparente, centrado en satisfacer las necesidades del condominio, los copropietarios y del comité de administración, mediante el uso de tecnologías de información, que: sirvan de apoyo a la gestión del administrador, faciliten el acceso de los copropietarios a información de interés, y permita integrar diversos servicios complementarios que faciliten el diario vivir de la comunidad.

#### 6.5.2. Visión

Ser un referente de calidad, innovación y profesionalismo en la industria de administración de condominios.

## 7. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

### 7.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio ofrecido se diferenciará de los actualmente disponibles en el mercado por su foco en el Copropietario, su base en el uso de tecnologías de la información e implementación de estrategias de satisfacción del cliente y su calidad de servicio, lo que permitirá a todos los habitantes de los condominios que “Somos Comunidad” administre, contar con altos niveles de transparencia y confiabilidad en el pago de sus gastos comunes y contar con vías de comunicación expeditas y cercanas con el administrador.

En este punto, y en línea con lo definido en el capítulo N°6 (Formulación Estratégica), el servicio ofrecido tendrá las siguientes características de servicio:

- Adecuada gestión de administración, preocupándose de la transparencia en el cobro de los gastos comunes, la mantención de instalaciones y áreas verdes y la incorporación de tecnologías que generen cercanía con el cliente y aumenten los niveles de transparencia.
- Contar con un equipo Profesional, y expertos en Administración de Condominios, con atributos y competencias, que las comunidades valoran y piensan que un administrador ideal debería tener (Responsabilidad, Conocimientos Financieros, velar por los ahorros de la comunidad y ser proactivo<sup>36</sup>), son factores claves para la calidad de servicio que se pretende instaurar como principal características diferenciadora en “Somos Comunidad”, todos los administradores a cargo de los distintos condominios, contarán con al menos título técnico profesional, de mínimo dos años de duración, y serán capacitados con cursos de administración de condominios e inducción en el conocimiento de los valores de “Somos Comunidad”, a fin de resguardar, la calidad profesional, responsabilidad y honestidad del administrador.
- Generar relaciones de confianza con los copropietarios, para que sientan, que el servicio entregado por “Somos Comunidad”, va más allá del “producto en sí”, y que existe preocupación por generar relaciones de largo plazo con los copropietarios, facilitando la organización de estos en el condominio, implementando de canales de comunicación y colaborando en reuniones y asambleas.  
A fin de lograr este objetivo, se pretende disponer de una serie de servicios “individuales externos”, por medio de la página web de “Somos Comunidad”, en donde los copropietarios, de los distintos condominios administrados, podrán ver un listado con los proveedores de servicios tales como: gasfitería, limpieza de alfombra, fumigación, paseo de mascotas, ventas a domicilio, niñeras, etc... de común uso en las comunidades de edificio y que convertirán en un valor agregado adicional al servicio ya entregado.

---

<sup>36</sup> Fuente: Estudio Administradores de Comunidades, “partners&friends”, 2010.  
<http://www.metrogas.cl/administradores/userfiles/file/Informe%20Resultados%20Estudio%20Administradores.pdf>

## 7.2. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

En esta etapa, se realizará un análisis la organización que buscara definir el Modelo de Negocio. Para ello, utilizaremos como punto de partida, el Modelo Canvas, el cual aplicamos para “Somos Comunidad”. Esto nos permitirá tener una visión más clara de la empresa y comenzar a definir la serie de actividades relacionada que crearan valor para los copropietarios y que nos ayudará a definir la cadena de valor involucrada, para finalmente terminar con el diseño organizacional tentativo que tendrá la administradora de Condominios.

El modelo de negocio de “Somos Comunidad”, deberá estar sustentado en 3 pilares, complementarios entre sí, que permitirán la generación de sinergias y ayudaran a potenciar la cartera de clientes de la Administradora. Estos pilares se pueden apreciar en la siguiente figura:



Figure 12: Modelo de Negocio, fuente elaboración propia.

En base a estos pilares desarrollaremos el CANVAS de “Somos Comunidad SpA”, el cual nos permite tener una visión más clara del modelo de negocio de la empresa (ver Figura 12).

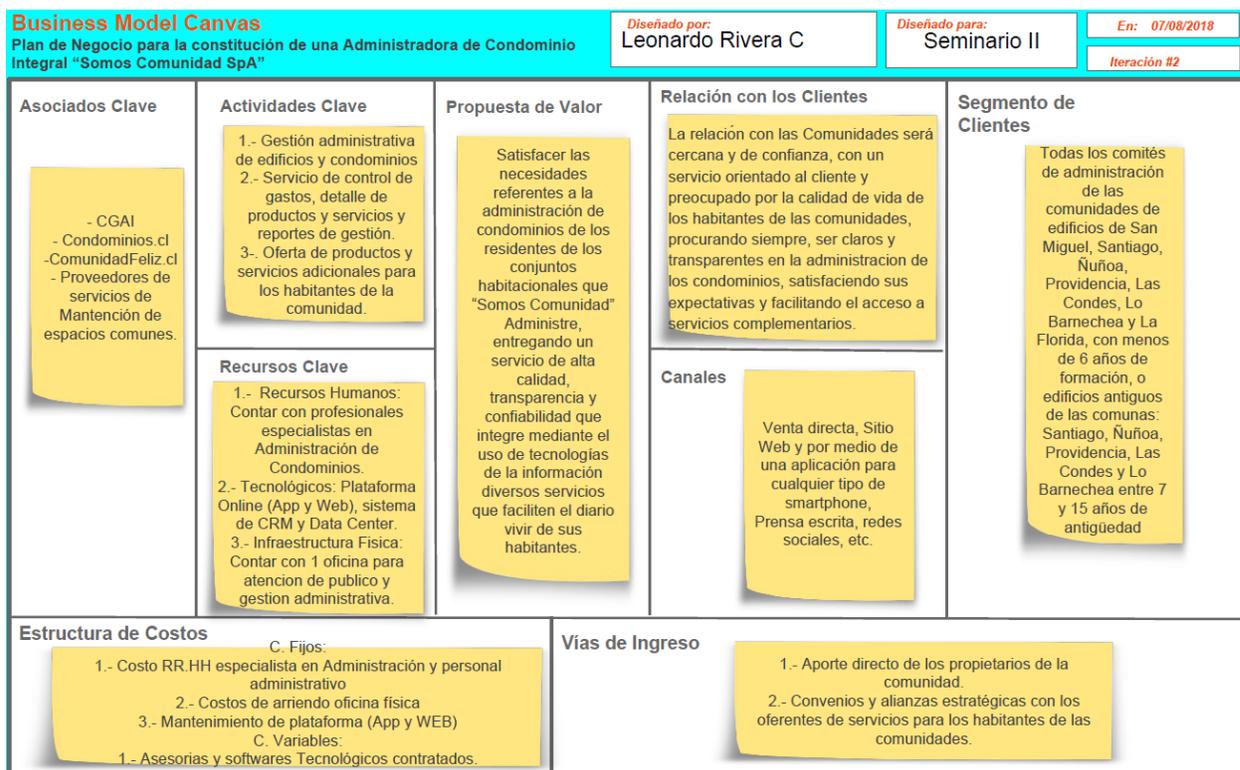


Figure 13: CANVAS "Somos Comunidad Spa", Elaboración Propia.

La estructura de negociación detallada en el CANVAS, estará sustentado en el esquema V4 “Business Model Generation”<sup>37</sup>, que posee 4 dimensiones que desarrollaremos en sus aspectos principales y que ahondaremos para mayor detalle en el **anexo 6**. El resumen de los principales componentes del modelo CANVAS y dimensiones del “Business Model Generation”, son las que se presentan a continuación:

- Propuesta de valor:
  - Producto y Servicios: servicio de administración novedoso con enfoque en el uso de tecnologías de información, que faciliten la conectividad entre el administrador y el copropietario, para un transparente control de sus gastos comunes, registro histórico de pagos, disposición de canales de pago online y acceso rápido a la información de interés para los habitantes de la comunidad.
  - Elementos de valor adicionales:
    - Atención ágil, cordial y cercana del administrador con los habitantes de la comunidad, con establecimiento de horarios de atención tanto presencial en la comunidad como vía plataforma telefónica y canales digitales.
    - Plataforma web de “somos comunidad”, que permita el acceso de los copropietarios al registro de facturas de proveedores, y cotizaciones de servicios
    - Servicio de reserva online de instalaciones, con posibilidad de definir los límites de reservas por copropietario.
    - Sistema de control de accesos vía App, que permita el auto control de los accesos por parte de los residentes.
  
- Arquitectura de valor (asociados, actividades y recursos claves):
  - Arquitectura tecnológica

El software y la plataforma tecnológica a implementar son de vital importancia para el éxito de la estrategia de “Somos Comunidad”, por lo que esta, debe poseer al menos las siguientes funcionalidades:

- Controlar y gestionar la emisión de los gastos comunes del condominio.
- Acceso a los registros históricos de gastos comunes.
- Registro de pagos y control de copropietarios morosos.
- Servicio de comunicación entre administrador y copropietarios que permita informar adecuadamente las reuniones, asambleas extraordinarias, etc.
- Registro de proveedores.
- Planificación y control de gastos
- Registro y control de accesos.
- Apoyo a la gestión contable y pago de remuneraciones.
- Pago de GG.CC online.

---

<sup>37</sup> Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. European Journal of Information Systems.

Dentro de las empresas que ofrecen plataformas tecnológicas para la gestión de gastos comunes, revisadas en el capítulo N° 4, apartado 2.3, hemos evaluado a 5 proveedores de Servicios de Softwares.

- Comunidad Feliz
- Miconserje.cl
- Tugastocomun.cl
- Kastor.cl
- EdiPro

De estas 5 empresas, si bien existen diferencias significativas en precio, en general, el precio por el servicio no es demasiado alto, Promedio entre las 5 empresas de 2,15 UF mensuales, lo que prorrateado por un condominio promedio, de 200 departamentos, el proveedor con el precio más bajo, tiene un costo mensual de \$135 por Departamento (Migastocomun.cl y EdiPro) versus \$540 por departamento, el costo promedio más alto (Comunidad Feliz). Si bien la diferencia es significativa, el costo por departamento no es alto, por lo que la elección del software se basará principalmente en aquel que presente mejores funcionalidades, y se encuentre más alineado a la oferta de servicios que se pretende entregar en “Somos Comunidad”.

Competidores	Recaudaciones / monitoreo de Pagos	Control de Morosidad	Informes Contables y Financieros	Conserjería y Mantenimiento	Gestión de Medidores (agua, luz, gas)	Control de Remuneraciones	Libro de Visitas	Solicitudes y Reserva de Espacios Comunes	Sistema de Pago Online	Capacitación y soporte técnico	Control de Acceso	Precio Básico / Full	Precio por 200 Dptos (Versión Completa)
Miconserje.cl (Edifto)	Si	Si	Si	Si		Si		Si	Si	Si		2,73 UF	\$ 369
Kastor.cl	Si	Si	Si			Si		Si	Si	Si		2 UF	\$ 270
Comunidad Feliz	Si	Si	Si	Si, Versión Full	Si	Si, Versión Full	Si	Si	Si	Si	Versión Full + 1UF	2 UF / 3 UF	\$ 540
Tugastocomun.cl	Si		Si					Si		Si		1 UF	\$ 135
EdiPro	Si	Si	Si			Si	Si, Full	Si	Si		Si, Versión Full	0,8 UF / 1UF	\$ 135
Promedio													\$ 290

Figure 14 : Análisis comparativo proveedores de Softwares

Del Cuadro presentado en la Figura N°13, podemos apreciar que el Software de “Comunidad Feliz”, posee la mayor cantidad de funcionalidades y es el más flexible en cuanto a precio, ya que posee 3 versiones, las cuales van desde las 2 UF mensuales, hasta las 4 UF mensuales en su versión full con servicio de Control de accesos, por lo que le puede dar a las comunidades la opción de elegir el tipo versión a utilizar, según sus necesidades. El detalle de las potencialidades del Software seleccionado se presenta en el **anexo 6.1**.

- Infraestructura organizacional.

La infraestructura organizacional de “Somos Comunidad”, crecerá en la medida que crezca la cartera de condominios a administrar, por lo cual diseñaremos una estructura organizacional “básica o de puesta en marcha” la cual tendrá sentido mientras el número de condominios administrados no supere las 5 unidades. A partir de 6 o más unidades de condominios administrados, utilizaremos la estructura organizacional “normal”, la que tendrá una estructura base que crecerá en cuanto al número de personal en el área de administración, finanzas y RRHH, número de Administradores Jefes y asistentes de administración según el crecimiento de la cartera de clientes.

El detalle de la estructura organizacional básica y normal se presenta en detalle en el **anexo 6.2**.

- Red de valor (relación con los clientes y asociados claves):

Es de vital importancia para el modelo de negocio de somos comunidad contar con excelentes relaciones con los proveedores de servicios para la mantención de los equipos e instalaciones de los condominios, junto con la generación de alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios que permitan generar soluciones integrales para los habitantes de los condominios. La generación de la red de valor tendrá la siguiente estructura:

- Generación de relaciones con proveedores: Dado el potencial de demanda que logrará generar “Somos Comunidad” gracias a que la administración de un conjunto de condominios, el mantener buenas relaciones con los proveedores, es de vital importancia para mantener un servicio de calidad, con costos acotados y lograr negociar buenas condiciones para el pago de las obligaciones.
- Implementación de plataforma de servicios complementarios: La generación de una red de servicios complementarios que faciliten el diario vivir de los habitantes de las comunidades y su disposición en la plataforma tecnológica para el uso de los copropietarios, es de vital importancia para la generación de una percepción de valor superior y la entrega de una solución integral para el cliente.

Dado la importancia de la generación de esta red para los objetivos estratégicos, será el Gerente General de la Administradora el encargado generarla y de supervisar su desarrollo, y el personal de soporte técnico estará a cargo de su implementación en la plataforma tecnológica.

- Finanzas de valor (estructura de Costos e Ingresos):

Corresponde a la información relacionada a costos, precios y estructura de ingresos de la Administradora, los cuales detallaremos en mayor profundidad en el apartado de la evaluación técnica y económica del proyecto. Sin embargo, a modo de tener una cuantificación inicial de los costos, e ingresos, detallaremos en el **anexo 6.3**, el costo del plan de la Estructura Organizacional (egresos), Capacitaciones (Egresos) y precio del servicio de administración (ingresos). Según lo detallado en el anexo, pensado en una cartera de 10 condominios habitacionales, la utilidad neta del servicio de Somos comunidad será de \$1.622.000.- mensuales (Calculo de Servilleta).

## 8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El plan de implementación estratégica, corresponderá al conjunto de etapas dentro del proyecto, que permitirán la adecuada ejecución de la estrategia para alcanzar los objetivos de la administradora. Para ellos, la planificación estratégica contempla el desarrollo de 3 etapas claves: el desarrollo de un plan de Marketing, un plan de operaciones y un plan de gestión de recursos humanos, los cuales se mencionan a continuación:

### 8.1. PLAN DE MARKETING

Corresponde a la instrumentación de la estrategia de marketing, en donde, ya explicadas las decisiones estratégicas, se estará en condiciones de elaborar el marketing mix (definición de las estrategias de producto, plaza, precio y promoción, de manera tal de optimizar el uso de los recursos disponibles y así cumplir con los objetivos de permanencia en el tiempo, crecimiento sostenido y participación deseada acorde a la estrategia del negocio planteadas con anterioridad.

Dado que el diagnóstico de la situación de la industria ya fue abordado en el capítulo 5.2, la segmentación, se realizó en el apartado 5.3.1.5 y la estrategia se especificó claramente en el capítulo 6.4, estos temas no se consideraran dentro de las fases del plan de marketing establecido en la siguiente figura:



Figure 15: Elaboración propia, en base a pasos fundamentales para elaborar un plan de marketing, [www.comensandodecero.com](http://www.comensandodecero.com)

Dado lo anterior, comenzaremos a desarrollar el plan de marketing desde la Fase estratégica, con la definición de los Objetivos estratégicos del Plan, describir el posicionamiento que queremos lograr en nuestro mercado objetivo y concluir con la identificación del marketing mix a utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos del plan de marketing.

### 8.1.1. Objetivos Estratégicos del Plan de Marketing

Para la definición de los objetivos estratégicos del plan de Marketing, debemos tener presente el análisis situacional de “Somos Comunidad” y la formulación estratégica que definimos para alcanzar el éxito de la empresa en las 3 esquinas del triángulo del Modelo Delta, y que estos estén alineados con la misión y visión de “Somos Comunidad”. Es por ello que los objetivos estratégicos del plan de Marketing son los siguientes:

- **Objetivo General:**

Desarrollar una estrategia de posicionamiento y penetración en el mercado objetivo que nos permita alcanzar una cartera de 30 condominios en un plazo de 5 años, a través de la combinación óptima de las herramientas del marketing mix, a fin de que los copropietarios y los comités de administración, de los condominios que “Somos Comunidad” administre, perciban un producto diferenciado y que entregue soluciones integrales al cliente, más allá del servicio en sí.

- **Objetivos Específicos:**

- Definir el posicionamiento alineado con la estrategia, de “Somos Comunidad” en los dos grupos de mercado objetivo que se desea penetrar.
- Establecer una combinación adecuada de herramientas del marketing mix que nos permitan ser percibidos según los lineamientos estratégicos definidos.
- Establecer el precio óptimo del servicio que nos permita alcanzar la participación de mercado esperada y financiar los costos del modelo de negocio, generando utilidades para los accionistas que rentabilicen su inversión.
- Desarrollar la promoción adecuada para alcanzar la participación de mercado esperada.

### 8.1.2. Definición de posicionamiento

Como punto de partida para la definición del posicionamiento estratégico de “Somos Comunidad”, comenzaremos realizando un breve análisis de las variables más relevantes desprendidas del estudio de mercado que nos permitirán definir los atributos e imagen de cómo queremos ser percibidos por nuestros clientes, a fin de generar un beneficio funcional en base al servicio entregado y un beneficio emocional al traspasar los atributos e imagen del servicio de la administradora a un beneficio emocional para el cliente, produciendo escalamiento y consiguiendo una posición de marca que permita penetrar de forma adecuada el mercado objetivo en los dos segmentos de interés.

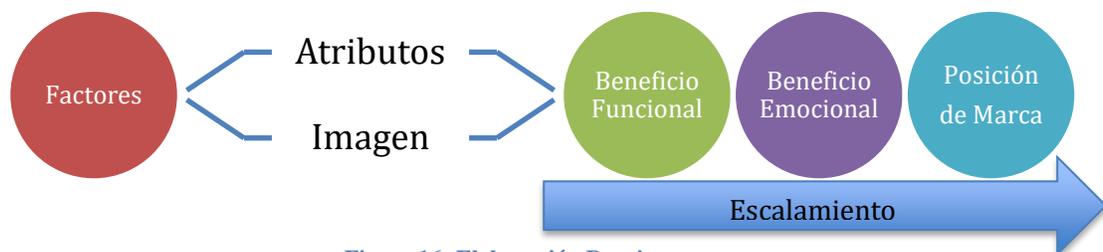


Figure 16: Elaboración Propia

- Atributos e Imagen

Al consultar sobre las características que debe tener un administrador ideal, la gráfica N°33 nos muestra que la Transparencia, Responsabilidad y ser Honesto y ético, son las características que más valoran y que considerarían indispensables en un administrador de condominios ideal. Otra variable que también alcanza a resaltar, es “Eficiente” en el segmento medio.

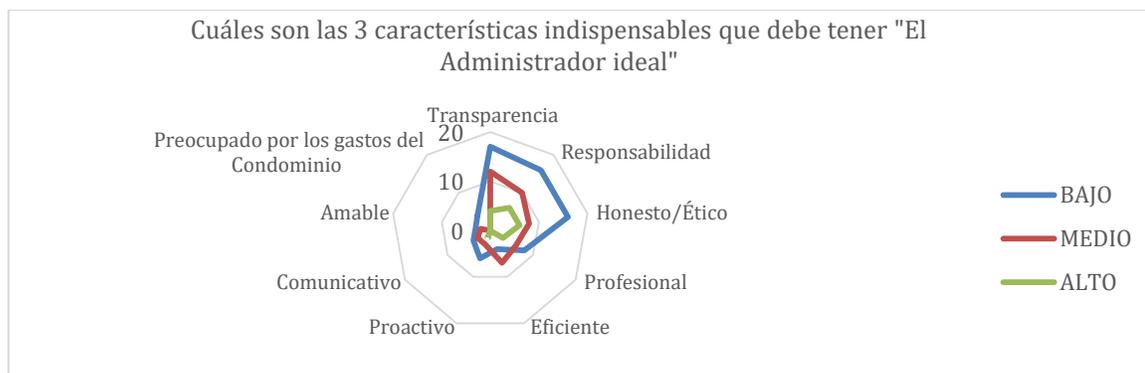


Gráfico 17: Elaboración propia, en base a las respuestas de la encuesta.

Al indagar sobre cuáles son las principales funciones del administrador ideal, vemos que las prioridades son algo distintas por segmento de tramo de GG.CC. Mientras que para el segmento “Bajo”, las funciones más importantes en orden de importancia son: “Administrar los gastos comunes”, “buscar opciones de mejora para la comunidad” y “Solucionar problemas del condominio”, para el segmento “Medio”, las funciones principales son: “Mantener el buen estado de los equipos y las áreas comunes”, “preocuparse por la seguridad” y “Administrar los gastos comunes”, y finalmente para el segmento “Alto” son: “preocuparse por la seguridad” y “administrar los gastos comunes”. Otras dos funciones que podemos destacar, que aparecen en los segmentos Medio y Alto son: “mantener la morosidad controlada” y “Mantener comunicada a la comunidad”, tal como se puede apreciar en la gráfica 34.

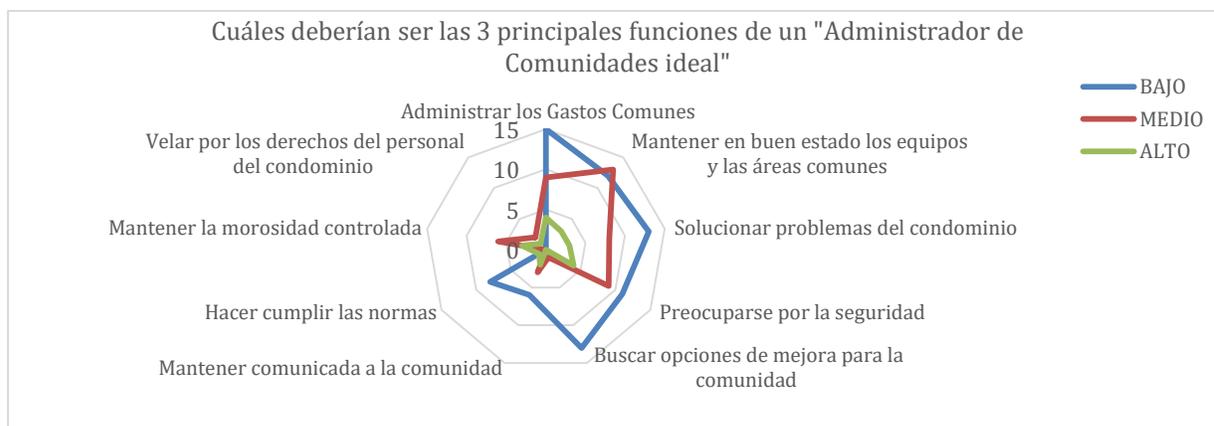


Gráfico 18: Elaboración propia, en base a las respuestas de la encuesta.

- Beneficio Funcional:

Tal como definimos en el apartado 6.4., nuestra meta y objetivo principal será Atraer, Satisfacer y Retener a los clientes de “Somos Comunidad”, mediante la adopción de 4 opciones estratégicas: Diferenciación, redefinición de la relación con el cliente, amplitud horizontal e intercambio

dominante. Dado lo analizado, para lograr este objetivo, debemos ser vistos como una administradora de condominio ideal (Imagen), y para ello, necesitamos desarrollar en nuestros administradores los valores de transparencia, responsabilidad, honestidad y ética, y resaltar las siguientes funciones en nuestra propuesta de servicio:

**Tabla 9: Funciones principales del administrador ideal, Elaboración Propia.**

Segmento	Funciones principales
Alto y Medio	Preocuparse por la seguridad
	Administrar los gastos comunes
	Mantener el buen estado de los equipos y las áreas comunes
	Mantener la morosidad controlada
Bajo	Mantener comunicada a la comunidad
	Administrar los gastos comunes
	Buscar opciones de mejora para la comunidad
	Solucionar problemas del condominio

- Beneficio Emocional:

Con el desarrollo de la imagen de transparencia, honestidad y responsabilidad con la que queremos ser percibidos, debemos generar el escalamiento necesario para producir la percepción de satisfacción total y solución integral de administración de condominios en los copropietarios, superando sus expectativas, generando un beneficio emocional que produzca la fidelización de nuestros clientes y nos permita obtener en el mediano y largo plazo una posición dominante.

- Posición de Marca

“Somos Comunidad” será un servicio de administración de condominios profesional y responsable, con marcados valores centrados en la honestidad, ética y transparencia, entregando soluciones integrales de administración de condominio con foco en la satisfacción total de los copropietarios en las funciones de: Administración de GG.CC, Mantenimiento de equipos e instalaciones, seguridad, control de morosidad, solución de imprevistos y búsqueda de opciones de eficiencia y ahorro en la comunidad, optimizando los procesos e incorporando tecnología en la gestión y administración, a fin de generar en el mediano plazo ahorros sustanciales en los GG.CC.

### 8.1.3. Marketing Mix

#### i. Producto

El producto que “Somos Comunidad” ofrecerá a los habitantes de los condominios de departamentos, estará fundamentado en los 3 pilares ilustrados en la figura n°11, del Modelo de Negocio, los cuales, serán complementarios, que generarán sinergias entre si y que permitirán potenciar la cartera de clientes de “Somos Comunidad”. El detalle de estos pilares, con la gama de servicios ofrecidos en cada uno de ellos, se detalla a continuación:

- Gestión Profesional e Integral de Administración de Edificios y Condominios:

Este pilar además de contempla:

- Planificación y el control presupuestario.
- Administración de caja de la comunidad.

- Pago de proveedores y cuentas de servicios.
- Controlar mensualmente la contabilidad de las operaciones del condominio, reportando al comité o a solicitud de los copropietarios interesados del condominio.
- Prorrateo de gastos y generación de aviso de cobros de GG.CC. personalizados.
- Control de morosidad y gestión de cobranza.
- Conciliación bancaria, asesoría en inversiones y eficiente uso del fondo de reserva.

Adicional a las funciones comentadas, este pilar, buscará establecer una relación cercana y de confianza con la comunidad en general, con foco en la gestión, coordinación, planificación y control integral de los servicios que la comunidad requiera. Además, apoyará la gestión de asambleas ordinarias y extraordinarias, y se realizará capacitación permanente a los copropietarios respecto a los reglamentos de copropiedad de los condominios.

- Servicio Tecnológico de Control de Gastos, Gestión de Recursos Humanos, detalle de Servicios e información general comunitaria:

Este será uno de los principales pilares en el servicio diferenciado que “Somos Comunidad” entregué a sus clientes, el cual se podrá concretar, gracias a la incorporación de las tecnologías de la información y la utilización de un software especializado en la administración de condominios, que podrá generar flujos de información claros y transparentes con los copropietarios respecto al cobro de sus gastos comunes, mantenciones, reparaciones, gestión de recursos humanos, licitaciones y auditorías realizadas en la comunidad. El software a implementar, permitirá una gestión más ágil y cercana, dada las siguientes características:

- Gastos comunes Online.
- Generación de Informes contables y financieros.
- Presentar reportes comparativos de gastos e ingresos mes con mes
- Sistema completo de Remuneraciones del personal del condominio.
- Generar flujos de comunicación online con los copropietarios.
- Ayudar a gestionar la seguridad del condominio.

- Concentración de oferta de servicios complementarios para los habitantes de la comunidad:

Finalmente, somos comunidad pretende ir más allá de los típicos servicios ofrecidos por el común de las administradoras de condominios, ofreciendo a sus clientes, la posibilidad de contratar online una serie de servicios de común requerimiento en las comunidades habitacionales, tales como: gasfitería, cerrajería, servicios de aseo, limpieza de alfombra, fumigación, niñeras, paseo de mascotas, veterinarios, asesorías legales, ventas a domicilio, etc.

Para implementar este pilar, “Somos Comunidad”, contará en su página web, con una base de datos de proveedores calificados en los distintos rubros antes mencionados, en donde cada uno de los copropietarios podrá acceder a los servicios ofrecidos y posteriormente entregar sus comentarios respecto al servicio entregado, lo que será de gran ayuda para el resto de los copropietarios a la hora de requerir este tipo de servicios.

- Servicios de Apoyo al Comité de Administración:

Dado que el comité de administración, es un actor clave en el servicio de condominio que queremos implementar, adicional a los 3 pilares definidos en el modelo de negocio,

pretendemos ofrecer una serie de servicios que faciliten las funciones del comité de administración:

- Asesorar al comité, para que los reglamentos internos se rijan de acuerdo con los artículos de la ley copropiedad.
- Programar y coordinar juntas de comité de administración y de asambleas de copropietarios. Con un registro vía minutas de las reuniones.
- Se ofrece disponer de un servicio de asesoría jurídica, en donde un abogado experto en la ley de copropiedad inmobiliaria, brindará la asesoría necesaria para resolver y asesorar cualquier asunto jurídico o legal que se le presente al comité de administración.

## ii. Plaza

La “Plaza”, comprende las diversas actividades que “Somos Comunidad” llevara a cabo para que el servicio de administración, llegue al mercado meta<sup>38</sup>. A continuación detallaremos 4 formas distintas de cumplir este objetivo.

- o Venta directa en los condominios:

Mediante esta estrategia, se busca capturar nuevos clientes, mediante la visita directa de las comunidades. Para ellos tanto en forma presencial como telefónica los asistentes de administración y administradores jefe, deben programar reuniones y visitas en terreno con otras comunidades, a fin de dar a conocer la propuesta de valor de “Somos Comunidad”.

- o Internet

Vía la página web de somos comunidad (www.somoscomunidad.cl), se pretende ofrecer la amplia gama de servicios que “Somos Comunidad” dispone para los copropietarios. Adicionalmente, mediante esta página web, se puede acceder a demostraciones del software tecnológico de gestión de la administración utilizado y adicionalmente se podrán encontrar los distintos proveedores de Servicios Adicionales, de común demanda entre los copropietarios de condominios, y que “Somos comunidad”, integrará en un solo lugar, para el fácil acceso de sus copropietarios, con la retroalimentación de sus mismos vecinos respecto a la calidad de los servicios.



Ilustración 1: Diseño tentativo de sitio web, fuente: Elaboración Propia.

<sup>38</sup> Mercadotecnia, Philip Kotler, tercera edición, Prentice – Hall Inc.

- Oficina Principal:

Dado que la comuna de Santiago, es una de las comunas de la región Metropolitana más pobladas, con una población flotante de 1.680.000.- habitantes, de los cuales un 36,5% es atraído a la comuna por trabajo<sup>39</sup>, y a la cercanía que esta comuna presenta con las 7 comunas seleccionadas como comunas objetivo. Se decidió establecer aquí la oficina de Somos Comunidad, a fin de facilitar el acceso a ella de los copropietarios, y el trabajo de los administradores el tiempo que no se encuentren en terreno. La ubicación de la oficina de somos comunidad, se encontrará a pasos del metro Universidad de Chile, específicamente en la dirección: Bandera N°84, Santiago.

- Inmobiliarias (Segmento condominios nuevos)

Consideraremos a las inmobiliarias como un socio estratégico para la captura de nuevos clientes en el segmento de condominios nuevos, por lo que se pretende desarrollar relaciones colaborativas con las inmobiliarias, viéndolas como un aliado estratégico, ya que luego de las etapas iniciales de puesta en marcha de los condominios, posterior a la entrega, al completar el 75% de ocupación de los edificios, se puede constituir el comité de administración y casi la totalidad de los casos, se cambia al administrador puesto por la inmobiliaria para la puesta en marcha del edificio, por lo que los esfuerzos se enfocarán en persuadir a los primeros habitantes del condominio.

### iii. Promoción

Finalmente para concluir con el marketing mix, mencionaremos el conjunto de actividades, mediante las cuales se comunicaran los atributos del servicio de “Somos Comunidad” para persuadir a los clientes a la contratación de nuestros servicios. A continuación detallo la serie de actividades a desarrollar para lograr la promoción que nos permita posicionarnos en el mercado objetivo:

- Marketing directo
  - Será realizado por todos los miembros de “Somos comunidad”, en especial por el Gerente General, el Jefe de administración y el asistente de administración, mediante la realización de presentaciones y reuniones comerciales, enfocadas a resaltar los atributos diferenciadores.
  - Presentaciones a las empresas inmobiliarias.
  - Realizar charlas gratuitas a brindar a miembros de comités de administración sobre temas de interés de ellos, a fin de generar redes de contacto.
  - Entrega de material escrito y folletos informativos
  - Participación en ferias y eventos relacionados con la industria Inmobiliaria.
  - Pago de adhesión al Colegio de Gestión y Administración inmobiliaria (CGAI), a fin de participar en eventos y reuniones de la agrupación que faciliten la promoción.
- Internet
  - Mediante el sitio web “[www.somoscomunidad.cl](http://www.somoscomunidad.cl), se dará informativos, de la empresa y se solicitarán recomendaciones por los miembros activos de las comunidades administradas.

---

<sup>39</sup> [http://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/09/OP-INFORME\\_1\\_DIAGNOSTICO\\_OCUC\\_20141.pdf](http://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2014/09/OP-INFORME_1_DIAGNOSTICO_OCUC_20141.pdf)

- Dentro del sitio web [www.somoscomunidad.cl](http://www.somoscomunidad.cl), se desarrollara, una página de noticias y acontecimientos relevantes de la comunidad, con una frecuencia quincenal, que contenga noticias y artículos relacionados con la vida en condominio que sean de interés para los residentes, a fin de facilitar el boca a boca.
  - Se incorporarán avisos en las páginas de los proveedores de servicios adicionales que se publiquen en el sitio de Somos Comunidad.
  - Publicidad en sitios web como: Portal inmobiliario, TocToc.cl y yapo.cl.
- Redes Sociales
    - Dada la importancia de la red social Facebbok, que concentra un 83% de la población nacional. Se creará un Fanpage en Facebook que conectara al usuario con el sitio web de “somos comunidad” y ofrecerá información acerca de su propuesta de valor y permitirá evaluar las distintas componentes del servicio entregado.
    - Difusión del servicio en otras redes sociales, tales como twitter e instagram, animando a los copropietarios de las comunidades a seguir nuestros sitios en estas plataformas y compartir en sus redes información que les parezca de interés general.

#### iv. Precio

Para realizar una adecuada determinación del precio, debemos tener presente los siguientes aspectos<sup>40</sup>:

- a. El valor que los clientes otorgan al producto o servicio y su sensibilidad al precio
- b. Buscar variaciones en la forma en que los clientes valoran el producto
- c. Considerar competidores y sus reacciones
- d. Evaluar la respuesta psicológica del cliente
- e. Monitorear precios a nivel transaccional.

A continuación analizaremos cada uno de los aspectos señalados:

- a. El valor que los clientes otorgan al producto o servicio y su sensibilidad al precio:

A fin de poder evaluar el valor que otorgan los clientes al servicio y estimar la sensibilidad al precio, consideraremos la pregunta: “¿Qué áreas considera más importante a la hora de elegir un servicio de administración?”, de los encuestados que participan o han participado en el comité de administración de su condominio, ya que estos, representan a 4 comunidades distintas de condominios formadas cada una por un cierto número de departamentos que cancelan un determinado rango de precio por su servicio de administración. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 10: Rangos de precios declarados por miembros del Comité de Adm. Elaboración propia en base a encuesta.**

Rango de Precio del Servicio de Adm.	Número de departamentos representados por el miembro del comité			% Participación
Menos de \$500.000	50			6.3%
Entre \$500.000 y \$800.000.-		150		18.8%
Entre \$800.001 y \$1.000.000.-			300	37.5%
Entre \$1.000.001 y 1.300.000.-			300	37.5%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>600</b>	<b>100%</b>

Adicionalmente, en la gráfica 35 podemos ver, el grado de importancia desde 0% a un 100% de importancia de 5 áreas atinentes a la administración de los condominios, que los miembros del comité valoraron a la hora de elegir un servicio de administración.

<sup>40</sup> Apuntes Estrategia de Precios, Gestión Comercial II, año 2016, Prof. Andrés Musalem.



Gráfico 19: Elaboración propia, en base a las respuestas de la encuesta

Claramente, la “Recaudación y administración de los recursos” es el área más importante a la hora de elegir un condominio, con un 100% de importancia en los tramos de precios más altos y con mayor nivel de representación de copropietarios, seguido de Operación y funcionamiento y seguridad del condominio. Por otra parte, la gráfica 36, nos muestra que estos 3 atributos claves, se encuentran con nota igual o inferior a 4 en los 3 tramos de precio más altos, lo que incide fuertemente en la calificación general que le dan a su actual servicio de administración.

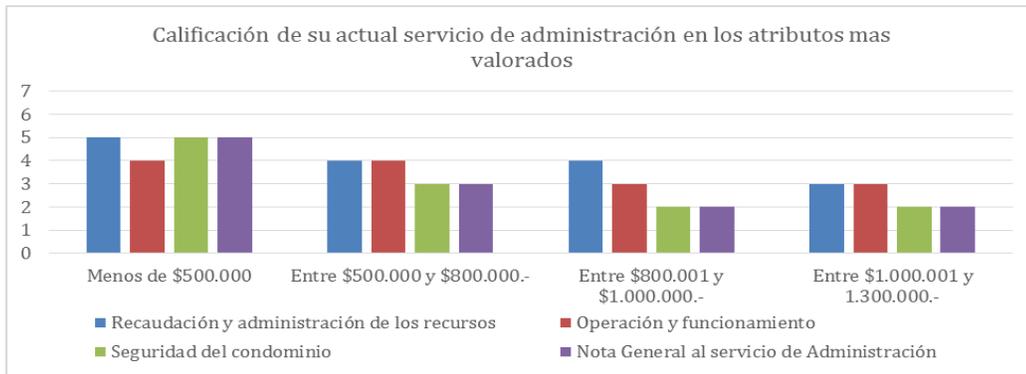


Gráfico 20: Elaboración propia, en base a las respuestas de la encuesta

Los datos de la gráfica anterior, son coincidentes con la disposición al cambio que muestran el 50% de los miembros del comité de administración (ver gráfica 37), y que justamente, representan a los condominios en donde se cobra un precio más alto y que demandan en mayor medida, los atributos señalados anteriormente (la disposición al cambio de los miembros del comité de administración, es coincidente con la respuesta a la misma pregunta del total de encuestados, revisada en el apartado 5.3.3.2).

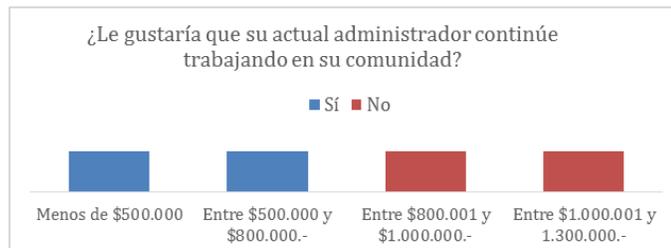


Gráfico 21: Elaboración propia, en base a las respuestas de la encuesta

Por lo tanto, haciendo un análisis conjunto de estos antecedentes, podemos concluir que en los condominios menos sensibles al precio (condominios que cancelan precios altos, por sobre los

\$800.000), le dan una alta valoración a estos 3 atributos, los cuales han sido considerados como prioritarios en el posicionamiento que buscará “Somos Comunidad” (Beneficio Funcional) y en la definición del servicio, por lo que esto permitiría posicionarse con un precio dentro del rango superior.

b. Buscar variaciones en la forma en que los clientes valoran el producto

De la consulta a expertos realizada, recabamos como antecedente, que generalmente en el mercado no existe un estándar predefinido de precio por los servicios de administración, y que en general, se aplica un precio que va desde un 5% a un 10% del total de GG.CC que genera el edificio mensualmente y que esta fluctuación de entre el 5 y el 10% depende de variables como el número de departamentos y cantidad de instalaciones del condominio. En el anexo 12, podemos ver detalles de gastos comunes de dos condominios distintos, en donde en el primero el precio cancelado al administrador es de un 7,4% del monto total de gastos comunes (\$800.000.-) y en el otro, esta cifra llega al 9,5% del total de gastos del condominio (\$550.000.-).

c. Considerar competidores y sus reacciones

En el apartado 4.2.2, revisamos el precio por los servicios de administración de 5 competidores distintos. Cabe señalar, que solo uno de estos competidores, tenía una publicación de precio en su página de Facebook (AECO) la cual correspondía a una promoción por el mes de Dic-2017, mientras que para los otros 4, se tuvo que solicitar cotizaciones vía correo electrónico y contacto telefónico, e incluso, en dos casos establecer reuniones personales para la entrega final de las cotizaciones. Dentro de los principales antecedentes que los competidores solicitaron para la entrega de la cotización, podemos mencionar: el número de departamentos del condominio, cantidad de instalaciones, último monto total o detalle de los gastos comunes del edificio y precio cobrado por el actual proveedor de servicios de administración. De este análisis, logramos apreciar que los precios fluctuaron desde los \$523.000.- hasta el 1.280.000.- con un promedio de \$885.600.-, lo que prorrateado a nivel de dpto., resultan precios desde los \$2.615 a los \$6.400.- por departamento con un precio promedio de \$4.217. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 11: Análisis comparativo de competidores (elaboración propia).**

Competidores	Software de Administración	Página web / Servicios web	Relación comunitaria / Gestión en terreno	Gestión Financiera	Gestión Contable	Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Operaciones	Gestión de Seguridad	Gestión de Cobranza	Asesoría Legal	Auditoría Externa	N° Dptos Cotizado	Precio	Precio por Dpto.
Ing. Administradores	X		X	X	X	X	X	X	X			250	\$ 950,000	\$ 3,800
Círculo Inmobiliario Ltda.		X	X	X	X	X	X	X		X		200	\$ 1,280,000	\$ 6,400
Círculo Inmobiliario SPA.		X	X	X	X	X	X	X		X		200	\$ 850,000	\$ 4,250
AECO			X		X	X	X				X	200	\$ 523,000	\$ 2,615
Admicomu Chile Ltda		X	X			X						200	\$ 825,000	\$ 4,125
<b>Promedio</b>												<b>210</b>	<b>\$ 885,600</b>	<b>\$ 4,217</b>

Si bien en la mayoría de los casos, la propuesta de servicios ofrecidos es distinta, hay dos empresas, que a pesar de ofrecer los mismos servicios, el precio ofrecido es muy distinto.

d. Evaluar la respuesta psicológica del cliente

Como revisamos en el apartado 5.3.2.2, uno de los principales roles que buscan los copropietarios en la administración de sus condominios, es que se preocupen de “mantener el buen estado los equipos y las áreas comunes” y “Administrar adecuadamente los gastos comunes” y los atributos que buscan en un administrador ideal son Responsabilidad, transparencia y honestidad. Estas características se encuentran claramente definidas en la posición de marca que esperamos alcanzar,

por lo que, sumado a la estrategia de posicionamiento de buscar ahorros en el total de GG.CC. de la comunidad en el mediano plazo, junto a una adecuada promoción, esperamos tener una rápida respuesta de los clientes.

e. Monitorear precios a nivel transaccional

La situación reflejada en el punto “d” de este mismo apartado, deja en evidencia, que estamos frente a un tipo de mercado que actúa bajo condiciones de “competencia monopolística”, ya que el mercado consta de muchos compradores y vendedores, los cuales son capaces de diferenciar sus ofertas para los compradores, y hacen transacciones dentro de una escala de precios, en vez de un solo precio de mercado, intentando desarrollar ofertas diferenciadas para cada segmento de clientes aplicando una estrategia de “fijación de precios discriminativa”<sup>41</sup>, lo que nos deja de manifiesto que a nivel transaccional existen distintos rangos de precios en el mercado, incluso para oferta de servicios similares.

Con todos estos antecedentes, y considerando que tenemos 2 segmentos de condómino distintos (ver apartado 5.3.1.5): Condominios de departamentos nuevos (menores o iguales a 6 años de antigüedad) y condominio de departamentos antiguos (de 7 a 15 años de antigüedad), aplicaremos dos formas distintas para el cálculo del precio del producto, el cual seguirá las prácticas tradicionales del mercado (fijación de precios discriminativa).

- a) Condominio de departamentos nuevos: Para el cálculo del precio en este segmento, utilizaremos parte de los antecedentes recabados en la consulta a expertos, más datos extraídos desde la encuesta realizada. Tomando como referencia la consulta realizada a los copropietarios que manifestaron participar del comité de administración (4 entrevistados) en la encuesta realizada, podemos tener como referencia los precios de los servicios de administración de estos condominios, según el tramo de departamentos y la cantidad de instalaciones con las que cuentan, de la siguiente tabla resumen:

**Tabla 12: Elaboración propia, en base a resultados encuesta**

Resumen encuesta Miembros Comité		Entrevistado N°1	Entrevistado N°2	Entrevistado N°3	Entrevistado N°4
Cargo o Func. en el Comité		Delegado	Auditor	Delegado	Delegado
Tipo de Administradora		Persona Natural	Persona Natural	Persona Natural	Empresa
Tramo precio servicio Adm.		[Menos de \$500.000]	[\$500.000 y \$800.000.]	[\$800.001 y \$1.000.000]	[\$1.000.001 y 1.300.000.]
N° Instalaciones por tipo condominio	Menos de 50 casas	3			
	entre 100 y 200 departamentos		8		
	más de 300 departamentos			9	6
	<b>Total Instalaciones</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

De la tabla N°10 podemos establecer como conclusión, que a medida que aumenta la cantidad de unidades habitacionales e instalaciones, aumenta el precio cancelado a los Administradores, a excepción del entrevistado N° 4, el cual a pesar de estar en el mismo tramo de unidades habitacionales, y poseer un tercio menos de instalaciones (3 menos), el precio de administrador del entrevistado 4, es un tramo superior, lo cual posiblemente se debe a que hay una disposición a pagar mayor por el servicio del entrevistado 4, en donde el

<sup>41</sup> Philip Kotler, Mercadotecnia, 3ra Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, Capítulo 14, pág. 360 y 382

servicio es entregado por una “Empresa”, a diferencia que el 3 y el resto, en donde el servicio está dado por “Personas Naturales”.

Estos antecedentes más la información aportada por la consulta a expertos, podemos desarrollar la siguiente estrategia de precios la que se encontrará en función de las instalaciones y el número de departamentos, tal como se aprecia en la siguiente tabla de precios:

**Tabla 13: Precio de servicio de Administración según tamaño del Condominio y N° de Instalaciones**

Precios servicios de administración	Flag Inst.	Hasta 50 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	201 a 250 Dptos.
N° Promedio de departamentos		25	75	150	225
<b>Costo Base Servicio</b>		<b>350,000</b>	<b>550,000</b>	<b>800,000</b>	<b>1,000,000</b>
Hall de acceso	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Sala multiuso	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Recepción	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Quincho para asados	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Piscina (al aire libre)	1	80,000	88,000	92,000	96,000
Lavandería	1	40,000	44,000	46,000	48,000
Gimnasio	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Áreas Verdes	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Juegos Infantiles	1	15,000	16,500	17,250	18,000
Computación	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Piscina techada	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Sauna	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Sala de cine	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Precio Maximo Potencial (C/13 Inst.)		960,000	1,221,000	1,501,500	1,732,000
Factor Desc. por Vol. Instalaciones		40%	35%	30%	25%
Monto Desc. por Vol. Instalaciones		244,000	234,850	210,450	183,000
Precio con Desc. por Vol. Inst		716,000	986,150	1,291,050	1,549,000
Precio Minimo a Cobrar		600,000	800,000	1,100,000	1,300,000
<b>Precio Final</b>		<b>\$ 710,000</b>	<b>\$ 980,000</b>	<b>\$ 1,290,000</b>	<b>\$ 1,540,000</b>
<b>Precio Promedio por Dpto.</b>	<b>13</b>	<b>\$ 28,400</b>	<b>\$ 13,067</b>	<b>\$ 8,600</b>	<b>\$ 6,844</b>

Como podemos apreciar de la tabla, determinamos un precio base del servicio de administración, y un precio adicional por cada tipo de instalación que disponga el condominio, ya que estas instalaciones implican un trabajo de mantención, control, aseo y supervisión por parte del administrador. La suma de estos dos precios, da como resultado el “precio máximo potencial”, el que va aumentando a medida que aumenta el número de departamentos.

Dado que en el caso que el condominio tenga una gran cantidad de instalaciones, el precio máximo potencial se escapa del rango de precios de mercado extraídos de la encuesta (tabla N°10), y posiblemente también se escape de la práctica de mercado de cobrar entre un 5 a 10% del total de GG.CC., por lo cual se propone un Factor de descuento por volumen de instalaciones, el cual se aplicara al cargo total por concepto de instalaciones y dará como resultado un precio con descuento por volumen de instalaciones. El factor máximo de este descuento, es el que se aprecia en la tabla n°12, ya que en ese caso se consideran el total de instalaciones (13), y a medida que se reduce el N° de instalaciones el factor de descuento disminuye, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 14: Precio de servicio de Administración según tamaño del Condominio y N° de Instalaciones.**

Precios servicios de administración	Flag Inst.	Hasta 50 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	201 a 250 Dptos.
N° Promedio de departamentos		25	75	150	225
<b>Costo Base Servicio</b>		<b>350,000</b>	<b>550,000</b>	<b>800,000</b>	<b>1,000,000</b>
Hall de acceso	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Sala multiuso	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Recepción	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Quincho para asados	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Piscina (al aire libre)	1	80,000	88,000	92,000	96,000
Lavandería	1	40,000	44,000	46,000	48,000
Gimnasio	0	50,000	55,000	57,500	60,000
Áreas Verdes	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Juegos Infantiles	1	15,000	16,500	17,250	18,000
Computación	0	25,000	27,500	28,750	30,000
Piscina techada	0	75,000	82,500	86,250	90,000
Sauna	0	75,000	82,500	86,250	90,000
Sala de cine	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Precio Máximo Potencial (C/13 Inst.)		735,000	973,500	1,242,750	1,462,000
Factor Desc. por Vol. Instalaciones		28%	24%	21%	17%
Monto Desc. por Vol. Instalaciones		73,811	71,043	63,662	55,358
Precio con Desc. por Vol. Inst		661,189	902,457	1,179,088	1,406,642
Precio Mínimo a Cobrar		600,000	800,000	1,100,000	1,300,000
<b>Precio Final</b>		<b>\$ 660,000</b>	<b>\$ 900,000</b>	<b>\$ 1,170,000</b>	<b>\$ 1,400,000</b>
<b>Precio Promedio por Dpto.</b>	<b>9</b>	<b>\$ 26,400</b>	<b>\$ 12,000</b>	<b>\$ 7,800</b>	<b>\$ 6,222</b>

Tal como se puede apreciar, en la tabla n°12, cuando el número total de instalaciones, los porcentajes de descuento se reducen, dado que el factor es inversamente proporcional al número de instalaciones (mientras más instalaciones, mayor factor de descuento). Finalmente, el precio final a cobrar, será el máximo precio entre el precio con descuento por volumen de instalaciones y el precio mínimo a cobrar, el cual corresponde a un referente de los precios de mercado extraído de la encuesta más el estimado de disposición adicional a pagar por la oferta diferenciada del producto. De esta forma a pesar que un condominio tenga un bajo número de instalaciones, el precio nunca podrá ser menos que el precio mínimo establecido. Esta definición de precio, se encuentra en línea con el precio de mercado revisado en el apartado 4.2.2, y no se escapa mayormente de los precios ofrecidos por los principales actores del mercado.

b) Condominio de departamentos antiguos:

Para el segmento de condominios antiguos, se aplicará como base, el mismo criterio de precio que para los condominios nuevos, pero tendrá dos diferencias claves:

- La primera será que se deducirán los factores máximos de descuento por número de instalaciones quedando de la siguiente forma:

**Tabla 15: Factores de descuento, segmento "Condominios Antiguos"**

Precios servicios de administración	Flag Inst.	Hasta 50 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	201 a 250 Dptos.
Factor Desc. por Vol. Instalaciones	<b>13</b>	30%	25%	20%	15%

- Otro punto diferenciador, es que todos los contratos de administración con condominios antiguos, deben poseer una auditoria de la gestión del condominio, y si el resultado de esta auditoria es deficiente, el precio mínimo a cobrar por el servicio, aumentará un 25%. (ver tabla n°16).

Tabla 16: Precio segmento "Condominios Antiguos".

Precios servicios de administración	Flag Inst.	Hasta 50 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	201 a 250 Dptos.
N° Promedio de departamentos		25	75	150	225
<b>Costo Base Servicio</b>		<b>350,000</b>	<b>550,000</b>	<b>800,000</b>	<b>1,000,000</b>
Hall de acceso	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Sala multiuso	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Recepción	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Quincho para asados	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Piscina (al aire libre)	1	80,000	88,000	92,000	96,000
Lavandería	1	40,000	44,000	46,000	48,000
Gimnasio	1	50,000	55,000	57,500	60,000
Áreas Verdes	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Juegos Infantiles	1	15,000	16,500	17,250	18,000
Computación	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Piscina techada	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Sauna	1	75,000	82,500	86,250	90,000
Sala de cine	1	25,000	27,500	28,750	30,000
Precio Maximo Potencial (C/13 Inst.)		960,000	1,221,000	1,501,500	1,732,000
Factor Desc. por Vol. Instalaciones		30%	25%	20%	15%
Monto Desc. por Vol. Instalaciones		183,000	167,750	140,300	109,800
Precio con Desc. por Vol. Inst		777,000	1,053,250	1,361,200	1,622,200
Precio Minimo a Cobrar (Auditoria OK)		600,000	800,000	1,100,000	1,300,000
Precio Minimo a Cobrar (Auditoria Def.)		750,000	1,000,000	1,375,000	1,625,000
<b>Precio Final</b>		<b>\$ 770,000</b>	<b>\$ 1,050,000</b>	<b>\$ 1,370,000</b>	<b>\$ 1,620,000</b>
<b>Precio Promedio por Dpto.</b>	<b>13</b>	<b>\$ 30,800</b>	<b>\$ 14,000</b>	<b>\$ 9,133</b>	<b>\$ 7,200</b>

Por lo tanto, esta estrategia de precios, se ajusta completamente a la complejidad de los condominios administrados, sin salirse demasiado de los precios existentes en el mercado, salvo, en el caso de los departamentos de menos de 50 unidades, en donde el precio promedio por departamento es superior que en los otros tramos, sin embargo, este tramo posee un 33% de copropietarios de segmento alto, en donde los importes por GG.CC superan los \$150.000.- por lo que el precio promedio por departamento no superaría el 20% del importe que cancela este segmento.

## 8.2. PLAN DE OPERACIONES

El siguiente plan definirá la forma operacional en que las actividades a ejecutar se relacionan entre ellas. Con esto se logrará mantener el funcionamiento operativo y conservar bajo control los factores críticos de éxito del negocio, lo que si no se gestionan adecuadamente, pueden hacer fracasar el negocio y no lograr el éxito esperado. Asimismo, se generaran indicadores claves para medir el cumplimiento de la promesa de calidad de servicio y diagramas de flujo para establecer los distintos procesos del negocio.

- Ventas

El proceso de ventas de la administradora estará a cargo tanto por parte del Gerente General y como por parte del Administrador Jefe. Este último será el encargado de buscar nuevas opciones

de negocio, utilizando los posibles contactos generados en redes sociales, solicitudes de cotizaciones web y vía correo, y coordinando reuniones con nuevos condominios, mientras que el Gerente General, tendrá la responsabilidad de acompañar al administrador Jefe, en las reuniones en donde el Administrador Jefe sienta que requiere un apoyo, en la búsqueda de intentar convencer los integrantes del comité de administración de la propuesta de valor de “Somos Comunidad” y también tendrá la responsabilidad de cerrar los acuerdos comerciales, estableciendo la política de precios final a cobrar, según las características del condominio.

Por otra parte, el administrador Jefe, será el encargado de coordinar los procesos de auditoria de la situación actual en el segmento de condominios antiguos para potenciales clientes, a fin de identificar claramente la situación administrativa, financiera y operacional del condominio. A fin de incentivar el proceso de Ventas, se ofrecerá una comisión única por cada venta cerrada, de un 10% sobre el valor del contrato mensual al administrador jefe y un 8% de comisión sobre los nuevos para el Gerente general.

- Proceso de generación de Cotizaciones

Esta función estará a cargo del personal de administración (Secretaria administrativa), pero deberá siempre estar ajustada a la política de precio establecida en el marketing Mix, por lo cual debe ser supervisada por lo que él envió de las cotizaciones debe ser revisada por el Administrador Jefe, a fin de no generar envío de cotizaciones erróneas. El proceso de generación de las cotizaciones tendrá que ser realizado en un plazo no mayor a 24 horas hábiles, desde la recepción de la solicitud de cotización por parte del cliente potencial, por lo que se el equipo de administración deberá apoyar la revisión periódica de correos, tickets y redes sociales en búsqueda de solicitudes de cotizaciones, lo que será supervisado por los administradores jefes.

Diariamente se deberá ingresar o revisar la correcta captura en la base de datos de somos comunidad, las solicitudes de cotizaciones realizadas y enviadas en la jornada, a fin de poder realizar un seguimiento de las solicitudes. Sera responsabilidad del administrador Jefe generar un reporte mensual con el detalle del estatus de las solicitudes de cotizaciones, en donde se logre identificar los clientes presentaron interés y los que no.

- Generación de contratos y establecimiento de condiciones del servicio

La generación de los contratos será una tarea encomendada por parte del Gerente General, al ascensor legal de “somos comunidad”. Este tendrá la responsabilidad de transmitir en el contrato, las condiciones, detalle de servicios entregados por “Somos Comunidad” y la duración del contrato y establecer claro de las cláusulas de término del contrato de administración, las que deben estar en línea con lo establecido en la ley de copropiedad inmobiliaria.

- Implementación del Modelo de negocio

Como bien se señaló en el capítulo 7, el modelo de negocio estará sustentado en 3 pilares, para los cuales detallaremos las operaciones claves a realizar para su adecuado funcionamiento:

- Gestión Profesional e Integral de Administración de Edificios y Condominios:  
El total de actividades de este pilar, estarán bajo la responsabilidad del asistente de administración y el administrador Jefe, el cual deberá reporta mensualmente o ante

algún requerimiento particular al Gerente de Administración, el cual dará cuenta trimestralmente al Directorio. Para la adecuada y ágil gestión de este pilar, es fundamental la correcta aplicación e implementación del software tecnológico, lo que ayudara a facilitar las tareas correspondientes a este pilar, tanto para el asistente de administración como para el administrador Jefe. Las funciones claves a realizar serán:

- Planificación y el control presupuestario: Existirán dos tipos de planificaciones presupuestarias, la primera corresponderá a una planificación anual a cargo del Gerente General y de los administradores Jefes sobre los servicios y tareas de “Somos Comunidad” como empresa. Y una segunda planificación a cargo de cada administrador Jefe, sobre la gestión y planificación presupuestaria de los condominios a su cargo. En este ítem se planificará también la capacidad de gestión disponibles y las necesidades de personal según el cumplimiento de las metas de crecimiento.
- Administración de caja de la comunidad: La administración de la caja de la comunidad estará a cargo del asistente de administración y del administrador Jefe. Los cuales establecerán procedimientos de solicitud de V°B° para todos los egresos o gastos que se requieran realizar que superen un monto de \$50.000.-.

También se establecerá políticas de cuadratura de caja diaria, con el registro diario de los ingresos y egresos registrados en las distintas comunidades. Los gastos mayores no podrán ser realizados si autorización del Administrador Jefe ni del comité de administración, y deben estar siempre respaldados con la solicitud de al menos 2 cotizaciones.

Para facilitar el proceso de registro de ingresos y egresos, se deben establecer horarios diferenciados de cierre contable en los distintos condominios a cargo de un administrador jefe, a fin de no producir reprocesamiento e incertidumbre de con qué fecha se deben registrar los movimientos en el software tecnológico.

- Planificación y Ejecución de Mantenciones: La planificación de las mantenciones mayores se realizara de forma Anual y formaran parte de las tareas del administrador jefe respecto de la planificación de las comunidades a su cargo. Todas las mantenciones mayores reflejadas en la planificación anual, deben ser cotizadas por al menos 3 proveedores, y provisionadas en plazos que van de 3 a 9 meses dependiendo de la magnitud del monto de la mantención y la urgencia con que esta se requiera realizar. La planificación de mantenciones mayores así como el monto de las provisiones para su realización y su calendario de ejecución, deberán ser informadas dentro del primer trimestre del año, a todos los miembros de la comunidad en el sitio web de somos comunidad o por medio del software tecnológico.
- Pago de proveedores y cuentas de servicios: El pago de proveedores estará a cargo del asistente de administración y supervisado por el administrador Jefe. Es de vital importancia que todas estas operaciones sean gestionadas y registradas en el software tecnológico, para facilitar el control y transparencia de estas operaciones.

Los plazos de pago de proveedores serán los establecidos en los acuerdos comerciales realizados con ellos, los que en general se espera que sean realizados a 30 días.

- Controlar mensualmente la contabilidad de las operaciones del condominio, reportando al comité o a solicitud de los copropietarios interesados del condominio: Esta funcionalidad es propia del software tecnológico, y su correcta ejecución y realización será encargada al asistente de administración.
  - Prorrateso de gastos y generación de aviso de cobros de GG.CC. personalizados. El prorrateso de gastos comunes y el cobro de los mismos, debe ser gestionado a través de la plataforma tecnológica, y será responsabilidad del asistente de administración y del administrador jefe, velar por la consistencia de la información detallada en los cobros. Los envíos y detalles de cuentas deben ser enviados al menos 10 días antes de los vencimientos de los mismos.
  - Control de morosidad y gestión de cobranza: Se establecerá como fecha de pago límite de los GG.CC. los días 5 de cada mes, o el día hábil siguiente en el caso que este día caiga en un día inhábil. A partir de ese día, en caso de no ser pagados los GG.CC., al saldo pendiente se le comenzara a aplicar la tasa de interés moratorio establecida en el reglamento de copropiedad. En el caso de que esta tasa de interés moratorio no este definida se aplicara la tasa máxima convencional establecida por la SBIF. A partir del día 16 de morosidad, la gestión de cobro de la morosidad, será traspasada a una empresa externa especialista en cobranza, la cual será financiada gracias a la aplicación de gastos de cobranza, los cuales se presentan a continuación con los siguientes topes legales:
    - ✓ Un 9%, para las deudas o cuotas de hasta 10 UF.
    - ✓ Un 6% para deudas de 10 y hasta 50 UF.
    - ✓ Un 3% para deudas de más de 50 UF.
 A partir de los 30 días de morosidad, se comenzara a gestionar con la compañía eléctrica el corte del servicio eléctrico del departamento, y si los días de impago, superan los 90 días a partir del primer incumplimiento, se comenzaran a realizar acciones judiciales para el pago de los GG.CC. adeudados, los que podrían terminar con el embargo de bienes del departamento.
  - Conciliación bancaria: El proceso de conciliación bancaria, será responsabilidad del jefe de administración, el cual deberá coordinar con alguno de los apoderados bancarios del comité de administración, la emisión de cartolas semanales de cta. cte. Que permitan contrastar los flujos de egresos e ingresos registrados en el software tecnológico.
  - Asesoría en la toma de inversiones y eficiente uso del fondo de reserva.
  - Coordinación y Asesoría en el desarrollo de asambleas ordinarias y extraordinarias y reuniones del Comité.
- Servicio Tecnológico de Control de Gastos, Gestión de Recursos Humanos, detalle de Servicios e información general comunitaria:
- Proceso periódico de Ingreso de información en plataforma tecnológica: Se deben establecer como procedimiento irrenunciable por parte del asistente de administración y el administrador jefe para el ingreso y registro de todos los movimientos de ingreso y egresos contables, junto con la mantención de parámetros del software tecnológico. Para ello, cada

diariamente el asistente de administración debe disponer de al menos 45 minutos para registrar los movimientos del día. Por esta razón, y para poder cumplir con esta tarea crítica, cada administrador y administrador jefe dispondrá de un equipo computacional portátil (Laptop).

Los principales registros que se deben respaldar y gestionar en la plataforma tecnológica son:

- ✓ Gastos comunes.
  - ✓ Generación de Informes contables y financieros.
  - ✓ Ingreso de ingresos y egresos.
  - ✓ Presentar reportes comparativos de gastos e ingresos mes con mes
  - ✓ Sistema completo de Remuneraciones del personal del condominio.
  - ✓ Generar flujos de comunicación online con los copropietarios.
  - ✓ Ayudar a gestionar la seguridad del condominio.
- 
- Mantenimiento de la plataforma tecnológica: la mantención de la plataforma tecnológica y página web de Somos Comunidad, estará a cargo del equipo de “Soporte técnico y Tecnológico”. El encargado de las mantenciones de la plataforma web y del software de administración.
  - Distribución de reportes: La distribución de los reportes será una misión del administrador Jefe, el cual deberá establecer un calendario de envío de información e informar a los miembros del comité de administración en el caso que los reportes mensuales no puedan ser emitidos.
  - Gestión de respaldos de información: Cada 15 días, el equipo de soporte tecnológico realizará un respaldo completo de la información contenida en el software tecnológico, a fin de mitigar los potenciales riesgos operacionales que puedan ocurrir en la plataforma.
- 
- Concentración de oferta de servicios complementarios para los habitantes de la comunidad
    - Búsqueda de proveedores de servicios complementarios: Esta labor, estará a cargo del Administrador Jefe y del Gerente General, los que semanalmente buscarán opciones de incorporar a la plataforma web de Somos Comunidad, nuevos proveedores de servicios complementarios. Las solicitudes de productos complementarios, deben ser realizadas por medio de la página web de “Somos Comunidad” y será el equipo de administración y de soporte tecnológico el encargado de establecer la cantidad y el monto de las ventas registradas en la página por cada proveedor complementario, a fin de hacer llegar mensualmente las facturas por la promoción de sus productos en nuestra página web.
    - Contrato de servicios para publicación en sitio web de Somos Comunidad: El contrato de promoción de servicios complementarios en la página web de Somos Comunidad, tendrá una comisión por promoción de los servicios en la plataforma web, correspondiente al 2% del valor de las transacciones realizadas, por los copropietarios de “Somos Comunidad”. Para lo cual, la plataforma web deberá disponer de una opción de registro de las transacciones realizada a los proveedores de estos servicios. La elaboración del contrato final de este servicio será encargada al equipo legal.

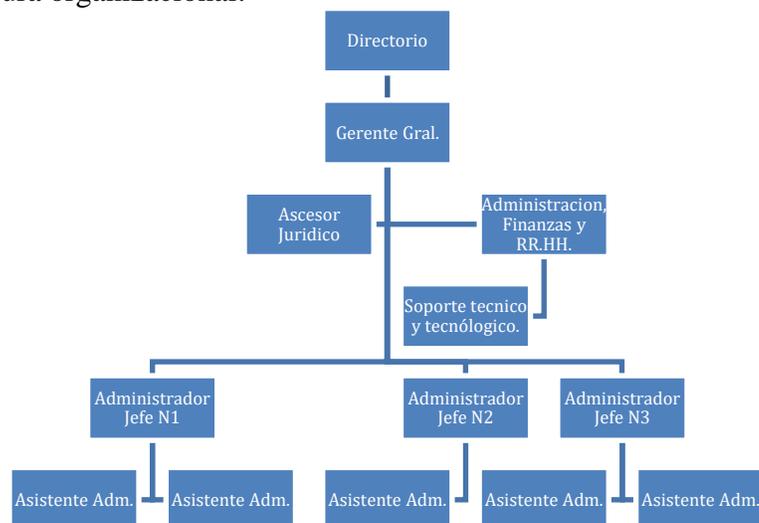
- Monitoreo de calidad de los servicios entregados: semestralmente se realizaran encuestas de satisfacción a los copropietarios de somos comunidad, a fin de levantar las oportunidades de mejora que se puedan visualizar y corregir las deficiencias observadas por los copropietarios.
- Generación de relaciones con copropietarios
    - Gestión de plataforma de atención telefónica: Se establecerán horarios de atención telefónica programados y cuya responsabilidad de atención y de gestión de requerimientos estará a cargo del servicio de administración.
    - Gestión de canales de atención online (correos y ticket de auto atención): esta función, también estará a cargo del equipo de administración, pero será el administrador Jefe el responsable de velar por la respuesta a tiempo de los ticket
    - Coordinación de horarios de atención presencial: se establecerán horarios de atención de 3 a 4 horas 2 a 3 veces por semana en cada uno de los condominios administrados, en donde el asistente de administración deber acordinar sus tiempos para cumplir con esta función.

### 8.3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este plan es poder definir los recursos humanos necesarios para satisfacer de buena forma las necesidades de los copropietarios y establecer los procesos de selección y reclutamiento claves, junto con el plan de incentivos y desarrollo de personas. Se debe establecer también cuál será el perfil de los cargos necesarios para ejecutar el plan de operaciones.

Es importante señalar que este software de administración inmobiliaria que se buscará implementar deberá soportar la gestión de Recursos Humanos, a fin de facilitar la gestión del administrador en este aspecto.

- Estructura organizacional:



**Ilustración 2: Estructura Organizacional Normal "Somos Comunidad", Fuente: Creación Propia.**

○ Selección y reclutamiento:

Este punto es de vital importancia para el éxito de “Somos Comunidad”, ya que dentro de los principales atributos buscados por los copropietarios de un administrador ideal, son la Transparencia, Confiabilidad y Ética y Honestidad, del administrador. Además de que tenga conocimientos de administración, junto con financieros y contables. Es por ello que los perfiles de administrador jefe y asistente de administración serán los siguientes:

- Administrador Jefe: Profesional de carrera de al menos 5 años, idealmente del área comercial, administración o financiero contable. Con al menos 2 años de antigüedad laboral, organizado, ágil y proactivo, capaz de liderar equipos y con muchas ganas de crecer profesionalmente, y con marcados valores de transparencia y honestidad.
- Asistente de Administración: El asistente de administración será un técnico profesional de carreras de 2 a 4 años de duración de las áreas de administración. Para los cuales será un plus que cuenten con capacitación en temas de administración de condominios. Además, deberá contar con y con marcados valores de transparencia y honestidad.
- El equipo gerencial será seleccionado por los miembros del directorio. Y deberá poseer al menos título de carrera profesional de al menos 5 años y será valorado si tiene estudios de post grado. También debe poseer los valores de y con marcados valores de transparencia y honestidad.
- Para el resto de los cargos, la selección evaluará tanto experiencia como formación profesional específica en las áreas de trabajo respectivas.

○ Plan de incentivos y desarrollo del personal

- Por cada venta realizada por los administradores jefes y los asistentes de administración, se asignará una comisión de un 8% y 10% respectivamente. Pagadera por una única vez por cada venta.
- El total de empleados recibirán un bono por cumplimiento de metas de crecimiento de “Somos Comunidad”. Correspondiente al 25% de su sueldo base, el cual será cancelado los 15 de diciembre de cada año.
- Se establecerá anualmente una evaluación de desempeño de los funcionarios de planta de somos comunidad con al menos 6 meses de antigüedad, en donde según su resultado podrán optar a un bono que va desde un 20 a un 50% de su sueldo base y ser considerado para los beneficios de capacitaciones técnicas.
- Bono cumplimiento meta de “Cero reclamos” reclamos: cada 3 meses se evaluará el cumplimiento de este indicador el cual otorgará un bono del 15% del sueldo base, si solo si, no existe registro de levantamiento de reclamos en el Sernac, hacia la administradora.
- Anualmente se beneficiará al menos a 3 funcionarios con el beneficio de capacitaciones técnicas, cuyo presupuesto anual será de \$1.200.000.
- Aguinaldo de fiestas patrias correspondiente al 10% de la remuneración base.

- Gestión de Personal Externo:
  - Capacitación e inducción a Conserjes: Si bien los conserjes no corresponderán a personal de la empresa, y estarán contratados directamente por el condominio, es clave para el éxito de la propuesta de valor que “Somos Comunidad” ofrece, capacitarlos en temas tales como: Reglamento de copropiedad, calidad de servicio, control de accesos, manejo información confidencial, etc. Adicionalmente a ello, se entregará un incentivo en Gift Card de compras trimestrales por \$30.000.- a todos aquellos conserjes que no mantengan atrasos, inasistencias injustificadas o no informadas y que no presenten reclamos por partes de los copropietarios hacia ellos.
  - El personal de Aseo y de Servicio de mantenciones (Jardinería), se contrataran de forma externa, realizando convenios y licitaciones en forma conjunta entre los condominios administrados por “Somos Comunidad”.

## 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En esta etapa metodológica, se busca responder a la interrogante de la viabilidad económica del proyecto y estimar la rentabilidad final del negocio para los inversionistas frente a los distintos escenarios posibles, lo cual se realizará estableciendo un plan de inversiones necesario para la puesta en marcha del proyecto, definiendo la estructura de costos asociados y proyectando los ingresos potenciales frente a distintos escenarios (análisis de sensibilidad), concluyendo con la evaluación económica a fin de definir la viabilidad del proyecto.

### 9.1. PLAN DE INVERSIONES

Las inversiones necesarias para la constitución de “Somos Comunidad” corresponderán básicamente a todos los costos asociados a la puesta en marcha del proyecto, los cuales se realizarán en el “año 0”, más el capital de trabajo necesario para cubrir la estructura de costos de la administradora hasta que los flujos netos mensuales comiencen a ser positivos. Para esto, se supone una estructura organizacional básica, ya que la cantidad de condominios administrados no debería superar las 5 unidades durante el primer año de funcionamiento.

Respecto a la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, los podemos apreciar en la tabla 16 a continuación:

**Tabla 17: Inversión inicial puesta en marcha “Somos Comunidad”.**

Inversión Inicial	\$ 6,500,000
Equipamiento Oficina y Computadores	\$ 2,500,000
Escritura sociedad y Legales	\$ 1,000,000
Página WEB	\$ 3,000,000

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto es relativamente baja, en donde los principales costos asociados corresponderán al diseño y construcción de la página WEB de “Somos Comunidad” y el equipamiento físico necesario para satisfacer las necesidades de la estructura organizacional básica (solo dos funcionarios).

La Estimación del capital de trabajo, como ya se ha mencionado, se realizó considerando la necesidad de satisfacer la estructura organizacional básica, definida en el capítulo 7.2, por un periodo de 12 meses, considerando el déficit máximo acumulado en dicho periodo, suponiendo una proyección de ventas durante estos 12 meses de 5 condominios, con precio según lo definido en el apartado 8.1.3 y mes de comienzo de entrada de los flujos (mes de venta), según la siguiente tabla:

**Tabla 18: Proyección de ventas y definición de precio primer año de funcionamiento, según mes de venta.**

Mes de Proyección de Venta	Flag Inst.	Mes 2	Mes 5	Mes 7	Mes 10	Mes 12
		51 a 100 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	101 a 200 Dptos.	Hasta 50 Dptos.
N° Promedio de departamentos		75	75	150	150	25
<b>Costo Base Servicio</b>		<b>550,000</b>	<b>550,000</b>	<b>800,000</b>	<b>800,000</b>	<b>350,000</b>
Hall de acceso	1	27,500	27,500	28,750	28,750	25,000
Sala multiuso	1	55,000	55,000	57,500	57,500	50,000
Recepción	1	27,500	27,500	28,750	28,750	25,000
Quincho para asados	1	55,000	55,000	57,500	57,500	50,000
Piscina (al aire libre)	1	88,000	88,000	92,000	92,000	80,000
Lavandería	1	44,000	44,000	46,000	46,000	40,000
Gimnasio	1	55,000	55,000	57,500	57,500	50,000
Áreas Verdes	1	82,500	82,500	86,250	86,250	75,000
Juegos Infantiles	1	16,500	16,500	17,250	17,250	15,000
Computación	0	27,500	27,500	28,750	28,750	25,000
Piscina techada	0	82,500	82,500	86,250	86,250	75,000
Sauna	0	82,500	82,500	86,250	86,250	75,000
Sala de cine	0	27,500	27,500	28,750	28,750	25,000
Precio Maximo Potencial (C/13 Inst.)		1,001,000	1,001,000	1,271,500	1,271,500	760,000
Factor Desc. por Vol. Instalaciones		24%	24%	21%	21%	28%
Monto Desc. por Vol. Instalaciones		75,656	75,656	67,796	67,796	78,604
Precio con Desc. por Vol. Inst		925,344	925,344	1,203,704	1,203,704	681,396
Precio Mínimo a Cobrar		800,000	800,000	1,100,000	1,100,000	600,000
<b>Precio Final</b>		<b>\$ 920,000</b>	<b>\$ 920,000</b>	<b>\$ 1,200,000</b>	<b>\$ 1,200,000</b>	<b>\$ 680,000</b>
<b>Precio Promedio por Dpto.</b>	<b>9</b>	<b>\$ 12,267</b>	<b>\$ 12,267</b>	<b>\$ 8,000</b>	<b>\$ 8,000</b>	<b>\$ 27,200</b>

Una vez considerados los ingresos, estableceremos los costos asociados a la estructura básica y su funcionamiento, los cuales se definen en la siguiente tabla:

**Tabla 19: Costos estructura organizacional básica (2 funcionarios)**

Costos (Total Mensual)	\$ 3,423,800
Gerente Administrador	\$ 1,400,000
Asistente de administración	\$ 600,000
Leyes sociales (20% aprox.)	\$ 400,000
Bono Ventas (Promedio Mensual)	\$ 73,800
Arriendo Oficina	\$ 500,000
Soporte Tecnológico	\$ 350,000
Luz, agua, teléfono	\$ 100,000

De esta forma, el cuadro para la estimación del capital de trabajo queda de la siguiente forma:

**Tabla 20: Calculo de capital de trabajo. Elaboración Propia.**

Concepto (Determinación Capital de trabajo)	Primer año												
	Mes 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
Ingresos x Venta		0	920000	920000	920000	1840000	1840000	3040000	3040000	3040000	4240000	4240000	4920000
Edificios Administrados		0	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5
Costos (Total Mensual)	6500000	3350000	3515600	3350000	3350000	3515600	3350000	3566000	3350000	3350000	3566000	3350000	3472400
Efectivo Ventas - Costos	-6500000	-3350000	-2595600	-2430000	-2430000	-1675600	-1510000	-526000	-310000	-310000	674000	890000	1447600
Efectivo Acumulado	-6500000	-9850000	-12445600	-14875600	-17305600	-18981200	-20491200	-21017200	-21327200	-21637200	-20963200	-20073200	-18625600

Por lo tanto, el déficit negativo, fue aumentando sucesivamente hasta el mes 9, en donde el efectivo acumulado negativo es máximo, por lo cual, el capital de trabajo resultante es \$21.637.200.-, de los cuales \$6.500.000 corresponden a inversión inicial. De esta forma, para el financiamiento del capital de trabajo y la inversión inicial se considerará un financiamiento bancario de 10.000.000.- a una tasa del 10% anual y el resto (\$11.637.200) serán capitales propios aportados por los socios de “SomosComunidad.SpA”.

## 9.2. ESTRUCTURA DE COSTOS

Como vimos en el apartado anterior, la estructura de costos para el primer año de funcionamiento de “Somos Comunidad”, estará dada por su estructura organizacional básica, y tendrá un costo

mensual de \$3.423.800.- (ver tabla 17). A partir del segundo año la estructura organizacional pasará a ser la estructura organizacional normal, la cual fue detallada en el capítulo 7.2 y que corresponde a una estructura organizacional variable según el crecimiento en el número de condominios administrados por somos comunidad.

A fin de simplificar los análisis, y suponiendo un escenario base, con un crecimiento constante de 6 nuevos condominios de departamentos cada año (supuesto simplificador 1 nuevo condominio cada 2 meses), tanto el cálculo de los ingresos como el de costos, se puede simplificar tomando como referencia solo el crecimiento medio de cada año. La gráfica 35, nos muestra la equivalencia de este supuesto, en donde el periodo de 48 meses (año 2, mes 13 al año 5, mes 60 de duración del proyecto), el área total de la figura roja es igual que la figura azul.

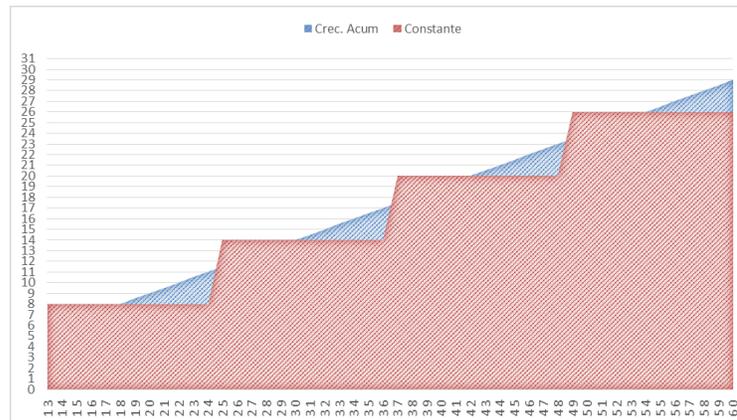


Gráfico 22: Análisis de equivalencia del crecimiento constante vs el valor de la media de ese crecimiento

De esta forma, se considerará para efectos de cálculo de ingresos y costos, la media de las ventas obtenida durante los 12 meses de cada año, es decir, se considerará una constante de 3 nuevos edificios de departamentos durante todo el segundo año (desde el mes 13 al 24 desde el inicio del proyecto), pero al comienzo del tercer año, se comenzará con un stock inicial de 11 condominios administrados (los 5 del primer año y los 6 nuevos del segundo), para luego calcular los ingresos y costos del tercer año, usando el stock de estos 11 condominios más la media de 3 condominios adicionales por el crecimiento lineal de 6 departamentos durante el año, y así sucesivamente. De esta forma, los costos asociados al proyecto serán los que se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 21: Costos Proyectados (Escenario Base)

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)	29,700,000	48,809,472	99,067,709	140,859,960	184,736,625
Gerente General	16,800,000	17,640,000	18,522,000	19,448,100	20,420,505
Sueldo Administrador Jefe		-	24,000,000	37,800,000	52,920,000
Asistente Administrador	7,200,000	15,120,000	31,752,000	41,674,500	61,261,515
Bono Ventas (Administrador Jefe y Asistente)	900,000	1,114,560	1,142,424	1,168,700	1,188,568
Secretaria Administrativa		4,800,000	5,040,000	5,292,000	5,556,600
Contador (Boletas hasta el año 3)	-	2,400,000	2,520,000	6,000,000	6,300,000
Asistente de Recursos Humanos		-	-	6,000,000	6,300,000
Leyes sociales (20% aprox.)	4,800,000	7,734,912	16,091,285	23,476,660	30,789,438
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)	15,150,000	22,816,800	34,541,585	38,797,873	47,602,353
Arriendo Oficina	6,000,000	6,192,000	12,693,600	12,985,553	19,809,461
Equipamiento Oficina y Computadores	-	1,083,600	1,110,690	1,514,981	1,155,552
Hosting y Mantenición web	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Soporte Tecnológico	1,200,000	1,238,400	1,269,360	2,597,111	2,641,261
Call Center		3,600,000	3,715,200	7,616,160	7,791,332
Gastos Legales	1,000,000	1,500,000	2,000,000	2,500,000	3,000,000
Luz, Agua y Teléfono	1,200,000	1,238,400	2,538,720	2,597,111	3,961,892
Capacitación	250,000	464,400	714,015	486,958	742,855
Marketing y Publicidad	5,000,000	7,000,000	10,000,000	8,000,000	8,000,000
<b>Total Costos</b>	<b>44,850,000</b>	<b>71,626,272</b>	<b>133,609,294</b>	<b>179,657,833</b>	<b>232,338,978</b>

El detalle de la estructura de costos presentada, puede ser revisado en el **anexo 7**.

### 9.3. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Al igual que en el apartado anterior, dado un escenario base, el cual supone un crecimiento constante de 6 condominios cada año (ver **anexo 7.1**), y considerando además, como supuesto simplificador, el precio promedio cobrado a los condominios, el cual fue definido a partir del cálculo de precios realizado en el apartado 8.1.3 (ver tablas N° 11 y 12), en donde el precio varía según el número de instalaciones y la cantidad de departamentos que poseen los condominios. En la siguiente tabla se muestran los valores considerados para la obtención del precio promedio cobrado a los condominios y que será utilizado para la proyección de ingresos.

**Tabla 22: Cálculo de Precio promedio para proyección de Ingresos**

Precios servicios de administración	Hasta 50 Dptos.	51 a 100 Dptos.	101 a 200 Dptos.	201 a 250 Dptos.	Promedio
Condominios hasta 13 Instalaciones	\$ 710,000	\$ 980,000	\$ 1,290,000	\$ 1,540,000	\$ 1,130,000
Condominios hasta 9 Instalaciones	\$ 660,000	\$ 900,000	\$ 1,170,000	\$ 1,400,000	\$ 1,032,500
<b>Precio Promedio</b>	<b>\$ 685,000</b>	<b>\$ 940,000</b>	<b>\$ 1,230,000</b>	<b>\$ 1,470,000</b>	<b>\$ 1,081,250</b>

De esta forma, la proyección de ingresos conforme a un ingreso promedio de \$1.081.250.- por condominio administrado, es la que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 23: Proyección de Ingresos (Escenario Base)**

Flujos Proyectados (Escenario Base)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Condominios (proyectados al término de cada año)	5	11	17	23	29
Media de Condominios administrados durante el año	2.5	8	14	20	26
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>	<b>32,437,500</b>	<b>103,800,000</b>	<b>181,650,000</b>	<b>259,500,000</b>	<b>337,350,000</b>

### 9.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

Con los antecedentes mencionados anteriormente (inversiones, costos e ingresos), solo nos queda realizar el cálculo de la amortización e intereses del préstamo utilizado para el financiamiento del proyecto, el cálculo de la depreciación de los equipos y definir la tasa de descuento que le vamos a exigir al plan de negocios, para finalmente, dar pie al cálculo del VAN y la TIR del proyecto.

#### 9.4.1. Cálculo de Amortización e Intereses Préstamo

Como mencionamos en el apartado 9.1, se requiere un plan de inversiones total de \$21.637.200.- (inversión inicial puesta en marcha por \$6.500.000.- más capital de trabajo por \$15.137.200.-) de los cuales \$10.000.000.- serán financiados mediante un préstamo bancario en cuotas anuales iguales, una tasa del 10% anual. Para el cálculo del Valor cuota del préstamo, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota (PMT)} = (\text{Valor Préstamo}) * (1 + i)^{PG} * (i(1 + i)^{(n-PG)} / ((1 + i)^{(n-PG)} - 1))$$

Donde:

- i= Tasa de Interés anual (10%)
- PG= Periodo de Gracia (el cual es “0” en este caso)

- n= Número de periodos de plazo (5 años)

Aplicando esta fórmula, el cálculo de la cuota anual a pagar es de \$2.637.975.- con lo cual se presenta el siguiente plan de pago del préstamo:

**Tabla 24: Cálculo de amortización préstamo, elaboración propia.**

Préstamo a 5 años a tasa 10% anual					
Año	Saldo Crédito	Tasa Interés	Interes (\$)	Cuota (\$)	Amortización
0	\$ 10,000,000				
1	\$ 8,362,025	10.00%	\$ 1,000,000	\$ 2,637,975	\$ 1,637,975
2	\$ 6,560,253	10.00%	\$ 836,203	\$ 2,637,975	\$ 1,801,772
3	\$ 4,578,303	10.00%	\$ 656,025	\$ 2,637,975	\$ 1,981,950
4	\$ 2,398,159	10.00%	\$ 457,830	\$ 2,637,975	\$ 2,180,144
5	\$ 0	10.00%	\$ 239,816	\$ 2,637,975	\$ 2,398,159

#### 9.4.2. Cálculo de depreciación de los equipos

Dado que para el presente proyecto, las inversiones en activos físicos se realizaran a medida que exista crecimiento en ventas, para la estimación de la depreciación de los equipos e mobiliario, utilizaremos el método de depreciación acelerada, el cual nos permitirá realizar la depreciación de los equipos en un plazo de 2 años<sup>42</sup>. A continuación se presenta el cálculo de la depreciación anual a aplicar según el escenario base.

**Tabla 25: Tabla depreciación (escenario base).**

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento Oficina	650,000	650,000			
Computadores (Año 0)	350,000	350,000			
Computadores (Año 2)			541,800	541,800	
Computadores (Año 3)				555,345	555,345
Computadores (Año 4)					757,491
<b>Total Depreciación</b>	<b>1,000,000</b>	<b>1,000,000</b>	<b>541,800</b>	<b>1,097,145</b>	<b>1,312,836</b>

#### 9.4.3. Estimación tasa de descuento

Una de las variables que más influye en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada para la actualización de los flujos de caja, ya que aun cuando el resto de las variables se haya proyectado de forma adecuada, el uso de una tasa de descuento inapropiada, puede inducir a un cálculo errado en la evaluación. Si bien, la tasa de descuento representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos, también se debe considerar el factor de riesgo asociado a la inversión, ya que si los proyectos estuviesen libres de riesgo, no habría mayor dificultad en estimar el costo de capital, ya que bastaría con usar como aproximación el retorno de los activos libres de riesgo, como por ejemplo, la rentabilidad de un depósito a plazo o la rentabilidad de los pagarés del gobierno, sin embargo la mayoría de los proyectos no están libres de riesgo por lo que se les debe exigir un premio por riesgo sobre la tasa libre de riesgo.

Dado que el proyecto corresponde a una inversión particular para proyecto nuevo, el retorno exigido a los activos es el mismo que el exigido al patrimonio, por lo que la técnica más usada para

<sup>42</sup> [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

la estimación de la tasa de descuento es el uso del CAPM<sup>43</sup> puro, considerando el beta desapalancado de la industria en cuestión, dado que los el efecto que ocasiona cierto nivel de endeudamiento pasa a ser irrelevante, por lo que se recomienda construir independientemente los flujos de caja de la operación y el financiamiento, con el fin de aislar los efectos operacionales de los financieros<sup>44</sup>. Como en primera instancia, vamos a suponer el financiamiento del proyecto, solo con capital propio, podemos aplicar el CAPM puro, según la siguiente formula:

$$E(ri) = r_f + \beta_{im} * (E(r_m) - r_f)$$

Donde:

- $E(ri)$ : Tasa de rentabilidad esperada de un activo concreto
- $r_f$ : tasa libre de riesgo.
- $\beta_{im}$ : Medida de la sensibilidad del activo respecto a su Benchmark de la industria.
- $E(r_m)$ : Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo.

Para el presente proyecto, la tasa libre de riesgo que utilizaremos, será la mejor capitación en depósito a plazo renovable a 1 año plazo, en donde, haciendo un de benchmarking con 3 de los principales bancos de la plaza (Ver **anexo 8**), el banco BBVA registra la mejor oferta para captaciones DAP con una tasa de 3.538% anual.

Para definir la rentabilidad esperada del mercado, tomaremos como referencia el mayor valor entre el promedio de los últimos 11 años y los últimos 3 años, de la rentabilidad anual del indicador IPGA Large<sup>45</sup> (Ver **anexo 10**), el cual corresponde a un índice patrimonial que agrupa a las empresas de mayor capitalización bursátil (51,59% de la capitalización del mercado) de la Bolsa de Comercio de Santiago. Dado este indicador, podemos decir que la rentabilidad esperada del mercado es de un promedio de 8,72% anual en los últimos 11 años y de un 12,52% como promedio de los últimos 3 años, por lo que utilizaremos este último valor como rentabilidad esperada del mercado. Por lo tanto, en este caso, la prima por riesgo que se debería exigir al proyecto es:

$$\begin{aligned} \text{Prima por Riesgo} &= (E(r_m) - r_f) \\ &= (12.52 - 3.538) = 8.982 \end{aligned}$$

Dado que no disponemos de información sobre los retornos de otras empresas de Administración de Condominios existentes en la industria, para el cálculo del Beta, tomaremos como referencias el beta promedio de los Beta históricos de 59 empresas que participan en el mercado bursátil chileno<sup>46</sup>, lo cual nos permitirá tener una aproximación más cercana a la sensibilidad de un cambio en la rentabilidad de la inversión realizada en el proyecto dado el cambio en la rentabilidad del mercado en general (riesgo sistemático). Por lo tanto, el Beta que utilizaremos será de un 1.24 (Ver **anexo 9**). Por lo cual aplicando la formula vista al inicio de este apartado (CAPM), podemos proceder al cálculo de la tasa de descuento a exigir al proyecto:

<sup>43</sup> Modelo de Valorización de Activos de Capital

<sup>44</sup> Nassir Sapag C.y Reinaldo Sapag C. Preparación y evaluación de Proyectos, Capitulo 16, Mc Graw Hill, 5ta Edición.

<sup>45</sup>

<http://www.bolsadesantiago.com/Fichas%20Indices/04.Ficha%20T%C3%A9cnica%20C3%8Dndice%20IGPA%20LARGE.pdf>

<sup>46</sup> [http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1506093469BETASHISTORICASPARAELMERCADOBURSATILCHILENODICIEMBRE2016.pdf](http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1506093469BETASHISTORICASPARAELMERCADOBURSATILCHILENODICIEMBRE2016.pdf)

$$E(ri) = 3.538\% + 1.24 * (12.52 - 3.538) = 14.676\%$$

Por lo tanto, dado el método CAPM, la tasa de descuento a exigir al presente proyecto deberá ser de un 14.676% anual, la cual, a modo conservador y a fin de ser más exigentes con el proyecto, se aproximará al 15% anual.

#### 9.4.4. Cálculo de VAN y TIR del Proyecto

Con la información obtenida en los apartados anteriores, podemos proceder al cálculo del VAN y la TIR del proyecto, el cual se calculará en primera instancia bajo el supuesto de que no existe financiamiento externo (financiado 100% con recursos propios), y posteriormente incorporando el flujo de caja de la deuda, asumiendo un préstamo por \$10.000.000, que fue detallado en el apartado 9.4.1.-, para así finalmente obtener el VAN apalancado a este préstamo.

- Flujo de caja para cálculo de VAN Proyecto (100% financiado con recursos Propios):

**Tabla 26: Flujo de Caja Proyecto Puro (Escenario Base)**

Flujos Projectados (Escenario Base)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Condominios (proyectados al término de cada año)		5	11	17	23	29
Media de Condominios administrados durante el año		2.5	8	14	20	26
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>		<b>32,437,500</b>	<b>103,800,000</b>	<b>181,650,000</b>	<b>259,500,000</b>	<b>337,350,000</b>
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)		29,700,000	48,768,000	98,992,800	140,753,520	184,606,344
Utilidad Bruta		2,737,500	55,032,000	82,657,200	118,746,480	152,743,656
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)		15,150,000	22,500,000	33,425,000	36,850,000	44,425,000
Utilidad Operacional		-12,412,500	32,532,000	49,232,200	81,896,480	108,318,656
Depreciación		-1,000,000	-1,000,000	-525,000	-1,050,000	-1,225,000
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-13,412,500	31,532,000	48,707,200	80,846,480	107,093,656
Perdida del Ejercicio Anterior			-13,412,500	-	-	-
Impuesto (27%)		-	4,892,265	13,150,944	21,828,550	28,915,287
Utilidad Después de Impuesto (UDI)		-13,412,500	26,639,735	35,556,256	59,017,930	78,178,369
Depreciación		1,000,000	1,000,000	525,000	1,050,000	1,225,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-12,412,500</b>	<b>27,639,735</b>	<b>36,081,256</b>	<b>60,067,930</b>	<b>79,403,369</b>
Capital de trabajo	-15,137,200					
Recuperación Capital de trabajo						15,137,200
Inversión Inicial	-6500000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-21,637,200</b>	<b>-12,412,500</b>	<b>27,639,735</b>	<b>36,081,256</b>	<b>60,067,930</b>	<b>94,540,569</b>
<b>Flujos de Caja a VP (Tasa descuento 15%)</b>	<b>-21,637,200</b>	<b>-10,793,478</b>	<b>20,899,611</b>	<b>23,724,012</b>	<b>34,344,034</b>	<b>47,003,371</b>
<b>VAN del Proyecto</b>	<b>\$ 93,540,349</b>					
<b>TIR del Proyecto</b>	<b>73.4%</b>					

- Flujo de Caja Considerando préstamo (VAN Apalancado):

**Tabla 27: Flujo de Caja Apalancado (Préstamo MM\$10)**

Flujos Projectados (Escenario Base)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>		<b>32,437,500</b>	<b>103,800,000</b>	<b>181,650,000</b>	<b>259,500,000</b>	<b>337,350,000</b>
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)		29,700,000	48,768,000	98,992,800	140,753,520	184,606,344
Utilidad Bruta		2,737,500	55,032,000	82,657,200	118,746,480	152,743,656
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)		15,150,000	22,500,000	33,425,000	36,850,000	44,425,000
Utilidad Operacional		-12,412,500	32,532,000	49,232,200	81,896,480	108,318,656
Depreciación		-1,000,000	-1,000,000	-525,000	-1,050,000	-1,225,000
Gastos Financieros		-1,000,000	-836,203	-656,025	-457,830	-239,816
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-14,412,500	30,695,797	48,051,175	80,388,650	106,853,840
Perdida del Ejercicio Anterior			-14,412,500	-	-	-
Impuesto (27%)		-	4,396,490	12,973,817	21,704,935	28,850,537
Utilidad Después de Impuesto (UDI)		-14,412,500	26,299,307	35,077,358	58,683,714	78,003,303
Depreciación		1,000,000	1,000,000	525,000	1,050,000	1,225,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-13,412,500</b>	<b>27,299,307</b>	<b>35,602,358</b>	<b>59,733,714</b>	<b>79,228,303</b>
Préstamo	10,000,000					
Amortización Préstamo		-1,637,975	-1,801,772	-1,981,950	-2,180,144	-2,398,159
Capital de trabajo	-15,137,200					
Recuperación Capital de trabajo						15,137,200
Inversión Inicial	-6500000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-11,637,200</b>	<b>-15,050,475</b>	<b>25,497,535</b>	<b>33,620,408</b>	<b>57,553,570</b>	<b>91,967,344</b>
<b>Flujos de Caja a VP (Tasa descuento 15%)</b>	<b>-11,637,200</b>	<b>-13,087,369</b>	<b>19,279,800</b>	<b>22,105,964</b>	<b>32,906,440</b>	<b>45,724,024</b>
<b>VAN del Proyecto</b>	<b>\$ 95,291,658</b>					
<b>TIR del Proyecto</b>	<b>91.8%</b>					

Como podemos ver, el VAN del proyecto puro es de **\$93.540.349.-** con una TIR de un 73,4%, mientras que al utilizar la opción de financiamiento, el VAN Apalancado (Proyecto + Deuda) corresponde a **\$95.291.658.-** y la TIR aumenta a un **91,8%**.

Claramente, el VAN es bastante alto tanto para la opción sin financiamiento como con financiamiento, sin embargo, al utilizar el financiamiento, el retorno sobre el capital invertido aumenta desde 4,32 veces la inversión (incluido el capital de trabajo aportado por los inversionistas), a 8,2 veces en el caso de utilizar la opción de financiamiento bancario.

## 9.5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El escenario base, que plantea un crecimiento constante de 6 condominios por año, partiendo con 5 el primer año, y con el cual se ha trabajado hasta el momento para la realización de la evaluación financiera, fue formulado a partir del cumplimiento de los objetivos estratégicos que fueron propuestos en el plan de marketing, el cual plantea alcanzar una cartera de 30 condominios administrados en un plazo de 5 años.

Si bien, el escenario base, es un escenario completamente posible, ya que plantea ventas de solo un nuevo condominio cada dos meses, este escenario supone condiciones normales, tanto en el entorno como en la industria en sí, por lo cual, a continuación plantearemos tres nuevos escenarios, en donde dos de ellos suponen condiciones adversas en el sector que impedirían llegar al crecimiento propuesto en el escenario base a los cuales llamaremos escenario adverso y pesimista, en donde en el escenario adverso se lograría un 33% menos de crecimiento que en el escenario base y el pesimista, que plantea un crecimiento un 66% más bajo. Por último, también plantearemos un escenario optimista el cual plantea un crecimiento mayor en un 16,5% anual respecto al número de captaciones a partir del segundo año. A continuación se detalla el nivel de crecimiento en ventas a alcanzar en los distintos escenarios.

**Tabla 28: Escenarios Potenciales para análisis de sensibilidad**

Escenarios	Años 1	Crecimiento Anual	Total Ventas Año 5
Base	5	6	29
Adverso	4	4	20
Pesimista	4	2	11
Optimista	5	7	33

### 9.5.1. Escenario Adverso

Este escenario, plantea un 20% menos de ventas durante el primer año del proyecto y un 33% menos de crecimiento en los años que vienen, lo cual podría ser gatillado por motivos tales como: falta de percepción de la propuesta de valor de “Somos Comunidad”, un menor crecimiento económico del sector inmobiliario, escepticismo por parte de los nuevos clientes, entrada masiva de nuevos competidores, cambios en la ley de copropiedad etc. A continuación realizaremos el análisis económico de esta situación a fin de evaluar el potencial de estos riesgos para el inversionista.

Aplicando la misma metodología de cálculo del capital de trabajo y dado las ventas para el primer año se reducen a 4 unidades, el nuevo capital de trabajo sería el que se muestra a continuación:

**Tabla 29: Cálculo de capital de trabajo escenario adverso y pesimista**

Concepto (Determinación Capital de trabajo)	Primer año												
	Mes 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
Ingresos x Venta		0	920000	920000	920000	1840000	1840000	1840000	1840000	3040000	3040000	3040000	4240000
Edificios Administrados		0	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	4
Costos (Total Mensual)	6500000	3350000	3515600	3350000	3350000	3515600	3350000	3350000	3350000	3566000	3350000	3350000	3472400
Efectivo Ventas - Costos	-6500000	-3350000	-2595600	-2430000	-2430000	-1675600	-1510000	-1510000	-1510000	-526000	-310000	-310000	767600
Efectivo Acumulado	-6500000	-9850000	-12445600	-14875600	-17305600	-18981200	-20491200	-22001200	-23511200	-24037200	-24347200	-24657200	-23889600

Por lo tanto el nuevo capital de trabajo es de \$23.889.600.- de los cuales 6.500.000.- corresponden a inversión inicial. A continuación se presenta el flujo de caja para este nuevo escenario:

**Tabla 30: Cálculo de VAN y TIR del proyecto bajo un escenario adverso**

Flujos Proyectados (Escenario Adverso)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de Condominios (proyectados al término de cada año)		4	8	12	16	20
Media de Condominios administrados durante el año		2	6	10	14	18
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>		<b>25,950,000</b>	<b>77,850,000</b>	<b>129,750,000</b>	<b>181,650,000</b>	<b>233,550,000</b>
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)		29,520,000	48,336,000	89,035,200	115,199,640	147,294,396
Utilidad Bruta		-3,570,000	29,514,000	40,714,800	66,450,360	86,255,604
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)		15,150,000	22,500,000	25,650,000	31,475,000	36,650,000
Utilidad Operacional		-18,720,000	7,014,000	15,064,800	34,975,360	49,605,604
Depreciación		-1,000,000	-1,000,000	-525,000	-875,000	-875,000
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-19,720,000	6,014,000	14,539,800	34,100,360	48,730,604
Pérdidas Acumuladas del Ejercicio				-19,720,000	-13,706,000	-
Impuesto (27%)					225,126	9,207,097
Utilidad Despues de Impuesto (UDI)		-19,720,000	6,014,000	14,314,674	24,893,263	35,573,341
Depreciación		1,000,000	1,000,000	525,000	875,000	875,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-18,720,000</b>	<b>7,014,000</b>	<b>14,839,674</b>	<b>25,768,263</b>	<b>36,448,341</b>
Capital de trabajo		-17389600				
Recuperación Capital de trabajo						17,389,600
Inversión Inicial	-6500000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-23,889,600</b>	<b>-18,720,000</b>	<b>7,014,000</b>	<b>14,839,674</b>	<b>25,768,263</b>	<b>53,837,941</b>
<b>Flujos de Caja a VP (Tasa descuento 15%)</b>	<b>-23,889,600</b>	<b>-16,278,261</b>	<b>5,303,592</b>	<b>9,757,327</b>	<b>14,733,088</b>	<b>26,766,972</b>
<b>VAN del Proyecto</b>		<b>\$ 16,393,117</b>				
<b>TIR del Proyecto</b>		<b>26.2%</b>				

Como podemos ver, a pesar que se reduce bastante el retorno para el inversionista, este sigue siendo positivo y representa retorno del 68,6% sobre el capital invertido (proyecto puro), con una TIR de 26,2% y un VAN que alcanza los \$16.393.117.-.

Optando por la opción de financiamiento, bajo las mismas condiciones del escenario base (Ver tabla N°24), el VAN apalancado del proyecto aumenta a \$18.057.126.- y la TIR aumenta a un 30%. Por otra parte, el monto aportado por los inversionistas se reduciría a solo \$13.889.600.- aumentando el retorno a un 130% del capital invertido. De esta forma podemos decir, que incluso en un escenario adverso el proyecto aún presenta retornos atractivos y es una muy buena opción de inversión.

### 9.5.2. Escenario Pesimista

Este escenario, plantea un 20% menos de ventas durante el primer año del proyecto, pero un 66% menos de crecimiento que el escenario base en los años que vienen (solo crecimiento de 2 nuevos condominios por año). Si bien, esta situación podría ser provocada por acontecimientos similares a los planteados en el escenario adverso (factores externos y de mercado), además consideraremos la posibilidad que no se cumplan alguno de los objetivos estratégicos, debido a problemas como: falla del plan de marketing, una inadecuada promoción, dificultad para llegar al tomador de decisión, falta de flexibilidad en la fijación del precio, poca orientación comercial del administrador jefe, etc. Dado que el escenario del primer año es el mismo que en el escenario adverso, el flujo de caja es el que se presenta a continuación:

**Tabla 31: Cálculo de VAN y TIR del proyecto bajo un escenario pesimista**

Flujos Projectados (Escenario Pesimista)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Condominios (proyectados al término de cada año)		4	6	8	10	12
Media de Condominios administrados durante el año		2	5	7	9	11
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>		<b>25,950,000</b>	<b>64,875,000</b>	<b>90,825,000</b>	<b>116,775,000</b>	<b>145,151,325</b>
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)		29,520,000	47,904,000	64,677,600	104,765,760	109,989,792
Utilidad Bruta		-3,570,000	16,971,000	26,147,400	12,009,240	35,161,533
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)		15,150,000	22,500,000	24,500,000	24,850,000	30,965,200
Utilidad Operacional		-18,720,000	-5,529,000	1,647,400	-12,840,760	4,196,333
Depreciación		-1,000,000	-1,000,000	-525,000	-525,000	-700,000
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-19,720,000	-6,529,000	1,122,400	-13,365,760	3,496,333
Pérdidas Acumuladas del Ejercicio			-19,720,000	-26,249,000	-25,126,600	-38,492,360
Impuesto (27%)						
Utilidad Despues de Impuesto (UDI)		-19,720,000	-6,529,000	1,122,400	-13,365,760	3,496,333
Depreciación		1,000,000	1,000,000	525,000	525,000	700,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-18,720,000</b>	<b>-5,529,000</b>	<b>1,647,400</b>	<b>-12,840,760</b>	<b>4,196,333</b>
Capital de trabajo	-17,389,600					
Recuperación Capital de trabajo						17,389,600
Inversión Inicial	-6500000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-23,889,600</b>	<b>-18,720,000</b>	<b>-5,529,000</b>	<b>1,647,400</b>	<b>-12,840,760</b>	<b>21,585,933</b>
<b>Flujos de Caja a VP (Tasa descuento 15%)</b>	<b>-23,889,600</b>	<b>-16,278,261</b>	<b>-4,180,718</b>	<b>1,083,192</b>	<b>-7,341,746</b>	<b>10,732,024</b>
<b>VAN del Proyecto</b>	<b>-\$ 39,875,109</b>					
<b>TIR del Proyecto</b>						<b>-26.2%</b>

Como se puede apreciar, el VAN en este escenario, es negativo (VAN de -\$39.875.109 y TIR de -26,2%), y provocaría altas pérdidas para los inversionistas. Los flujos negativos, son provocados dado a que el bajo nivel de ingresos, no logra cubrir el aumento de los costos operacionales, los que aumentan producto del plan de recursos humanos definido, a fin de mantener un adecuado nivel de servicio en los condominios administrados, por lo que el aumentar de 8 condominios en el tercer año, a tan solo 10 en el cuarto impacta considerablemente en un aumento de los costos operacionales, que no alcanza a satisfacerse con el aumento de ingresos (ver **anexo 7.1.3**).

### 9.5.3. Escenario Optimista

Este escenario, mantiene las condiciones del escenario base en el primer año, pero estima un crecimiento de un 16,5% más en los años siguientes, si bien es bastante superior al escenario base, es un escenario posible, y solo implicaría un esfuerzo de ventas de 1 condominio más por año que en el escenario base. A continuación se presenta el flujo de caja suponiendo este escenario.

**Tabla 32: Cálculo de VAN y TIR del proyecto bajo un escenario optimista**

Flujos Projectados (Escenario Base)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Condominios (proyectados al término de cada año)		5	12	19	26	33
Media de Condominios administrados durante el año		2.5	8.5	15.5	22.5	29.5
<b>Ingresos (en base a M\$1.081 mensual)</b>		<b>32,437,500</b>	<b>110,287,500</b>	<b>201,112,500</b>	<b>291,937,500</b>	<b>382,762,500</b>
Costos del Personal (Incluida leyes sociales)		29,700,000	58,056,000	99,208,800	150,971,400	195,324,318
Utilidad Bruta		2,737,500	52,231,500	101,903,700	140,966,100	187,438,182
Costos Fijos (Gastos varios, equipamiento y otros)		15,150,000	23,650,000	37,075,000	44,625,000	44,425,000
Utilidad Operacional		-12,412,500	28,581,500	64,828,700	96,341,100	143,013,182
Depreciación		-1,000,000	-1,000,000	-875,000	-1,050,000	-1,050,000
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)		-13,412,500	27,581,500	63,953,700	95,291,100	141,963,182
Pérdida del Ejercicio Anterior			-13,412,500			
Impuesto (27%)			3,825,630	17,267,499	25,728,597	38,330,059
Utilidad Despues de Impuesto (UDI)		-13,412,500	23,755,870	46,686,201	69,562,503	103,633,123
Depreciación		1,000,000	1,000,000	875,000	1,050,000	1,050,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-12,412,500</b>	<b>24,755,870</b>	<b>47,561,201</b>	<b>70,612,503</b>	<b>104,683,123</b>
Capital de trabajo	-15137200					
Recuperación Capital de trabajo						15,137,200
Inversión Inicial	-6500000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-21,637,200</b>	<b>-12,412,500</b>	<b>24,755,870</b>	<b>47,561,201</b>	<b>70,612,503</b>	<b>119,820,323</b>
<b>Flujos de Caja a VP (Tasa descuento 15%)</b>	<b>-21,637,200</b>	<b>-10,793,478</b>	<b>18,718,994</b>	<b>31,272,262</b>	<b>40,372,928</b>	<b>59,571,877</b>
<b>VAN del Proyecto</b>	<b>\$ 117,505,382</b>					
<b>TIR del Proyecto</b>						<b>80.7%</b>

Como se puede apreciar, el nivel de retorno en este escenario es superior al escenario base, llegando a un retorno sobre el capital invertido (sin financiamiento) de casi 5,43 veces el monto del capital invertido, con una TIR de 80,7%.

## 10. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SUS MITIGACIONES

A continuación se evaluarán los diversos riesgos observados en el desarrollo de la planificación estratégica y en el análisis de sensibilidad del plan económico y financiero, los que podrían afectar de forma negativa el desarrollo del negocio. Dado que el riesgo sistemático, está dado por los riesgos propios del mercado, nos concentraremos mayormente en los riesgos asistemáticos, ya que en estos, se pueden definir distintas estrategias que permitan su mitigación, a fin de no afectar la viabilidad del proyecto.

### 10.1. RIESGOS INHERENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Según lo desarrollado en el capítulo 6.4, la estrategia de somos comunidad descansa en la generación de 4 opciones estratégicas que permitirán Atraer – Satisfacer y Retener a los clientes de “Somos Comunidad”, el fallo en el desarrollo de las tareas que permitan desarrollar cada una de estas opciones estratégicas, podrían afectar seriamente el plan de crecimiento de “Somos Comunidad”. A continuación detallaremos los diversos tipos de riesgos involucrados, conforme a las opciones estratégicas que se podrían ver afectadas.

#### 10.1.1. Problemas en la generación de Diferenciación

El éxito de la estrategia de diferenciación se basa en que los clientes de “Somos comunidad” puedan percibir un servicio único, difícil de imitar y que nos permitirá alcanzar una buena penetración en el mercado y obtener una mayor disposición a pagar por parte de los copropietarios, sin embargo este objetivo estratégico, se puede ver amenazado si ocurren los siguientes problemas:

- Dificultades para contar con un equipo profesional, y de expertos en administración de condominios, con atributos y competencias claves (Responsabilidad, Conocimientos Financieros, y que vele por los ahorros de la comunidad y que sea proactivo). Esta situación podría ocurrir dado un exceso de demanda por este tipo de profesionales, o por exceso de competencia en el sector, que produzca nuevas ofertas laborales para los empleados de somos comunidad.
- Que el personal de “Somos Comunidad” y en especial, los administradores (Administrador Jefe y asistente de administración), no posean los valores de transparencia, responsabilidad, honestidad y ética, ya que estas características no son fácil de evaluar al momento de contratar personal, y es clave para el éxito de somos comunidad que sus empleado cuenten con estos valores.
- Que el software tecnológico que somos comunidad utilice, sea ampliamente masificado por la empresa proveedora de este servicio, lo que podría hacer disminuir el grado de diferenciación que genera el uso de esta herramienta.
- Que la plataforma web de “somos comunidad” no cuente con un diseño atractivo que incentive el uso por parte de los copropietarios.

#### 10.1.2. Dificultades en la redefinición de la relación con el cliente

Redefinir la relación con el cliente para lograr generar relaciones de largo plazo con los copropietarios y miembros de comité de administración, no es una tarea fácil de realizar, ya que se requiere que el cliente sienta una experiencia de servicio única, es por esta razón que para el

cumplimiento de este objetivo estratégico podríamos encontrar una serie de dificultades, las que detallamos a continuación:

- Problemas en la implementación de canales de comunicación entre los copropietarios, comité de administración y “Somos Comunidad”
- Pérdida de confianza por parte de los copropietarios por incumplimiento de los horarios de atención in situó en las comunidades de edificio
- Falta de colaboración en la coordinación y realización de reuniones y asambleas.

#### 10.1.3. Problemas en la generación de amplitud horizontal

La estrategia de amplitud horizontal de “Somos Comunidad”, se basa en lograr integración con diversos tipos de servicios, de común demanda entre los habitantes de las comunidades de departamentos que se administran, y la entrega periódicas de auditorías internas de gestión sus propios administradores, a fin de que se esté al tanto del trabajo realizado y los copropietarios y miembros del comité de administración perciban que el servicio de “Somos comunidad” va más allá del servicio en sí. Sin embargo este objetivo se puede ver amenazado por los siguientes riesgos:

- Que ocurran problemas con los proveedores de servicios adicionales dispuestos en la página web de “Somos Comunidad” (servicios como: gasfitería, limpieza de alfombra, fumigación, paseo de mascotas, ventas a domicilio, niñeras, etc...) y que los clientes relación esas malas experiencias con el servicio de “Somos Comunidad”
- Cuestionamientos a los procesos de auditoria interna de los administradores de “Somos Comunidad”.

#### 10.1.4. Problemas del intercambio dominante y la consolidación.

Esta estrategia, busca posicionar en el mediano plazo a “Somos Comunidad” y su modelo de negocio, como una de las empresas líderes en la administración de condominios de departamentos en la región Metropolitana. Sin embargo, pueden ocurrir problemas, tales como:

- Que la implementación de tecnologías de información (Software tecnológico) no permita la adecuada interacción entre la administración, proveedores, copropietarios y comité de administración.
- Que los clientes de “Somos Comunidad” no perciban diferenciación en la gestión realizada por el administrador, producto de problemas o retrasos en la realización de mantenencias mayores o de carácter urgente, dada la falta de aprobación por parte del comité de administración.

### 10.2. RIESGOS INHERENTES AL PERSONAL EXTERNO.

Ciertamente uno de los mayores riesgos al que “Somos Comunidad” se podría ver afectado es que se produzcan fallas en la gestión habitual de los condominios productos de falencias que escapan a su ámbito de acción, como lo es en el caso del personal externo a “Somos Comunidad”, como lo son: Conserjes, Mayordomo y personal de aseo y mantenencias habituales (jardineros, gasfíter, etc). Si bien, es el administrador el encargado de supervisar a este personal, ellos están contratados generalmente por el condominio y en algunos casos, cuentan con la protección de copropietarios,

o miembros del comité de administración, lo que dificulta el tomar medidas sobre ellos. Dentro de los principales problemas que podrían ocurrir se detallan:

- Ausencias injustificadas y/o no informadas al personal de administración
- Falta de lineamiento con los objetivos estratégicos y valores de “Somos Comunidad”.
- Mala atención a los copropietarios del condominio
- Problemas para realización de reemplazos en caso de ausencias prolongadas o renunciadas inesperadas.
- Problemas en la percepción de calidad de servicio que reciben los copropietarios dado malas prácticas de este personal.

### 10.3. RIESGOS INHERENTES A LA GESTION COMERCIAL Y PLAN DE MARKETING

Otro de los riesgos más importantes a los que se podría ver afectada “Somos Comunidad”, es que sus administradores (Administrador Jefe y Asistentes de Administración), posean un bajo enfoque comercial y no puedan implementar de forma adecuada los objetivos planteados en el plan de marketing, en particular al concerniente a desarrollar la promoción adecuada del servicio de “Somos Comunidad”, por medio de campañas de “Marketing Directo” para alcanzar la participación de mercado objetivo. Dentro de los principales riesgos que podrían ocurrir mencionaremos:

- Que el personal no cuente enfoque comercial y habilidades de ventas
- Que existan problemas para lograr contactar al tomador de decisión (Miembros del comité de administración).
- Que el personal no tenga los incentivos suficientes para lograr las metas de ventas propuestas.

Todos estos riesgos, anteriormente mencionados, pueden impactar directamente en el plan de crecimiento de somos comunidad y producir que el proyecto caiga en un escenario adverso o incluso pesimista con consecuencias que, como vimos en el capítulo 9.5, podrían afectar la viabilidad total del proyecto. A continuación desarrollaremos las medidas de mitigación para evitar que estos riesgos perjudiquen la realización del proyecto.

### 10.4. MITIGACIONES.

Para evitar que los riesgos asistemáticos, inherentes al negocio, afecten la viabilidad del proyecto, hemos propuesto las siguientes medidas de mitigación:

#### i. Mitigación de los riesgos derivados de implementación estratégica

- Buscar asesoramiento con empresas de “headhunter” reconocidas que permitan contratar personal conforme al perfil definido en el plan de RR.HH.
- Capacitar constantemente al personal de “Somos Comunidad”, tanto en temas concernientes a la administración de condominios, como en la estrategia, cultura y valores de la empresa.
- Buscar la generación de una alianza estratégica o “Join Venture” con la empresa proveedora del servicio de soporte tecnológico en las comunidades que somos

comunidad administre, a fin de poder desarrollar complementos en la aplicación exclusivos para los condominios administrados por “Somos Comunidad”.

- Invertir lo suficiente para que la plataforma web de “Somos Comunidad” sea atractiva a sus copropietarios y permita la integración con los servicios adicionales de común demanda que se pretenden ofrecer.
- Generar diversos canales de comunicación entre copropietarios, comité de administración y los administradores de “Somos Comunidad”, a fin de que la comunidad se sienta conectada siempre (call center, presencial, vía mail, atención web, etc).
- Fomentar y contribuir a la realización de reuniones y juntas en los condominios, para que los copropietarios y miembros del comité de administración estén constantemente informados de los acontecimientos más importantes.
- Certificar que los proveedores de servicios adicionales dispuestos en la página web de “Somos Comunidad”, sean confiables y cumplan con políticas de satisfacción de los clientes en caso de existir disconformidades con los servicios entregados.
- Que en la realización de los procesos de auditoria interna, se invite a participar a los miembros del comité de administración o copropietarios, a fin de que supervisen el proceso.
- Levantamiento oportuno de los problemas de gestión mediante la implementación de sistema de ticket, a fin de que exista registro de todas las problemáticas levantadas y de las dificultades que se presenten en la solución de estas.

ii. Mitigación de los riesgos derivados del personal externo

- Capacitar al personal externo, tanto en temas concernientes a la administración de condominios, como en la estrategia, cultura y valores de la empresa.
- Contar proveedores de servicios personales externos a los cuales se pueda recurrir en caso de ausencia del personal de planta vital (como conserjes).
- Establecer un plan de incentivos al personal externo que premie el hecho de no tener reclamos por parte de miembros de la comunidad.

iii. Mitigación de los riesgos derivados de la gestión comercial y el plan de marketing

- Realización de capacitaciones al personal en técnicas de ventas.
- Generar un adecuado plan de incentivos por venta
- Generar los nuevos contratos a plazo fijo de 6 meses, sujeto al cumplimiento de metas de venta de al menos 2 nuevos condominios en dicho periodo (Administradores Jefes y asistentes de administración).

## 11. CONCLUSIÓN

Como primer aspecto relevante del presente plan de negocios, podemos decir que gracias a la aplicación de la metodología propuesta, logramos dar cumplimiento a los 6 objetivos específicos planteados al inicio del trabajo. Se determinaron los aspectos legales de la normativa vigente, atinentes al negocio, con los posibles riesgos y costos legales involucrados; también, se identificó que existen bajas barreras de entradas, y que el mercado es muy atomizado, pero gracias al fuerte crecimiento del sector inmobiliario, las buenas expectativas económicas a partir del 2018, y a la baja profesionalización en algunos competidores, nos queda la puerta abierta para destacar con un servicio diferenciado en un mercado donde el 46% de los entrevistados, manifestó que no quisiera continuar con su actual administrador. Por otra parte, a partir del análisis del entorno e investigación de mercado, se logró establecer un segmento objetivo atractivo, sus principales puntos de satisfacción y los atributos diferenciadores que buscan los copropietarios. Esto permitió definir los factores críticos de éxito y desarrollar una estrategia centrada en el cliente, a través de un servicio profesional de administración de condominios, de calidad, novedoso, cercano y transparente, soportado en un modelo de negocio con una correcta dotación de recursos humanos que garantice la calidad de servicio y una adecuada herramienta tecnológica que facilite la gestión.

Con el plan económico y financiero, se determinó la viabilidad económica del proyecto, el cual resulto ser atractivo en 3 de 4 escenarios posibles, conforme a distintos niveles de crecimiento en ventas. En el escenario base, se plantea un crecimiento muy cercano al objetivo general del proyecto, con 29 condominios en un plazo de 5 años, y una inversión inicial de \$21.637.000.- para lo cual, se propone utilizar apalancamiento financiero por 10 millones de pesos y el resto, por aporte de los socios de “Somos Comunidad”. Aquí el retorno sería de 8,2 veces el capital invertido (VAN apalancado de \$95.291.658 y una TIR de 91,8%); mientras que en el escenario optimista, que plantea un 16,5% de mayor crecimiento del año 2 al 5, el retorno llegaría a 10,25 veces el capital invertido (usando financiamiento) con un VAN apalancado que superaría los 119 millones y una TIR de 100%. Sin duda, estos escenarios son bastante atractivos, y hacen del proyecto una excelente oportunidad negocio, que con esfuerzos de venta, puede lograr retornos mayores para los socios.

Sin embargo, al plantear una caída en los niveles de ventas, los resultados son mucho menos favorables o definitivamente desfavorables. El escenario adverso, plantea ventas un 31% menos que el escenario base, deduciendo el retorno a un 130% sobre el capital aportado por los inversionistas (utilizando financiamiento), con un VAN apalancado de \$18 millones y una TIR de un 30%, lo que si bien, sigue siendo un escenario favorable, los retornos no son tan atractivos. Esta situación se agudiza aún más, si el crecimiento es 60% por debajo del nivel base, aquí, los flujos actualizados serian negativos (VAN negativo por casi 40 millones de pesos) dado que el lento crecimiento en ventas no lograría cubrir los costos del personal necesario para mantener los niveles de servicio propuestos por el modelo de negocio. Para evitar que esta situación ocurra, es de vital importancia considerar los riesgos asociados al plan de negocios y tomar las medidas de mitigación necesarias, sobre todo en lo referente al plan de gestión comercial y al plan de marketing, ya que resulta importantísimo, conseguir un crecimiento en ventas de al menos 1 condominio cada 3 meses, lo que si bien se ve como una cifra pequeña, dado el plan estratégico y los antecedentes levantados del mercado, la dificultad de llegar al tomador de decisión (el comité de administración), podrían hacer de esto, una tarea difícil de conseguir. Por lo cual, se recomienda explotar fuertemente el segmento de condominios nuevos, utilizando la plaza de las inmobiliarias, a fin de realizar alguna alianza estratégica que permita capturar más fácilmente este segmento.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto Nacional de Estadísticas 2017. Boletín 224 sectores económicos - Permisos de edificación autorizada [en línea] Santiago, Chile. < <http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/construccion/2017/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-permisos-de-edificaci%C3%B3n-autorizada-junio-2017.pdf?sfvrsn=4> > [consulta: 20 Julio 2017]
2. Partners & Friends 2010. Estudio “Administradores de Comunidades” [en línea] Santiago, Chile < <http://www.metrogas.cl/administradores/userfiles/file/Informe%20Resultados%20Estudio%20Administradores.pdf> > [consulta: 25 Julio 2017]
3. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger 2007. Administración Estratégica y política de negocios. 10º Ed. University of South Florida, USA. Pearson. 768 p.
4. Kotler Philip, Armstrong Gary, 2010. Fundamentos del Marketing, 8ª Ed. Pearson.
5. Kotler Philip, 1989. Mercadotecnia, 3ª Ed. Prentice-Hall.
6. Hanna, David P. 1990. Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. Addison Wesley Iberoamericana. 218 p.
7. Nassir Sapag C.y Reinaldo Sapag C. Preparación y evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, 5ta Edición.
8. Wolfgang Messner 2013. Making the Compelling Business Case. Palgrave Macmillan.
9. Hax, Arnoldo y Wilde, Dean 2003, The Delta Model – A new framework of strategy. Journal of Strategic Management Education. Senate Hall Academic Publishing.

## 13. ANEXOS

### 13.1. ENCUESTA

#### **Encuesta a Comunidades de Edificio o Condominio habitacional**

Esta es una breve encuesta que no le tomara más de 8 minutos el responder y que será de gran ayuda para realizar un levantamiento de información referente a la situación actual de las comunidades de edificio de Santiago.

\*\*\* Nota Importante:

Si contesta esta encuesta por medio de su Smartphone, active la opción de "rotación automática" y gire su celular en las preguntas de escalas de selección múltiple\*\*\*

**\*Obligatorio**

#### **1. Usted vive actualmente en una comunidad de Edificio o Condominio Habitacional**

*\* Marca solo un óvalo.*

- Si Pasa a la pregunta 2.
- No Deja de rellenar este formulario.

#### **Dado que vive en comunidad:**

#### **2. En qué sector de la Región Metropolitana se encuentra ubicado \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sector Centro (Santiago, Providencia, Ñuñoa, Quinta Normal, Estación Central, Independencia, Recoleta, Macul, San Joaquín y San Miguel.
- Sector Norte (Quilicura, Huechuraba, Renca y Conchalí)
- Sector Poniente (Pudahuel, Cerro Navia, Lo Prado, Pedro Aguirre Cerda, Cerrillos, Maipú y Lo Espejo.
- Sector Oriente (Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Peñalolén)
- Sector Sur (La Florida, Puente Alto, La Granja, La Pintana, San Bernardo, El Bosque, La Cisterna y San Ramón.)
- Región Metropolitana en las afueras de la provincia de Santiago
- No pertenece a la Región Metropolitana

3. **¿Cuál es el tipo de comunidad en la que vive?** *Marca solo un óvalo.*

- Comunidad de Departamentos *Pasa a la pregunta 4.*
- Condominio habitacional de Casas *Pasa a la pregunta 9.*

## Comunidad de Departamentos

4. **Su comunidad de Departamentos está compuesta por:**

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 50 departamentos
- entre 50 y 100 departamentos
- entre 100 y 200 departamentos
- entre 200 y 300 departamentos
- más de 300 departamentos

5. **¿Cuál(es) son las principales características que identifican mejor a su condominio de departamentos? (Seleccione máximo 3 opciones) \* *Selecciona todos los que correspondan.***

- Orientación a la familia.
- Orientación a copropietarios jóvenes
- Cercanía a parques y áreas verdes.
- La calidad de sus instalaciones y áreas comunes.
- Cercanía al Metro de Santiago
- Proximidad a los principales centros de negocios
- Ubicación centralizada
- Orientación a la gente mayor y tercera edad
- Su seguridad y tranquilidad

6. **Que tipos de departamentos existen en su condominio (en cuanto al número de dormitorios y cantidad de baños).**

*Marca solo un óvalo.*

- Hasta departamentos de 2 D y 1 B o 2 B.
- Hasta departamentos de 3 D y 1 B o 2 B.
- Hasta departamentos de 3 D y hasta 3 B.
- Hasta departamentos de 4 D y hasta 3 B.
- Departamentos de 5 o más Dormitorios.
- No sabe o no contesta

**7. Seleccione las principales áreas comunes con las que cuenta su comunidad de edificio.** *Selecciona todos los que correspondan.*

- Quincho para asados
- Sala multiuso
- Gimnasio
- Piscina (al aire libre)
- Piscina techada
- Lavandería
- Sala de Computación
- Áreas Verdes
- Juegos Infantiles
- Hall de acceso
- Recepción
- Otro: \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuál es su rango de costo en gastos comunes?** *Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$50.000.-
- Entre \$50.000.- y \$80.000.-
- Entre \$80.000.- y \$100.000.-
- Entre \$100.000 y \$150.000.-
- Entre \$150.000 y \$200.000.-
- Entre \$200.000 y \$300.000.-
- Más de \$300.000.-

*Pasa a la pregunta 12.*

## **Condominio habitacional de Casas**

**9. Su condominio habitacional está compuesta por:**

*Marca solo un óvalo.*

- menos de 25 casas
- entre 25 y 50 casas
- entre 50 y 100 casas
- más de 100 casas

10. **¿Cuál(es) son las principales características que identifican mejor a su condominio habitacional? (Seleccione máximo 3 opciones) \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Orientación a la familia.
- Gran cantidad de metros cuadrados de terreno.
- La calidad de sus instalaciones y áreas comunes.
- Disponibilidad de Parque y/o Laguna artificial al interior del Conjunto habitacional
- Su seguridad y tranquilidad
- Buena conectividad
- Gran cantidad de metros cuadrados construidos
- Cercanía a los principales centros urbanos
- Otro: \_\_\_\_\_

11. **¿Cuál es su rango de costo de sus gastos comunes? Marca solo un óvalo.**

- Menos de \$50.000.-
- Entre \$50.000.- y \$80.000.-
- Entre \$80.000.- y \$100.000.-
- Entre \$100.000 y \$150.000.-
- Entre \$150.000 y \$200.000.-
- Entre \$200.000 y \$300.000.-
- Más de \$300.000.-

*Pasa a la pregunta 12.*

## **Comité de administración**

12. **¿Usted participa o ha participado en el comité de administración de su comunidad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Si Pasa a la pregunta 13.
- No Pasa a la pregunta 24.

## Referente a la participación que tiene o ha tenido en el comité de administración de su condominio.

13. ¿Cuántos miembros forman el comité de administración? (responder con números)

---

14. ¿Qué cargo ocupa o ha ocupado en el comité de administración? \* *Marca solo un óvalo.*

- Presidente
- Delegado
- Tesorero
- Otro: \_\_\_\_\_

15. Como miembro del comité de administración, que aspecto(s) se evaluaron para la elección del servicio de administración. (Seleccione máximo 3) \* *Selecciona todos los que correspondan.*

- Calidad profesional y académica del administrador
- Precio
- Servicio de atención y comunicación ofrecido a la comunidad
- Referencias
- Prestigio y trayectoria
- Conocimientos legales del administrador
- Softwares y tecnologías de apoyo a la gestión utilizadas
- Otro: \_\_\_\_\_

**16. Ordene según importancia, cuál de las siguientes áreas considera más importante a la hora de elegir un servicio de administración de condominio, siendo 1 = Muy importante y 5= Nada Importante: \***

*Selecciona todos los que correspondan*

	1	2	3	4	5
Recaudación y administración de los recursos	<input type="checkbox"/>				
Planificación de trabajos / mantenciones mayores	<input type="checkbox"/>				
Seguridad	<input type="checkbox"/>				
Relaciones del administrador con los residentes	<input type="checkbox"/>				
Operación y funcionamiento del condominio	<input type="checkbox"/>				

**17. Cuál es el rango de costo mensual de su actual servicio de administración** *Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$800.000.-
- Entre \$800.001 y \$1.000.000.-
- Entre \$1.000.001 y 1.300.000.-
- Entre \$1.300.001 y 1.600.000.-
- Entre \$1.600.001 y 2.000.000.-
- Más de \$2.000.000.-

# Preguntas para el copropietario

Sobre su rol, características y atributos del Administrador

**18. ¿Qué tipo de servicio de administración de condominio existe actualmente en su comunidad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Servicio de administración entregado por una "EMPRESA" dedicada a este giro de negocio.
- Servicio de administración entregado por una "PERSONA NATURAL", que "No es Copropietario" de la comunidad.
- Servicio de administración entregado por una "PERSONA NATURAL", que además es "Copropietario" de la comunidad

**• Según su opinión, ¿Cuáles deberían ser las 3 principales funciones de un "Administrador de Comunidades ideal"? \*** *Selecciona todos los que correspondan.*

- Mantener la morosidad controlada
- Buscar opciones de mejora para la comunidad
- Administrar los Gastos Comunes
- Velar por los derechos del personal del condominio
- Hacer cumplir las normas
- Mantener comunicada a la comunidad
- Preocuparse por la seguridad
- Mantener en buen estado los equipos y las áreas comunes
- Solucionar problemas del condominio
- Otro:

- **Ordene desde la más importante (1) a la menos importante (7), las siguientes funciones de las cuales debería hacerse cargo un "Administrador de comunidades ideal". \***

*Selecciona todos por orden de importancia.*

	1	2	3	4	5	6	7
Velar por los ahorros de la comunidad (gestión del fondo de reserva).	<input type="checkbox"/>						
Mantener de forma adecuada los equipos y áreas comunes	<input type="checkbox"/>						
Mantener informada a la comunidad	<input type="checkbox"/>						
Mantener la morosidad controlada	<input type="checkbox"/>						
Cumplir con los pagos de cuentas y compromisos con proveedores.	<input type="checkbox"/>						
Estar presente físicamente en la comunidad que se administra	<input type="checkbox"/>						
Manejar de forma adecuada al personal del condominio	<input type="checkbox"/>						

21. **Según su opinión, ¿Cuáles son las 3 características indispensables que debe tener "El Administrador ideal"? \*** *Selecciona todos los que correspondan.*

- Transparencia
- Eficiente
- Amable
- Profesional
- Responsabilidad
- Preocupado por los gastos del Condominio
- Honesto/Ético
- Comunicativo Proactivo

22. **Ordene desde la más importante (1) a la menos importante (4), las siguientes habilidades (innatas o propias) deseables en un administrador de comunidades \***

*Selecciona todos por orden de importancia.*

	1	2	3	4
Que tenga buenas relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que sea proactivo y no reactivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tenga habilidades para comunicarse con la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tenga habilidades para negociar con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. **Ordene desde el más importante (1) al menos importante (4), los siguientes atributos en relación a la formación profesional, deseables en un administrador de comunidades. \***

*Selecciona todos por orden de importancia.*

	1	2	3	4
Que tenga conocimientos contables y financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tenga conocimientos legales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tenga conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tenga conocimientos de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Pasa a la pregunta 24.*

# Preguntas para el copropietario

Diagnóstico del servicio

**24. Con respecto a la operación y funcionamiento del condominio, indique con qué nota calificaría usted al servicio de administración en cuanto a las siguientes características, siendo 1 = pésimo y 5= excelente: \***

*Marca solo una casilla por fila.*

	1	2	3	4	5
Estado general de la infraestructura del condominio	<input type="checkbox"/>				
Funcionamiento del equipamiento del condominio	<input type="checkbox"/>				
Orden y limpieza del condominio	<input type="checkbox"/>				
Frecuencia de visitas del administrador al condominio	<input type="checkbox"/>				
Facilidad de contacto con el administrador	<input type="checkbox"/>				
Rapidez en la solución de imprevistos	<input type="checkbox"/>				
Seguridad y control de accesos	<input type="checkbox"/>				

**25. Con qué nota final calificaría usted al servicio de administración en cuanto a su operación y funcionamiento. \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

**26. Sobre la recaudación y administración de los recursos del condominio, indique con qué nota calificaría usted al servicio de administración en cuanto a las siguientes características (siendo 1 = pésimo y 5 = excelente): \***

*Marca solo una casilla por fila.*

	1	2	3	4	5
La claridad y calidad del resumen de gastos comunes	<input type="checkbox"/>				
El control y manejo de la morosidad	<input type="checkbox"/>				
Eficiencia en la administración de los recursos disponibles	<input type="checkbox"/>				
Búsqueda de oportunidades para reducir los gastos comunes	<input type="checkbox"/>				
Opciones de pago de los gastos comunes	<input type="checkbox"/>				
Acceso a los registros históricos de pago los gastos comunes	<input type="checkbox"/>				

**27. Con qué nota final calificaría usted al servicio de administración en cuanto a su eficiencia en la recaudación y administración de los recursos \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

**28. Respecto a las relaciones del personal de la administradora con los residentes, indique con qué nota calificaría usted al servicio de administración en cuanto a las siguientes características (siendo 1 = pésimo y 5 = excelente): \***

1      2      3      4      5

*Marca solo una casilla por fila.*

	<input type="checkbox"/>				
Calidad de la relación del administrador con el comité de administración y los residentes	<input type="checkbox"/>				
Organización y manejo de las reuniones y asambleas	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de escuchar las inquietudes de los residentes	<input type="checkbox"/>				
Honestidad y transparencia del administrador	<input type="checkbox"/>				
Preocupación por mantener buena convivencia entre los residentes y asegurar el cumplimiento de las normas	<input type="checkbox"/>				
Manejo comunicacional	<input type="checkbox"/>				

**29. Con qué nota final calificaría usted al servicio de administración en cuanto a la relación de su personal y los residentes. \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

**30. Respecto a la planificación de trabajos / mantenimientos mayores, por favor indique con qué nota calificaría usted al servicio de administración en cuanto a las siguientes características (siendo 1 = pésimo y 5 = excelente) \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
Planificación adecuada y con anticipación de las mantenimientos mayores	<input type="checkbox"/>				
Oportuna información a los residentes sobre la realización de mantenimientos mayores	<input type="checkbox"/>				
Negociación del costo de los servicios contratados	<input type="checkbox"/>				
Calidad de los servicios contratados	<input type="checkbox"/>				
Tiempo de ejecución de los servicios contratados	<input type="checkbox"/>				
Búsqueda de mejora de la eficiencia energética	<input type="checkbox"/>				

**31. Con qué nota final calificaría usted al servicio de administración en cuanto a la planificación de los trabajos y mantenimientos mayores. \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

**32. Respecto a la seguridad del condominio, por favor indique con qué nota calificaría usted a su servicio de administración en cuanto a las siguientes características (siendo 1 = pésimo y 5 = excelente) \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Medidas de seguridad tomadas por la administración	<input type="radio"/>				
Actividades y recursos asociados a la seguridad del condominio	<input type="radio"/>				
Información clara y oportuna sobre incidentes	<input type="radio"/>				
Comunicación de planes de emergencia a la comunidad	<input type="radio"/>				
Supervisión del cumplimiento de las medidas de seguridad	<input type="radio"/>				

**33. Con qué nota final calificaría usted a su servicio de administración en cuanto a la contribución que realiza a la seguridad del condominio. \***

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Pésimo	<input type="radio"/>	Excelente				

**34. Usando una escala de 1 a 5, donde 1 es “totalmente insatisfecho” y 5 es “totalmente satisfecho”, ¿qué tan satisfecho se encuentra con la labor de su actual Administrador? \***

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho				

35. **¿Le gustaría que su actual administrador continúe trabajando en su comunidad?**

*\* Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

36. **¿Qué problemática considera relevante para usted en relación a la administración de su condominio, que no se haya mencionado en esta encuesta?**

---

---

---

## Datos Demográficos

37. **¿Cuál es su tramo de edad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menor de 18 años  
 18 a 29 años  
 30 a 35  
 36 a 50  
 Mayor a 50

38. **¿Cuál es su género? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Masculino  
 Femenino  
 Otro:

39. **¿Cuántas personas componen el grupo familiar con el que vive?, incluido(a) usted. \***

---

**40. Señale su máximo nivel educacional \* Marca solo un óvalo.**

- Enseñanza Básica
- Enseñanza Media
- Enseñanza Técnica Profesional
- Enseñanza Universitaria (Incompleta)
- Enseñanza Universitaria (Completa)
- Diplomado o Post Grado Académico

**41. ¿Cuál es tu tramo de ingreso mensual? Marca solo un óvalo.**

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$800.000
- Entre \$800.000 y \$1.200.000
- Entre \$1.200.000 y \$2.000.000
- Más de \$2.000.000

**42. ¿Cuál es el nombre de su condominio o comunidad habitacional? \***

\_\_\_\_\_

**43. ¿En qué medida te sientes satisfecho con esta encuesta? \* Marca solo un óvalo.**

1      2      3      4      5      6      7

Totalmente insatisfecho        Totalmente satisfecho

**44. ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a tu nivel de satisfacción con esta encuesta?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 13.2. GRÁFICOS DE DIAGNOSTICO DEL SERVICIO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN

A continuación se presenta una serie de gráficos descriptivos del servicio actual de administración detallados en el apartado 5.3.2

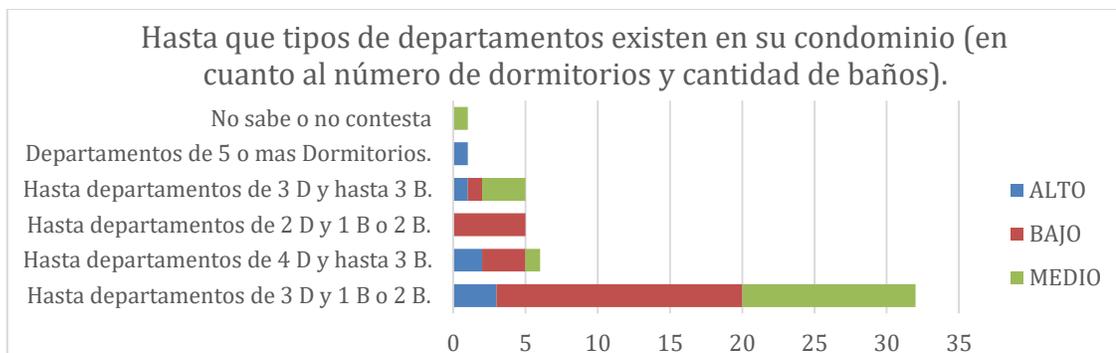


Gráfico 23: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

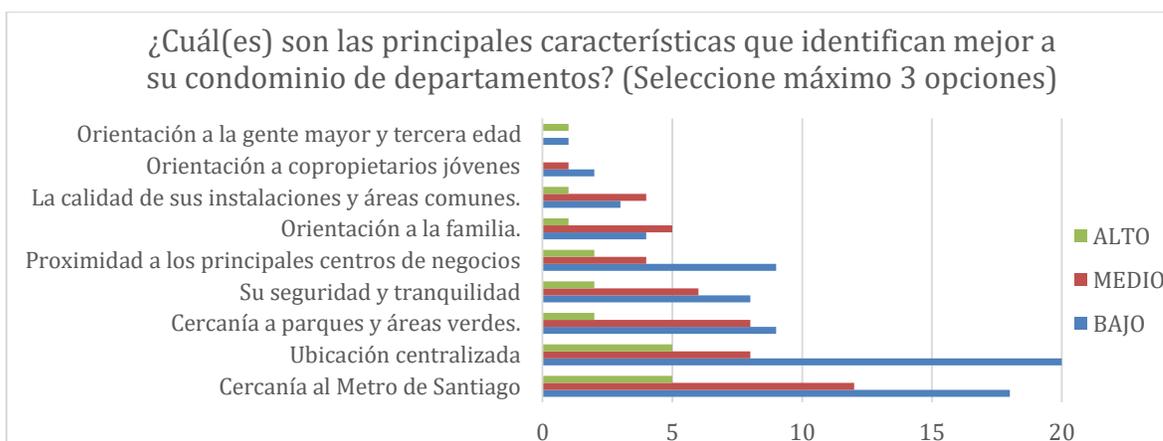


Gráfico 24: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.



Gráfico 25: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.



Gráfico 26: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

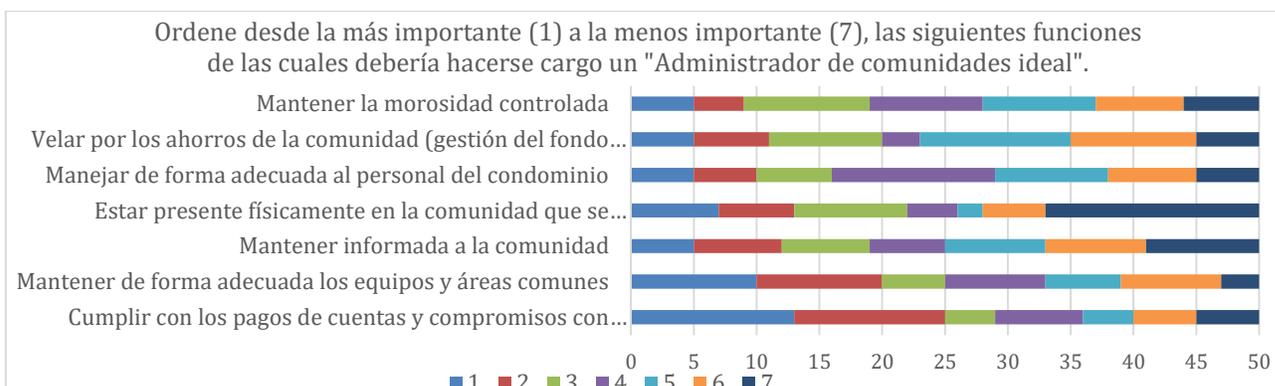


Gráfico 27: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

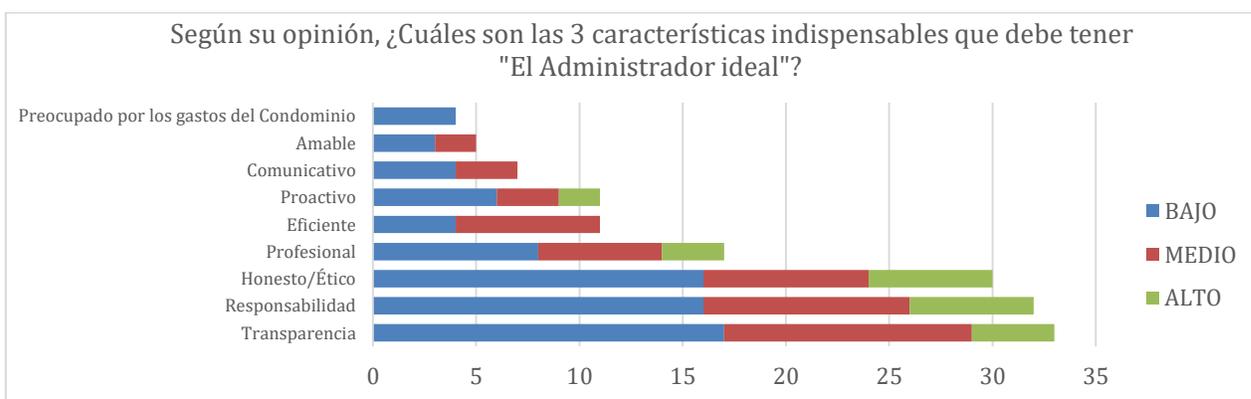


Gráfico 28: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

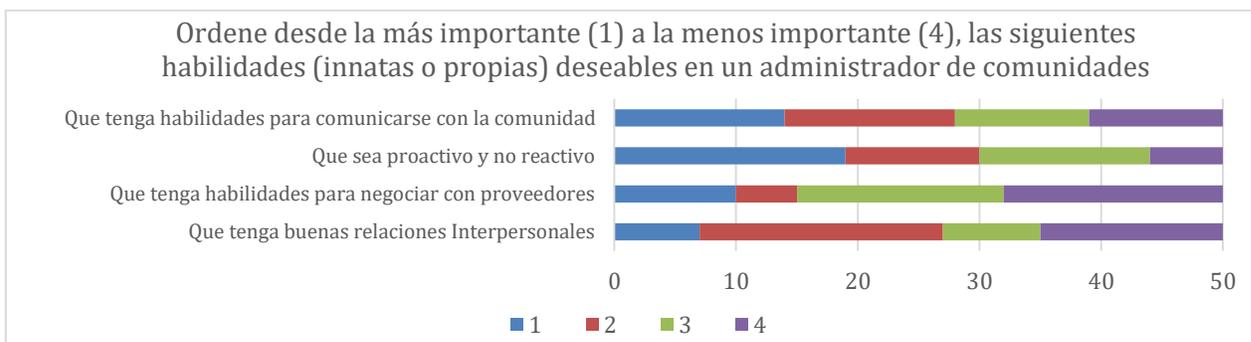


Gráfico 29: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

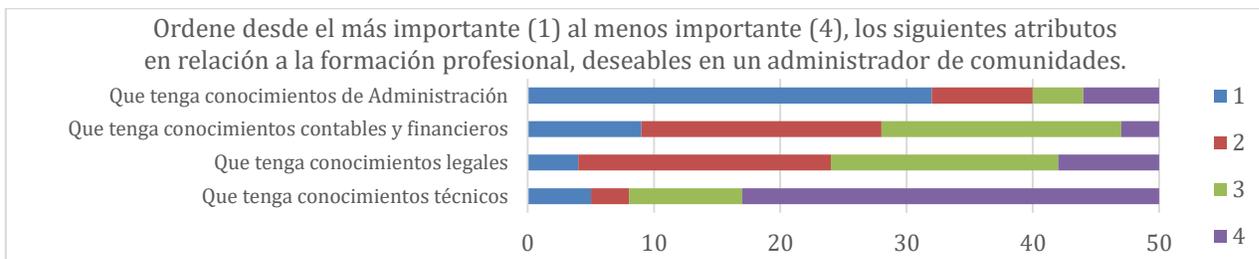


Gráfico 31: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

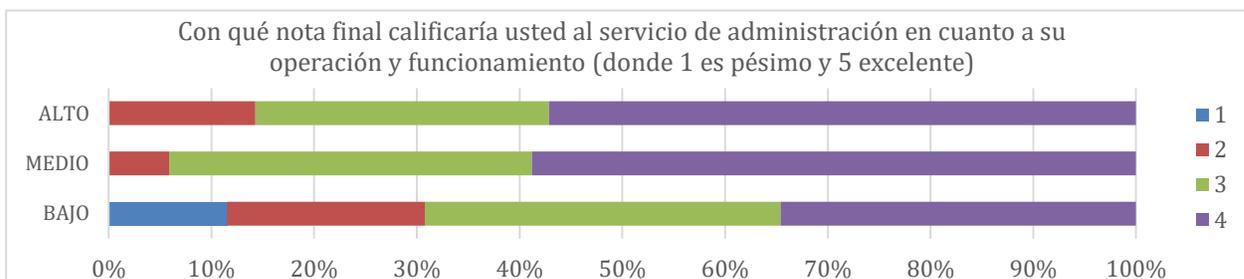


Gráfico 30: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

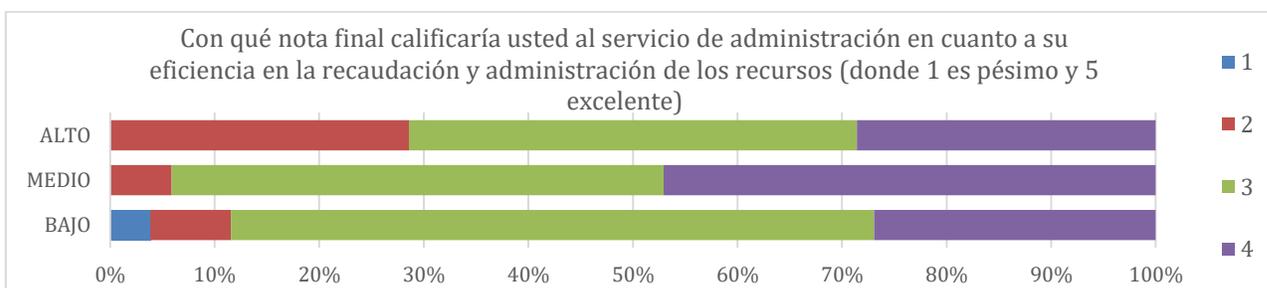


Gráfico 32: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

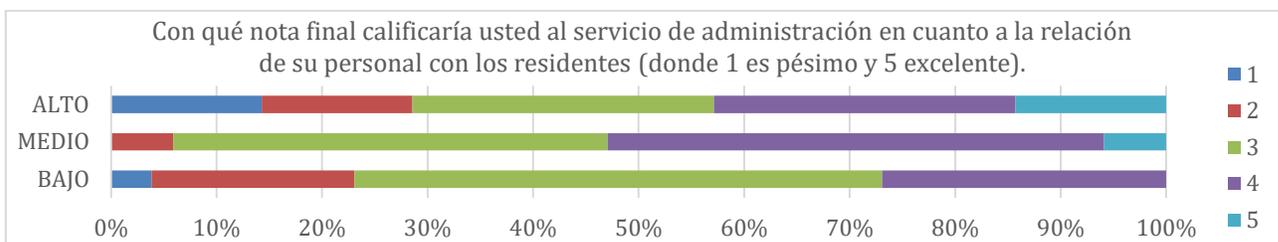


Gráfico 33: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

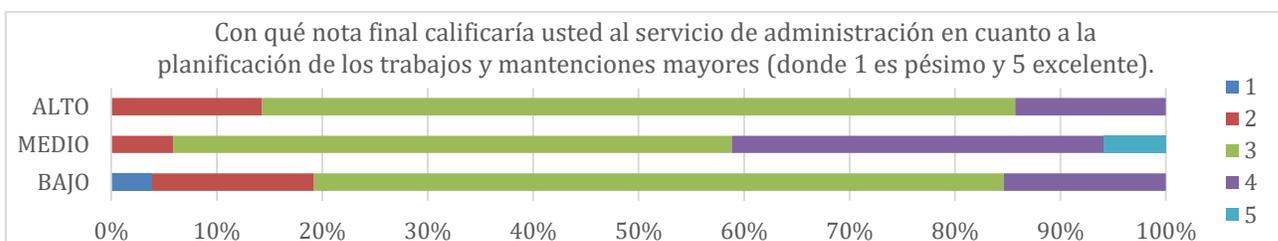


Gráfico 34: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

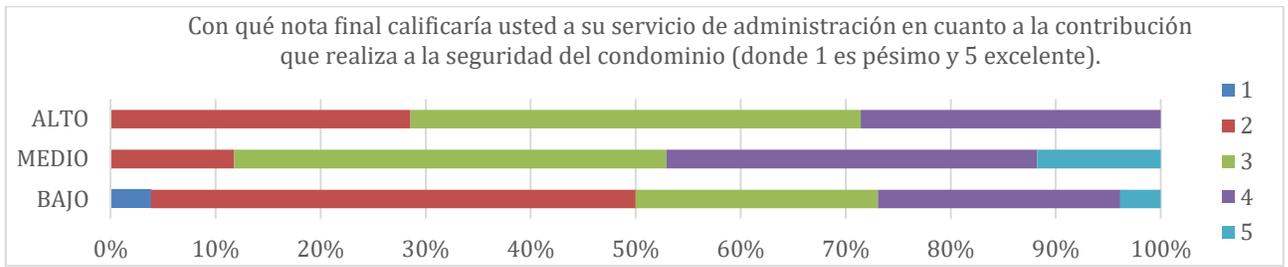


Gráfico 35: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

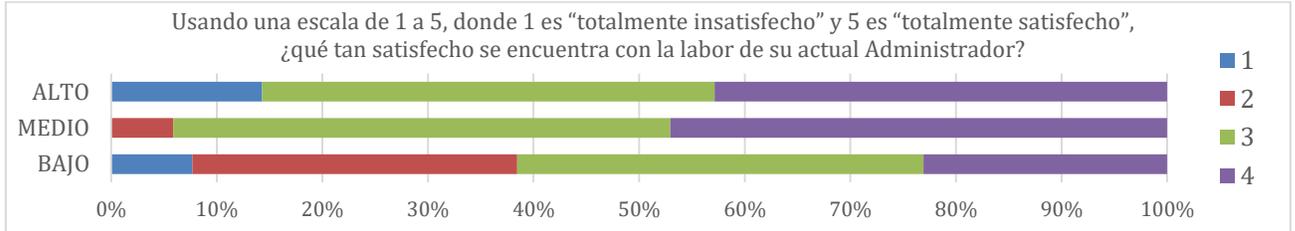


Gráfico 36: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

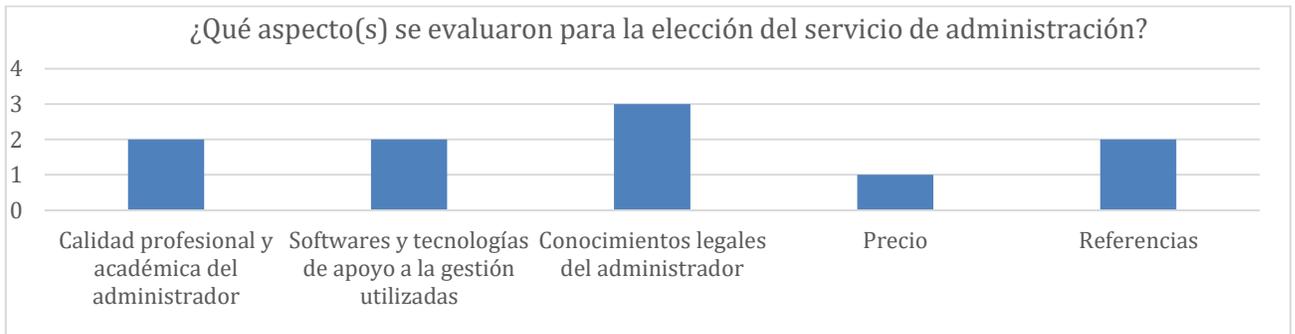


Gráfico 37: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

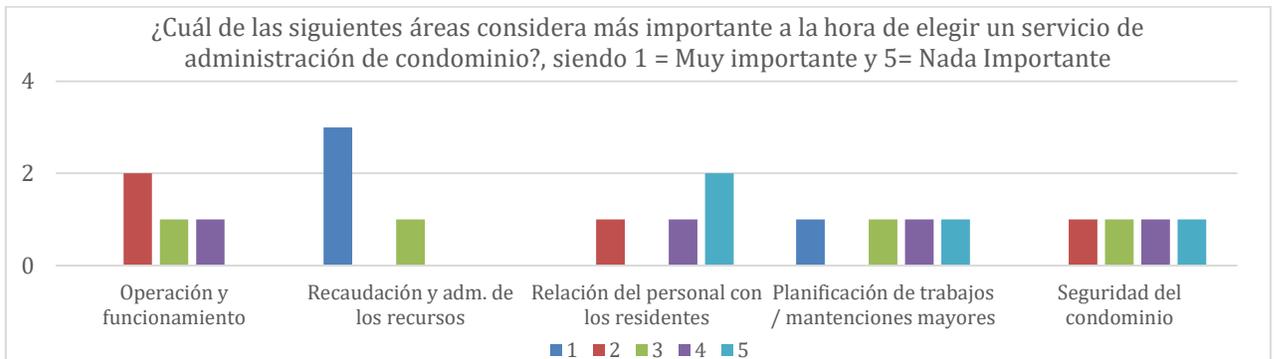


Gráfico 38: Elaboración propia, en base los resultados de la encuesta.

### 13.3. DEFINICIONES ESENCIALES DE LAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMINIOS<sup>47</sup>

#### 13.3.1. Referente los comunidades de edificios.

##### 13.3.1.1. Asamblea de Copropietarios

Es el órgano supremo en materia de administración, por lo que todo lo concerniente a la administración del condominio será resuelto por los copropietarios reunidos en asamblea. Debe elegir a sus representantes (Comité de Administración<sup>48</sup>) de entre sus integrantes, es decir, exclusivamente entre los copropietarios.

##### 13.3.1.2. El Comité de Administración

Órgano de administración del condominio, que representa a la asamblea con todas sus facultades, excepto aquellas que deben ser materia de asamblea extraordinaria. Está integrado, a lo menos, por tres copropietarios. En la legislación anterior, a esta entidad, se le denominaba "Junta de Vigilancia".

##### 13.3.1.3. Los Administradores de Edificios

Es la persona natural o jurídica, designada por la asamblea de copropietarios, al cual le corresponden el cuidado de los bienes de dominio común y la ejecución de los actos de administración y conservación de tales bienes, conforme a las normas legales, reglamentos de copropiedad, acuerdos de la asamblea de copropietarios y Comité de Administración. Según establece la ley, el condominio será administrado, con las facultades que disponga el reglamento de copropiedad respectivo, por la persona natural o jurídica que designe la asamblea de copropietarios. Desde el punto de vista legal, no hay exigencia alguna en cuanto a las condiciones de idoneidad que debe reunir quien tenga a su resguardo una estructura tan compleja y de tanto valor económico como es un condominio. Sin embargo, al momento de otorgarle facultades y obligaciones, la ley señala una cantidad importante de ellas, además de las que establezca el reglamento de copropiedad, la asamblea o el Comité de administración del condominio. El mantenimiento del edificio; su equipamiento y áreas comunes; cobranza, recaudación y manejo financiero de los recursos económicos; dirección del personal y atención de copropietarios y residentes; organización y control de la seguridad; representación legal de la comunidad y cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias; y la preocupación constante por la vigencia y plusvalía de la propiedad, representan una síntesis de las múltiples obligaciones que asume un Administrador al hacerse cargo de un condominio. La responsabilidad que conlleva la gestión del Administrador de edificios o condominios requiere de personas altamente preparadas para enfrentarla eficientemente. El Administrador, generalmente, es un profesional que ejerce un mandato civil al servicio de una comunidad cuyo objetivo es el buen funcionamiento y conservación de sus bienes comunes, entregando una boleta de honorarios por su prestación.

---

<sup>47</sup> Pablo Enrique Astudillo Maillard, 2012. "Análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una empresa de administración de edificios y condominios", Tesis de Grado, Universidad de Chile.

<sup>48</sup> Manual de Administración de Edificios y Condominios / [www.condominios.cl](http://www.condominios.cl) 4 Ley de Copropiedad Inmobiliaria No 19.537

Son poco comunes los casos en que el Administrador es contratado por la comunidad como un trabajador más y que, por lo tanto, se rige por la legislación laboral.

#### 13.3.1.4. Los Gastos Comunes

Se distinguen dos tipos de gastos comunes: ordinarios y extraordinarios.

- Gastos comunes ordinarios:
  - a) De administración: los correspondientes a remuneraciones del personal de servicio, conserje y administrador, y los de previsión que procedan.
  - b) De mantención: los necesarios para el mantenimiento de los bienes de dominio común, tales como revisiones periódicas de orden técnico, aseo y lubricación de los servicios, maquinarias e instalaciones, reposición de luminarias, ampolletas, accesorios, equipos y útiles necesarios para la administración, mantención y aseo del condominio, y otros análogos;
  - c) De reparación: los que demande el arreglo de desperfectos o deterioros de los bienes de dominio común o el reemplazo de artefactos, piezas o partes de éstos.
  - d) De uso o consumo: los correspondientes a los servicios colectivos de calefacción, agua potable, gas, energía eléctrica, teléfonos u otros de similar naturaleza.
- Gastos comunes extraordinarios: los gastos adicionales o diferentes a los gastos comunes ordinarios y las sumas destinadas a nuevas obras comunes.

#### 13.3.2. Marco legal y regulatorio referente a las administradoras de condominios y la ley de copropiedad.

La actividad de la administración de edificios y condominios, está regulada básicamente por la Ley 19.537 de Copropiedad Inmobiliaria, promulgada el 16 de Diciembre de 1997 y su reglamento (D.S. No 46 de 1998). Esta nueva ley y su reglamento, vienen a reemplazar a la Ley 6.071 y D.S. No 695 respectivamente, cuerpos que fueron derogados. De acuerdo a esta ley, para el cumplimiento de las obligaciones, el administrador debe regirse también por:

- Reglamento de Copropiedad del respectivo condominio
- Acuerdos de la Asamblea de Copropietarios

Indicaciones del Comité de Administración de la comunidad.

13.4. LISTADO DE RECLAMOS SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

Reclamos.cl - Administradoras de Condominios	
Descripción del Reclamo (Asunto)	N° de Reclamos
Abuso y acoso	1
Administración De Edificios	1
Administración deficiente casi nula	1
administrador incurre en ilegalidad	1
Caldera mala	1
Cierre de espacios comunes	1
cobra dos veces finiquito de trabajador ( lo aumenta en \$ 1.882.000	1
Cobro De Meses Ya Pagados	1
Cobro Indebido Gastos Comunes	1
Cobro inesperado Fondo Operacional de Reserva	1
Cobros de Gastos Comunes YA Pagados	1
cobros indebido de gastos comunes	1
Cobros indebidos y pesima atencion.	1
Colgar ropa dentro de mi balcon	1
Comite de administracion roba platas condominio	1
Condominio Lourdes	1
corredora propiedades cambia precio arriendo a última hora	1
Corte de luz inapropiado	1
Corte de luz por deuda de gastos comunes	2
corte de luz por multa de gastos comunes	1
De Ecologico Su Edificio No Tiene Nada	1
Dejar testimonio	1
desconocimiento	1
Deuda por Gastos Comunes	1
Duda sobre bienes comunes	1
Foco de infección sin solución	1
gastos comunes en viviendas sociales	1
Gastos comunes excesivos	1
gastos comunes imposibles	1
Incremento desmedido de los gastos comunes	1
Insalubridad	1
Irregularidades	1
irregularidades en administración	1
Irresponsabilidad, incapacidad, ineptitud e incumplimiento	1
Mala administracion	1
Mala gestión	1
Mala gestión y cobros abusivos	1
Necesito una auditoria y ver fondos de reservas	1
negligencia e irresponsabilidad	1
No aceptan pasaje guardado en celular de Stgo a Talca	1
Obligación de pago de multa en gastos comunes	1
opcion de pago	1
Pésima administración	1
Poca transparencia	1
Problemas con sumistros de Agua Caliente / Fría	1
Que me estan cobrando una multa de 55 mil pesos tan solo.por que mi pe	1
Solo prueba de ingreso y suscripcion	1
suspension de suministro electrico por no pago de gastos comunes	1
Trabajaos en espacios Comunes día Domingo	1
un año sin informe de las cuentas	1
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

## 13.5. COTIZACIONES COMPETENCIA

### 13.5.1. Cotización “Ing. Administradores”.

Santiago, 16 de Mayo de 2017

**Estimado Comité de Administración**

**Comunidad Edificio Padre Alonso de Ovalle 868**

*Comuna de Santiago*

Presente

**ing administradores**, empresa de profesionales en administración de Edificios y Condominios, tiene por misión mejorar su bienestar y el de su comunidad, buscando incesantemente acrecentar el valor de la inversión más importante de su vida, su **Hogar**.

Somos una empresa profesional, que interactúa dinámicamente con el comité de administración, siendo **Flexible**, adaptándose a las necesidades y requerimientos de la comunidad y manteniendo siempre una **Cercanía** y visibilidad en nuestra gestión.

Sabemos que nuestros Valores, **Transparencia** en todo momento, **Eficacia** en la toma de decisiones, **Eficiencia** en la asignación de recursos, **Profesionalismo** y **Experticia** a toda prueba, **Compromiso** con la comunidad, **Excelencia Integral** en el desarrollo de los resultados y **Liderazgo** en el trabajo en equipo, son cualidades requeridas y altamente valoradas por usted y su comunidad.

¿QUIÉNES SOMOS?

**ing administradores**, expertos en administración de Edificios y Condominios, es una línea de servicios que ofrece Solomon Ingeniería. Para nuestras labores contamos con un equipo multidisciplinario de profesionales entre ellos ingenieros civiles y comerciales, expertos en prevención de riesgos, psicólogos y asesores legales entre otros. Todos ellos en permanente capacitación y mejora. También contamos con una red

multidisciplinaria de profesionales, empresas contratistas y proveedores de suministros, esenciales para el desarrollo de toda comunidad.

Los **pilares** en que se basa nuestra administración son los siguientes:

## RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Gestión, coordinación, planificación y control integral de los servicios, gestión de asambleas ordinarias y extraordinarias, informes de progreso periódico, capacitación permanente a copropietarios, acceso a software de administración, planificación e implementación de mejoras continuas e innovadoras. Para estos fines desarrollamos desde un comienzo un programa basado en objetivos, propuestos por nosotros y definidos en conjunto con el comité de administración, previo un exhaustivo levantamiento de las necesidades más urgentes de la comunidad. Subsecuentemente, se implementa una Carta Gantt, con plazos y recursos, que nos permiten dar una dirección certera, enfocándonos en mejorar día a día la calidad de vida de su comunidad.

## ADMINISTRACIÓN FINANCIERO-CONTABLE:

Planificación y control presupuestario, administración de caja de la comunidad, pago de proveedores y cuentas de servicios, prorrateo de gastos y generación de aviso de cobros de gastos comunes personalizados, gestión de cobranza, conciliación bancaria y asesoría en la toma de inversiones y eficiente uso del fondo de reserva.

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Búsqueda y selección de personal, gestión de turnos y reemplazos, calificación interna de Staff, capacitación, motivación y desarrollo del personal, emisión de contratos de trabajo, liquidaciones de sueldo, imposiciones y finiquitos, vinculación con mutualidades.

## GESTIÓN DE OPERACIONES

Creación de procedimientos y manuales, capacitación del personal y control en la ejecución de los procesos instaurados. Desarrollo de Programas de Mantenimiento. Planificación de actividades a tres niveles, semanal, mensual y anual.

Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, gestión de empresas contratistas en mantenimiento y de proveedores para el abastecimiento de materiales, evaluación permanente de contratos y control de inventario, chequeo semanal de programas, evaluación de presupuestos, reparaciones correctivas, supervisión de trabajos y aprobación en terreno contra entrega, plan de mejora y mantenimiento de áreas verdes. Control, sanción y disminución de morosos.

Vinculación y coordinación con Plan Cuadrante (Carabineros de Chile), Paz Ciudadana, Bomberos y Municipios. Gestión y contratación de Seguros.

## GESTIÓN DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Nuestro objetivo como **ing administradores** es el control total de los riesgos, velamos por que el edificio ó condominio, sea seguro en el más amplio sentido de la palabra, tanto como para residentes y empleados.

Gestionamos el correcto vínculo con las mutualidades respecto del personal de la comunidad, implementamos formas de control de riesgos, desarrollamos procedimientos y capacitamos permanentemente al personal en materias de seguridad específicas para su edificio o condominio.

## NUESTROS CLIENTES

Nuestra empresa es dirigida por profesionales de vasta trayectoria, todos vinculados al trabajo en proyectos y megaproyectos de la más variada índole, hemos desarrollado proyectos, incluida su administración, en Santiago, Quinta y Octava regiones. Nuestro principal cliente ha sido la

Universidad Andrés Bello. Actualmente contamos con una comunidad ubicada en Ricardo Lyon 3353, en la cual desarrollamos nuestros servicios de administración de comunidades, apoyándola desde diciembre de 2010.

## VALORIZACIÓN DE NUESTROS SERVICIOS

En base a la Visita Inspectiva realizada el día jueves 11 de Mayo de 2017 y al pre – Chequeo de las necesidades y posibles mejoras a realizar e implementar, es que la valoración de nuestros servicios es de \$950.000.- (novecientos cincuenta mil pesos), reajustables cada seis meses, según IPC. Este concepto, comprenden visitas a terreno y una administración dinámica y centrada en los objetivos, los cuales serán coordinados y priorizados con el comité de administración.

**ing administradores** enfatizará su gestión, en aspectos señalados en la visita inspectiva, como lo son; una administración proactiva y diligente, en contacto directo con el comité de administración y con días de atención a comuneros, desarrollo de un registro de actividades y prioridades visibles para toda la comunidad, con un correspondiente plan de ejecución que se visará junto al comité de administración,

Se analizarán y propondrán soluciones en aspectos como inundación de patios interiores, mejoramiento de la internet publica, revisión del contrato de lavandería y logística de este, revisión exhaustiva del circuito cerrado de televisión y respaldo de la información, se revisará una mejora sustancial en aspectos de seguridad interna del edificio, se revisará el estatus general de las mantenciones de los ascensores y su frecuente tasa de falla, revisión general del contrato de Telefonía, Cable e Internet, revisión general a Sala de bombas y Boiler, con estado de mantenciones. Habrá una revisión exhaustiva del personal, con revisión de perfiles y antecedentes personales. Debemos mencionar también, que enfatizaremos nuestra gestión en una disminución sistemática y progresiva de la Mora de la comunidad, mediante la conversación directa con los comuneros afectados, análisis de la situación, unidad por unidad y recurriendo a instancias legales si fuese necesario.

## SERVICIOS ADICIONALES

También ofrecemos a la comunidad los siguientes servicios, los cuales no forman parte de la cotización.

### AUDITORÍAS

Nuestros servicios de Auditoría comprenden una revisión transversal del edificio o condominio, incorporando dimensiones Legales, Financieras, Laborales, Técnicas, Seguridad y de Prevención de Riesgos.

### ASESORÍAS GENERALES

En nuestra búsqueda incesante por mejorar las condiciones de vida de las comunidades, brindamos asesorías de expertos profesionales, de calidad Certificada ISO 9001, ofrecemos estos servicios a comunidades no tan afortunadas que requieren de atención urgente y profunda, como también a comunidades que tienen como meta conseguir un nuevo nivel de confort y satisfacción en su calidad de vida.

Estas asesorías van en diversos grados de aplicación según las necesidades y dimensiones del problema u conflicto. Comenzando con un profundo diagnóstico de la situación, con análisis de variables y estudio de posibles escenarios e impactos en la toma de decisiones. Se plantean planes y actividades a seguir en la resolución de conflictos, se les da seguimiento y respaldo a las comunidades para que obtengan el mejor de los resultados posibles.

RECUERDE: PROBABLEMENTE SU HOGAR ES LA INVERSIÓN MÁS  
IMPORTANTE DE SU VIDA

Agradeciendo la cordialidad y la oportunidad de entregarles nuestros servicios de alto estándar, es que les reiteramos nuestro interés por ayudarles a incrementar la calidad de vida de su hogar y de potenciar la plusvalía de su inversión.

Siéntase desde hoy respaldado por un equipo de profesionales expertos, del más alto estándar, con el que podrá contar desde ya, atendiendo cualquier consulta, de nivel técnico, económico, curricular u otra índole, en que podamos cooperar.

Cordialmente



Roberto E. Guerra Leighton

**Gerente General** **ing administradores**

Ingeniero Civil Industrial – Mecánico  
Pontificia Universidad Católica de Chile

+56 9 67261604

(02) 897 7733

[info@solomoningenieria.cl](mailto:info@solomoningenieria.cl)

<http://www.solomoningenieria.cl>

*La validez económica de la presente oferta es de quince días corridos a partir de su entrega.*

- Resumen de Pilares de Servicio “Ing. Administradores”:

- Relación con la comunidad:

Gestión, coordinación, planificación y control integral de los servicios, gestión de asambleas ordinarias y extraordinarias, informes de progreso periódico, capacitación permanente a copropietarios, acceso a software de administración, planificación e implementación de mejoras continuas e innovadoras.

- Administración Financiero – Contable

Planificación y control presupuestario, administración de caja de la comunidad, pago de proveedores y cuentas de servicios, prorrateo de gastos y generación de aviso de cobros de gastos comunes personalizados, gestión de cobranza, conciliación bancaria y asesoría en la toma de inversiones y eficiente uso del fondo de reserva.

- Gestión de Recursos Humanos

Búsqueda y selección de personal, gestión de turnos y reemplazos, calificación interna de Staff, capacitación, motivación y desarrollo del personal, emisión de contratos de trabajo, liquidaciones de sueldo, imposiciones y finiquitos

- Gestión de Operaciones

Creación de procedimientos y manuales, capacitación del personal y control en la ejecución de los procesos instaurados. Desarrollo de Programas de Mantenimiento y planificación de actividades, mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, gestión de empresas contratistas en mantenimiento y de proveedores para el abastecimiento de materiales, evaluación permanente de contratos y control de inventario. Evaluación y supervisión de: presupuestos, reparaciones correctivas, mantenimiento de áreas verdes y Control, sanción y disminución de morosos.

- Gestión de Seguridad y Gestión de Riesgo.

Desarrollo de vínculo con las mutualidades respecto del personal de la comunidad, implementación de formas de control de riesgos, desarrollo de procedimientos y capacitación permanentemente del personal en materias de seguridad.

### 13.5.2. Cotización “Admicomu Chile Gestión Inmobiliaria SPA.”

**Sres.**  
**Presidente (a) Comité de Administración y/o Inmobiliaria**  
**Directiva Comunidad**  
**Presente**

Junto con saludarles, me es grato presentar y ofrecer nuestros servicios, realizados por mas de 19 años, exclusivamente a la Administración de edificios. Sabemos que el rubro de administración de comunidades y edificios es complicado, principalmente por la delegación de confianza en el administrador, quien cumple múltiples funciones, siendo el responsable del eficaz funcionamiento de su comunidad.

Además existe una gran cantidad de empresas y particulares que se dedican a este oficio, por lo cual es muy importante saber por quien optar, a la hora de buscar a alguien que represente y resuelva, de la mejor forma, las inquietudes del comité de administración, y prioritariamente, salvaguarde los intereses de toda la comunidad

**Respecto a las Inmobiliarias**, que entregan nuevas comunidades, trabajamos en forma coordinada, solucionamos posibles problemas, y principalmente dejamos conforme a los nuevos copropietarios con su nueva adquisición .

Esperando una buena acogida quisiera invitarlos a reunimos en un futuro próximo y poder resolver sus inquietudes personalmente, además de dar a conocer el trabajo serio y responsable que realizamos.

Como administradores contamos con la experiencia e idoneidad necesaria para el cargo, y me es grato ofrecer nuestros servicios, para lo cual detallamos antecedentes y funciones .

**Esteban Montalva Ruiz** , 5 año de Derecho UDD, Chileno , Casado , 39 años con domicilio en Irrazaval 3475 of. 32

Sin otro particular les saluda atentamente.

***Esteban Montalva Ruiz***  
*Representante legal de Comunidades y edificios Chile.*

Dirección: Av. Irrazaval # 3475 Of. 32, Ñuñoa (Costado Plaza de Ñuñoa) Fonos (56-2) 2253546 - (56-2) 2236010  
Email: administración@admicomu.cl Cel. Contacto Directo 08-2615379  
**WWW.ADMICOMU.CL**

### Las obligaciones como administradores son las siguientes:

**1.- Esteban Montalva R.**, Representante Legal de la Comunidad y encargado de la gestión operativa, esto es, velar por el buen funcionamiento de las instalaciones del edificio, mantención de los mismos (jardines, motobombas, grupo electrógeno, ascensores, etc.) manejo del recurso humano, y de las gestiones contables y bancarias.

Encargado de prestar asesoría legal, así como velar por el cumplimiento del reglamento interno de la Comunidad y de la legislación vigente que rige a las Comunidades y lo relativo a relaciones laborales, así como también prestar asesoría contable y computacional.

Contamos con gran conocimiento en temas legales sobre Administración de Propiedad Horizontal y Comunidades, Seguridad y Prevención de Riesgos en Condominios, Instalaciones de gas, normativa S.E.C. Normativa legal sobre manejo de Piscinas. ( fundadores de la única empresa de asesorías a los comités de [www.comitedeadministracion.cl](http://www.comitedeadministracion.cl) .-

Encargado de la capacitaciones periódicas al personal, dependiendo de su función en el edificio.

Cursos de prevención de Riesgos en edificios (incendios, terremotos, catástrofes naturales)

*Conocimientos de Antenas y publicidad en edificios para aumentar los Ingresos. (Dependiendo de su ubicación).*

Análisis de seguros de las comunidades, y coordina los estados financieros de cada comunidad .-

Para todo lo anterior, tenemos la infraestructura y el personal necesario, lo que nos permitir cumplir oportunamente con las obligaciones y prestar un servicio eficiente, dado que el objetivo es la excelencia en la Administración de Condominios, sean éstos habitacionales o comerciales.

La oficina central está ubicada en AV. IRARRAZAVAL # 3475 (Esquina Plaza de Ñuñoa), Teléfono 222253546 fax 222236010 Celular Of. (9) 82615379 , E-mail : [administracion@admicomu.cl](mailto:administracion@admicomu.cl)

Manejamos un sistema computacional y supervisores en terreno, tenemos nuestros propios softwares de administración, configurados y dirigidos especialmente para edificios. Hacemos notar además, que contamos con conocimiento de empresas de mantenciones idóneas, responsables y de experiencia comprobadas, con personal técnico de buen nivel y calificado.

Dirección: Av. Irrazaval # 3475 Of. 32, Ñuñoa (Costado Plaza de Ñuñoa) Fonos (56-2) 2253546 - (56-2) 2236010  
Email: [administracion@admicomu.cl](mailto:administracion@admicomu.cl) Cel. Contacto Directo 08-2615379  
[WWW.ADMICOMU.CL](http://WWW.ADMICOMU.CL)

**19 años avalan nuestra experiencia laboral en el campo de la Administración de Edificios**

1. - **Comunidad Edif. Las Flores:** Amapolas # 1607, **Providencia**, Presidenta Sra. Corinne Palamare ( 6 Años de Administración)
2. - **Comunidad Edif. Las Catalpas:** Las Catalpas # 1510, **Vitacura**, Presidente Don Pablo Bosh .- (7 Años de Administración)
- 3.- **Comunidad Edificio Armonia #** : Villaseca #123, **Ñuñoa**, Presidente Sr. Eduardo Galaz.- ( 4 años de administración )
- 4.- **Comunidad Edificio Carmen Silva # 2331** : Carmen Silva # 2331 **Providencia**. Presidente Sr. Ignacio Daiber. ( 2 años de administración ) ( Abogado )
- 5.- **Comunidad Edif Celia Zegers** : Celia Zegers 128, **San Miguel** . Presidente Sra. Ana Ascencio. ( 4 Año de Administración)
- 6.- **Comunidad Edificio Carlos Antunez** : Carlos Antunez # 2425: **Providencia** , Presidente Sr. Maryanne Gebhard, (8 Años de Administración)
- 7.- **Comunidad Edificio 3 Plazas:** El Bosque Sur # 2218 **Providencia**, Presidenta Sra. Marta .- (5 Años de Administración)
- 8.- **Comunidad Edificio Quillay:** Quillay #2515, **Providencia** Presidente Sr. Rodrigo Au (Ingeniero Civil) (15 años de Administración)
- 9.- **Comunidad Edificio Las Murtas** : Americo Vespucio Norte # 1101, Comuna de **Vitacura**, Presidente Sr. Paulino Gonzalez.- (4 Años de administración)
- 10.- **Comunidad Edificio Tetropolis:** California # 2040, , **Providencia** ( Presidente Sr. Felipe Chaigneau ( 2 años de administración)
- 11.- **Comunidad Edificio Villaseca 980:** Villaseca # 980 **Providencia**, Presidente Pdte. Rodrigo Venegas ( 3 años de administración)
- 12.- **Edificio Irrazaval 5052-5076** : Av. Irrazaval # 5052-5076 **Ñuñoa** , Pdte. Manuel Mendosa (7 año de administración)
- 13.- **Comunidad Edificio Arqueria** : La Calesa # 6190, Comuna de **Las Condes**, Pdte. Camilo Crespo (2 años de administración)
- 14.- **Comunidad Edificio Huerfanos** : Huerfanos # 2328-2330-2332, **Santiago Centro** , Presidente Sra. Angelica Torres, (10 años de administración)
- 15.- **Comunidad Edificio Bio Bio:** Paul Claudel # 1312 **Vitacura** Presidente Pdte. Juan Carlos Said (10 años de administración)

Dirección: Av. Irrazaval # 3475 Of. 32, Ñuñoa (Costado Plaza de Ñuñoa) Fonos (56-2) 2253546 - (56-2) 2236010  
Email: administración@admicomu.cl Cel. Contacto Directo 08-2615379  
[WWW.ADMICOMU.CL](http://WWW.ADMICOMU.CL)

- 16.- **Comunidad Edificio Tenerife:** Brown Sur # 333 – Ñuñoa Presidenta Sra. Carmen Gonzalez (5 años de administración)
- 17.- **Edificio Rey Gustavo Adolfo:** Rey Gustavo Adolfo # 4645, **Las Condes** Presidente Sr. Jose Posada ( 7 años de administración)
- 18.- **Comunidad Edificio Parktown :** # Santa Madgalena 75, **Providencia** , Presidente Sr. Alejandro Figueroa (9 años).- ( *Edificio Comercial*)
- 19.- **Comunidad Edificio Parque San Miguel:** Vargas Buston # 976, **San Miguel** Presidente Sr. Francisco Diaz. ( 3 años de administración)
- 20.- **Comunidad Edificio Jardines de Suecia :** Av. Suecia # 415, **Providencia** Presidente Sr. Rodrigo del Canto (12 años de administración) ( Abogado de Juez).-
- 21.- **Comunidad Edificio Gran Bretaña :** Eliodoro Yáñez # 809, **Providencia** , Presidente Francisco Pizarro (8 años de administración)
- 22.- **Comunidad Edificio San Olav :** San Olav # 6150 – Las Condes Presidente Sr. Sergio campana (7 años de administración)
- 23.- **Comunidad Chile- España :** Chile España # 520 , **Ñuñoa** Presidente Sr. Juan Muñoz R. (5 años de administración)
- 24.- **Comunidad Edificio Suecia 1958:** Av.Suecia # 1958, **Providencia** Sr. Manuel Escobar (10 años de administración).-
- 25.- **Condominio Casa Blanca :** Amigos de Peñalolen # 8741, **Peñalolen** Presidente Sr. Oscar Pescetto, ( 2 Años de administración ).-
- 26.- **Comunidad Edificio Los 3 Antonios :** Los 3 Antonios # 377, **Ñuñoa** Presidenta : Paola Guerrero (3 años de administración) .-
- 27.- **Comunidad Edificio Suecia 1414 :** Suecia # 1414, **Providencia** Presidente Sr. Covarrubias (7 años de administración).-
- 28.- **Comunidad Edificio Parque Irrazaval :** Irrazaval #4345 , **Ñuñoa** Presidente Sr. Antonio Parra (5 años de administración).-
- 29.- **Comunidad Edificio Casa Ortuzar :** Ortuzar # 801, **Ñuñoa** Presidente Sra. Karina Zepeda (7 años de administración) .-
- 30.- **Comunidad Edificio Capital I y II :** Zenteno # 1482 - 1490, **Stgo. Centro** Presidenta Sra. Paula Gajardo ( 5 años de administración) .-

Dirección: Av. Irrazaval # 3475 Of. 32, Ñuñoa (Costado Plaza de Ñuñoa) Fonos (56-2) 2253546 - (56-2) 2236010  
 Email: administración@admicomu.cl Cel. Contacto Directo 08-2615379  
[WWW.ADMICOMU.CL](http://WWW.ADMICOMU.CL)

Les saluda cordial y afectuosamente.

**Esteban Montalva Ruiz**

Representante Legal de Condóminos y Edificios.

Irarrázaval # 3575, Ñuñoa Of. 32 , Teléfonos : 2253546 - 2236010 – Cel Emergencias .: 08-2615379

( Horario de Atención de Lunes a Viernes de 09.00 Hrs. Hasta las 18.00 Hrs.-)

Email : [administración@admicomu.cl](mailto:administración@admicomu.cl)

Web:[www.admicomu.cl](http://www.admicomu.cl)

***Admicomu Chile gestión inmobiliaria SPA.***  
***Rut. 76.062.896-4***

13.5.3. Círculo Inmobiliario Ltda.

**PRESUPUESTO HONORARIOS DE ADMINISTRACIÓN**

Santiago, 09 de enero de 2018

Señor  
Leonardo Rivera  
Comunidad Edificio San Isidro 635  
Santiago  
**Presente**

Junto con saludarlo y luego de visitar el edificio en cual usted forma parte del Comité de Administración, tengo el agrado de presupuestar a usted los servicios de administración del Edificio Comunidad San Isidro 635, ubicado en la comuna de Santiago. Nuestros servicios incluyen todo lo presentado en nuestra carta de presentación y tienen un valor mensual de **\$1.280.000.-** reajustables anualmente según IPC. Se entrega factura Exenta de IVA mensualmente.

Esperamos que la presente cotización sea de su agrado y desde ya quedamos atentos para responder cualquier consulta o juntarnos en una reunión para responder dudas y explicar con mayor detalle nuestro modo de trabajo.

Sin otro particular, le saluda atentamente,



**Lautaro Venegas-Puga G.**  
Círculo Inmobiliario Ltda.



---

CIRCULO INMOBILIARIO LTDA.  
Camino El Alba II, parcela 5, Chicureo  
lautaro@circuloinmobiliario.cl  
Fono (562) 3211 5408

- Principales servicios ofrecidos por “Círculo Inmobiliario Ltda”:
  - Administración y Personal:
    - Seleccionar, contratar, capacitar y, en su caso, despedir por cuenta de la comunidad el personal estable de servicio.
    - Proponer anualmente el presupuesto de ingresos y egresos ordinarios y extraordinarios. Además de cobrar, recaudar y administrar los recursos necesarios para satisfacer los gastos comunes y el Fondo de Reserva que debe formarse para este mismo objeto.
    - Abrir y operar la cuenta corriente bancaria para el manejo y administración de los fondos comunes.
    - Pagar las remuneraciones del personal y sus costos previsionales.
    - Seleccionar, contratar y supervisar empresas de servicios externos, como aseo, seguridad, etc.
  - Mantención:
    - Supervisar el aseo y la disponibilidad de los bienes y espacios comunes del edificio o condominio.
    - Inspeccionar y mantener los equipos y sistemas de extintores, red seca y húmeda, vías de evacuación, equipo eléctrico de emergencia y otros similares.
    - Realizar los actos necesarios para la mantención de los bienes de dominio común, tales como revisiones periódicas de orden técnico, aseo, lubricación y abastecimiento de los servicios, máquinas e instalaciones y la reposición de luminarias, ampolletas, accesorios, equipos y útiles pertinentes.
    - Pedir los presupuestos respectivos y reparar los desperfectos o deterioros de estos bienes o reemplazar los artefactos y piezas o partes de los mismos.
    - Proveer y mantener en estado de servicio los suministros de calefacción, agua potable, energía eléctrica, gas, teléfonos y similares.
    - Contratar los técnicos o los servicios de reparaciones y mantención que fueran menester y que no puedan prestarse directamente con el personal de servicio.
  - Seguridad:
    - Controlar el estricto cumplimiento del Reglamento de Copropiedad por parte de los copropietarios o terceros que frecuenten el Edificio o Condominio.
    - Organizar, dirigir y contratar los servicios de seguridad que acuerde el Comité de Administración o gerencia de la empresa.
    - Asesorar permanente a la Comunidad sobre las medidas preventivas a seguir.
    - Controlar y capacitar al personal del Edificio o Condominio y Empresas de Seguridad a cargo
  - Informes:
    - Llevar la contabilidad pormenorizada de la Administración.

- Confeccionar el Estado Anual de Cuentas y rendir cuenta de la misma.
- Cumplir y hacer cumplir cabalmente los acuerdos del Comité de Administración, Directorio, Gerencia y la Asamblea de Copropietarios.

#### 13.5.4. AECO

Costo de Administración a partir de \$523.500.- por edificios con 150 o más departamentos, según publicación realizada en Facebook el 7 de Diciembre de 2017.

The screenshot shows the Facebook profile of 'Administración de Edificios y Condominios AECO Chile'. The profile picture is the AECO logo, which consists of a stylized blue 'E' above the word 'AECO' in blue, with the tagline 'Administradora de edificios y Condominios' below it. The page name is 'Administración de Edificios y Condominios AECO Chile' with the handle '@aeco2017'. The page is categorized as 'Empresa de administración inmobiliaria en La Reina' with a 4.0 star rating. The main content is a video post from December 7, 2017, titled '[VIDEO] Reportajes T13: ¿Tiene problemas con los gastos comunes?'. The video thumbnail shows the 'REPORTAJES T13 #CRÓNICA' logo. The text of the post asks if users have common expense problems and mentions that Reportajes de Teletrece discovered several issues. The post has 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir' buttons. Below the post is a text update from the same date stating a price of \$3,490 per unit for buildings with more than 150 units, with contact information for 'www.aeco.cl' and 'cramirez@aeco.cl'. The right sidebar shows community information, including an invitation to friends and a list of people who like the page. At the bottom right, there is a chat notification for 'Comunidad Edific...' with 19 messages.

13.5.5. Círculo Inmobiliario SPA.



ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS

Santiago, Enero de 2018.

Señor  
Leonardo Rivera  
Comité de Administración  
**Presente**

**Ref.:** *Presupuesto Honorarios de  
Administración Edificio*

De mi consideración:

Junto con saludarlo, entrego a usted el presupuesto por la Administración del Edificio San Isidro 635, comuna de Santiago.

Después de tener el número de departamentos del Edificio y algunos datos generales como cantidad de personal, equipos a mantener, etc., le puedo ofrecer nuestros servicios como Administradores por la suma de \$850.000.- mensuales (impuesto incluido) aproximados, reajustables anualmente de acuerdo a la variación del IPC.

Nuestro presupuesto incluye, además de lo expresado en nuestra carta de presentación y un servicio de primera calidad, la mejor disposición de nuestro equipo de trabajo. Esto quiere decir que desde nuestras oficinas serán atendidos por nuestra secretaria, para aclarar cualquier consulta de Lunes a Viernes de 9:30 a 19:00 o bien para dirigir la consulta dependiendo si es en el área operativa o contable. La parte operativa y visitas regulares al Edificio serán realizadas por mí, José Manuel Sotomayor, dueño de la empresa, de esta forma podré ver en terreno las distintas situaciones que se presenten para poder proponerles las mejores soluciones. También le podemos ofrecer, dentro de nuestros honorarios, tener en el Edificio una persona de nuestro equipo de trabajo uno o dos días a la semana, alrededor de 5 horas con la finalidad de atender a residentes y ver el buen funcionamiento del Edificio, esto por supuesto además de mis visitas regulares.

Esperando una buena acogida del presente presupuesto y poder atenderlos de la mejor manera, les saluda atentamente,

**José Manuel Sotomayor**  
**CÍRCULO INMOBILIARIO SPA**

## 13.6. Detalle de componentes del Modelo de Negocio.

### 13.6.1. Detalle de software tecnológico seleccionado.

A continuación analizaremos en detalle las potencialidades del software de Comunidad Feliz, el cual entrega una completa y amplia posibilidad de gestión de los condominios que “Somos Comunidad” administre, en línea con las competencias estratégicas que se quieren desarrollar y mediante una plataforma intuitiva y amigable, que facilita el trabajo del administrador en 4 áreas principales de gestión:

#### a) Gastos comunes online

En este contexto, el software dispone de las siguientes cualidades:

- Calculo automático de los gastos comunes.
- Registrar egresos, ingresos, multas, lecturas de medidores y respaldar todas las boletas de gastos y cobros.
- Servicio de Recaudaciones para generar cupones de pago y PAC Multi-banco, para efectuar cargos automáticos en cuentas corrientes.
- Los copropietarios pueden ver el detalle de su gasto común, su estado de cuenta y pagar a través del mismo software vía WebPay Plus.

#### b) Conciliación Bancaria e Informes Históricos

- Generación de informes contables y financieros de la comunidad:
  - Libro de banco,
  - Estado financiero,
  - Fondos de reserva,
  - Historial de gastos comunes,
  - Registro de morosidad,
  - etc.
- Además, existe una alianza estratégica con el banco Scotiabank, en donde si la comunidad posee cuenta en este banco, podrán rentabilizar los fondos invirtiendo en Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos fácilmente. vía web.

#### c) Gestión del edificio e instalaciones

- Planificación de mantenciones
- Reservar espacios comunes
- Control de las visitas con el lector de identificaciones
- Envío de mensajes con información importante a los copropietarios a través del muro de la comunidad o por e-mail

#### d) Gestión de personal

- Generación de liquidaciones de sueldo,
- Finiquitos.
- Registró de anticipos, vacaciones y préstamos sociales.

- Declaraciones juradas para respaldo de anticipos de sueldos y solicitud de vacaciones.
- Herramienta de cálculo de horas extras, previsiones con archivo de 105 campos de Previred, etc.

En cuanto al costo de este software de “Comunidad Feliz”, posee 3 tipos de planes:

- Plan Básico, por un costo de UF 2 mensual (sin límite de N° de departamentos por comunidad) y que incluye 3 áreas de servicios: Gastos comunes online, Conciliación Bancaria e Informes Históricos y Gestión del edificio e instalaciones.
- Plan Full, por un costo de UF 3 mensual, con las mismas funcionalidades del plan básico, más la incorporación del módulo de Gestión del Personal, y mantenimiento.
- Y por último, el Plan Full + Control de Accesos, por un costo de 4 UF mensuales, más un pago único de 30 UF por la instalación de una Maquina para el Control de accesos.

De esta forma, es software, en su versión full del software, incorporando el sistema de control de accesos, tendría un costo de tan solo \$540 por copropietario en un condominio de 200 departamentos.

#### 13.6.2. Estructura Organizacional de Somos Comunidad

- Estructura Organizacional Básica (hasta 5 condominios diferentes administrados):
  - **Directorio:** El directorio de “Somos comunidad”, se encontrará conformado por los 3 socios mayoritarios de la empresa, siendo su Presidente, el socio con mayor participación y cuyo poder en las votaciones serán proporcional al porcentaje de participación accionaria. Adicional a los miembros internos, se designarán 1 representante externo e independiente, que aportará en temas técnicos y legales al equipo directivo, el cual tendrá como misión fundamental, el velar por el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de “Somos Comunidad”.
  - **Gerente administrador:** El gerente administrador, será la persona encargada de liderar la gestión de “Somos Comunidad”, hacer crecer el portafolio de clientes de la empresa y reportar al directorio todos los antecedentes necesarios para controlar el correcto rumbo de la organización. Dentro de sus principales funciones se encuentran:
    - Liderar la gestión estratégica, y la aplicación del plan de negocios
    - Dirigir la gestión de “Somos Comunidad”, tomar decisiones, supervisar al asistente de administración y ser un líder dentro de la organización.
    - Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
    - Decidir respecto a la selección y contratación de personal.
    - Controlar el funcionamiento financiero y contable del condominio.
    - Coordinar reuniones para aumentar el número de clientes.
    - Negociar y establecer relaciones con proveedores.

- Definir políticas generales de administración
- Apoyar al comité de administración en la organización de reuniones y asambleas.
- Presentar al Directorio estados de situación e información sobre la marcha de la empresa.
- Realizar la mantención del software tecnológico y supervisar al asistente de administración en el registro de los ingresos y egresos.
- Coordinar la realización de alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios.

El sueldo del gerente administrador será de \$1.400.000 Líquido.

- **Asistente de Administración:** El asistente de administración será la persona encargada de estar la mayor parte del tiempo cara a cara con los copropietarios. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Atender de forma presencial los requerimientos de los copropietarios de las distintas comunidades que “Somos Comunidad” administre, en los horarios y días establecidos para cada comunidad.
- Realizar las compras de materiales, resolver las reparaciones o desperfectos en las comunidades y supervisar los trabajos de mantenciones de los proveedores.
- Supervisar al personal de Conserjería, Mayordomo y personal de aseo del condominio.
- Llevar un registro detallado de los ingresos y egresos en la plataforma tecnológica.

El sueldo del asistente de administración en esta etapa será de \$600.000.- Líquido.

- Estructura Organizacional Normal (6 o más condominios diferentes administrados):

- **Directorio:** El directorio de “Somos comunidad”, se encontrará conformado por los 5 socios mayoritarios de la empresa, siendo su Presidente, el socio con mayor participación y cuyo poder en las votaciones serán proporcional al porcentaje de participación accionaria. Adicional a los miembros internos, se designarán 2 representantes externos e independientes, que aportaran en temas técnicos y legales al equipo directivo, el cual tendrá como misión fundamental, el velar por el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de “Somos Comunidad”.

- **Gerente General:** El gerente administrador, será la persona encargada de liderar la gestión de “Somos Comunidad”, hacer crecer el portafolio de clientes de la empresa y reportar al directorio todos los antecedentes necesarios para controlar el correcto rumbo de la organización. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Liderar la gestión estratégica, y la aplicación del plan de negocios
- Dirigir la gestión de “Somos Comunidad”, tomar decisiones, supervisar a los administradores Jefe, al equipo del administrativo y ser un líder dentro de la organización.

- Generar nuevos negocios y visitar a potenciales nuevos clientes a fin de cerrar los negocios.
  - Definir políticas generales de administración
  - Apoyar al comité de administración en la organización de reuniones y asambleas.
  - Presentar al Directorio estados de situación e información sobre la marcha de la empresa.
  - Coordinar la realización de alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios.
- **Ascensor Legal:** El asesor legal corresponderá al servicio de un abogado a honorarios, el cual prestara apoyo en todos los temas jurídicos que afecten a la empresa o al grupo de condominios administrados. A partir de una cartera de más de 15 condominios, se evaluara la necesidad de contratar los servicios de un abogado de planta.
  - **Soporte técnico y Tecnológico:** El equipo de soporte técnico y tecnológico corresponderá en primera instancia a personal externo, a honorarios, el cual prestara apoyo en todos los temas técnicos y tecnológicos respecto a la plataforma web y de servicios complementarios, el software de administración y el sistema de atención de ticket. A partir de una cartera de más de 15 condominios, se evaluara la necesidad de contratar los servicios de un técnico informático de planta.
  - **Administración, finanzas y RR.HH.:** Esta unidad, estará conformada por una secretaria administrativa de planta y un contador, el cual será contratado a honorarios, y posteriormente, cuando se alcance un volumen de más de 20 condominios, formará parte del personal de planta de “Somos Comunidad”. Dentro de las funciones de este equipo se encuentran:
    - Coordinar reuniones
    - Gestionar correos de proveedores y copropietarios.
    - Gestionar las solicitudes y reclamos ingresados vía ticket.
    - Contestar los números de atención telefónica informados a los copropietarios.
    - Controlar el funcionamiento financiero y contable de los condominios y de “Somos Comunidad”.

Adicionalmente, cuando el condominio alcance los 20 condominios, se contratará a un Profesional de RR.HH el cual se encargara de:

- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
  - Decidir respecto a la selección y contratación de personal.
  - Velar por el pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales al personal de la empresa.
- **Administrador Jefe:** Su objetivo principal es coordinar la gestión de los condominios a su cargo, supervisar a los asistentes de administración a su cargo y lograr nuevas ventas. Cada administrador Jefe, podrá supervisar un máximo

de 2 asistentes de administración, que en conjunto estarán a cargo de un máximo de 8 condominios, a fin de mantener el control y la calidad en el servicio en cada uno de ellos. Los administradores Jefes nuevos en su cargo, en su inicio, solo dispondrán un condominio para administrar, y será objetivo básico de su cargo, lograr el crecimiento en ventas de mínimo 4 condominios nuevos, durante su primer año de gestión. Sus principales funciones serán:

- Realizar la mantención del software tecnológico y controlar el registro de los ingresos y egresos.
  - Negociar y establecer relaciones con proveedores.
  - Gestionar las respuestas ante las consultas de los copropietarios que no hayan podido ser respondidas por el asistente de administración.
  - Generar nuevas ventas, coordinando reuniones con clientes potenciales para presentar los servicios de “Somos Comunidad”
  - Supervisar al asistente de administración.
- **Asistente de Administración:** El asistente de administración será la persona encargada de estar la mayor parte del tiempo cara a cara con los copropietarios. Cada asistente de administración podrá estar a cargo de un máximo de 4 condominios, a fin de mantener la calidad de servicio intacta en cada uno de ellos. Dentro de sus principales funciones se encuentran:
- Atender de forma presencial los requerimientos de los copropietarios de las distintas comunidades que “Somos Comunidad” administre, en los horarios y días establecidos para cada comunidad.
  - Coordinar las compras de materiales, resolver las reparaciones o desperfectos en las comunidades y supervisar los trabajos de mantenciones de los proveedores.
  - Supervisar a la Conserjería, Mayordomo y personal de aseo.
  - Llevar un registro detallado de los ingresos y egresos en la plataforma tecnológica.

### 13.6.3. Detalle de estructura de Costos e Ingresos (Calculo de Servilleta)

#### I. Egresos:

- a) Costo de la Estructura Organizacional (Normal, dado que el ejercicio está pensado para una cartera de 10 condominios).
- Directorio: 35% de las Utilidades del Ejercicio.
  - Gerente General: \$1.500.000.- Liquido Mensual
  - Ascensor Legal: \$100.000 por asesoría, promedio de 5 asesorías mensuales, \$500.000.- (total mensual).
  - Soporte técnico y Tecnológico: \$350.000.- Promedio por servicio mensual
  - Administración, finanzas y RR.HH.:
    - Secretaria Administrativa: \$450.000.- Liquido
    - Servicio de contabilidad / Contador: \$650.000.- Liquido
    - Técnico Profesional de RR.HH.: \$650.000.-Liquido
  - Administrador Jefe: \$1.000.000.- líquido. (Un Administrador Jefe, cada 8 condominios). \$2.000.000. por 2 Administradores Jefe para el caso.

- Asistente de Administración: \$600.000.- Líquido. (Un asistente de Administración, cada 4 condominios). \$1.800.000. por 3 asistentes para el caso.
- Total mensual: \$7.900.000.-
- b) Arriendo Oficina, Costo servicios básicos e Mantenión Plataforma tecnológica: \$500.000.- Arriendo Oficina Santiago Centro. \$250.000 Agua, Luz, teléfono e Internet. \$200.000.- Mantenión de equipos y plataforma web.
  - Total mensual: \$950.000.-
- c) Capacitaciones y Colegiatura CGAI: Cursos de capacitación 2 cursos de capacitación al año costo \$225.000 c/u y \$28.000 mensuales. (\$74.000 total mensual)
  - TOTAL EGRESOS (a+b+c) = \$8.924.000.-

## II. Ingresos:

- a) Precio del Servicio de Administración (Ingresos): El precio por el servicio de administración va a depender de la cantidad de departamentos del condominio, el número de instalaciones, el tipo de versión del software seleccionado y número de días de atención requeridos de forma presencial en el condominio, pudiendo solicitar la presencia del asistente de administración un máximo de 4 días por semana por un periodo máximo de 4 horas diarias, y un mínimo de 3 días por semana por un periodo de 3 horas diarias.

Por otro lado, en base al análisis de los principales competidores, presentado en el Capítulo N°4, apartado 4.2.2, los precios cobrados por las administradoras evaluadas fluctúa entre los \$523.000 y \$1.280.000.- mensual, con un promedio simple de \$885.00.- para un condominio de 200 departamentos.

Por lo tanto, el precio a cobrar por “Somos Comunidad” fluctuará entre los \$600.000.- (15% más que el precio mínimo detectado) y \$1.400.000.- (10% más que el precio máximo detectado). Es necesario mencionar, que conforme con los antecedentes de recabados, el precio cobrado suele corresponder aproximadamente al 10% del monto total de gastos comunes mensual del edificio (en funcionamiento normal), por lo que el precio a cobrar, también estará sujeto a esta variable. Para simplificar el ejercicio, se estableció un precio promedio de \$1.000.000.- por condominio, por lo que el total de ingresos será de \$10.000.000.-

- b) Comisión por promoción de servicios complementarios en plataforma web de “Somos comunidad”. 2% sobre el total del servicio contratado. Suponiendo un promedio de \$10.000 por servicio y 300 solicitudes mensuales de servicios complementarios por condominio, es decir 10 solicitudes diarias por cada condominio de 100 departamentos en promedio. Total de 3.000 solicitudes = \$600.000.- mensual por comisión por los servicios complementarios.
- TOTAL INGRESOS (a+b) = \$10.600.000.-

## 13.7. Detalle Estructura de Costos

### 13.7.1. Proyección de condominios administrados y personal

#### 13.7.1.1. Escenario Base

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Condominios (proyectados al término de cada año)	5	11	17	23	29
Media de Condominios administrados durante el año	2.5	8	14	20	26
<b>Personal planta (promedio por año) (*)</b>					
Gerente General	1	1	1	1	1
Sueldo Administrador Jefe		1	2	3	4
Asistente Administrador	1	2	4	5	7
Secretaria Administrativa		1	1	1	1
Contador				1	1
Asistente de Recursos Humanos				1	1
<b>Total Personal promedio por año ("Somos Comunidad")</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

#### 13.7.1.2. Escenario Adverso

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Condominios (proyectados al término de cada año)	4	8	12	16	20
Media de Condominios administrados durante el año	2	6	10	14	18
<b>Personal planta (promedio por año) (*)</b>					
Gerente General	1	1	1	1	1
Sueldo Administrador Jefe		1	2	2	3
Asistente Administrador	1	2	3	4	5
Secretaria Administrativa		1	1	1	1
Contador				1	1
Asistente de Recursos Humanos				1	1
<b>Total Personal promedio por año ("Somos Comunidad")</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

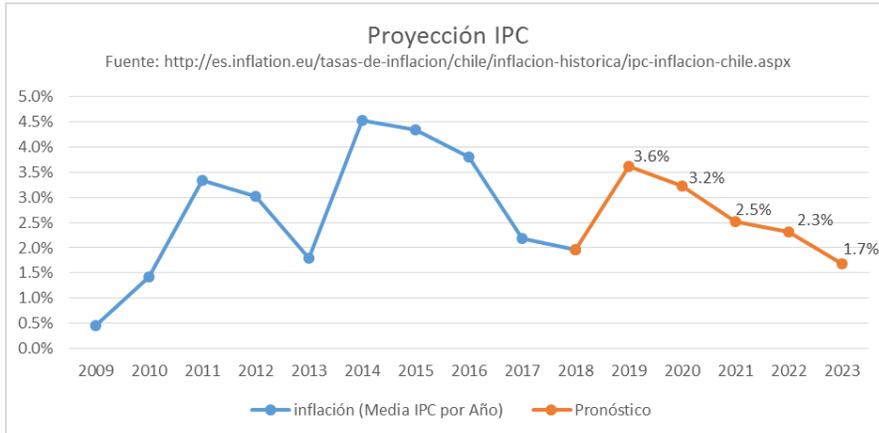
#### 13.7.1.3. Escenario Pesimista

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Condominios (proyectados al término de cada año)	4	6	8	10	12
Media de Condominios administrados durante el año	2	5	7	9	11
<b>Personal planta (promedio por año) (*)</b>					
Gerente General	1	1	1	1	1
Sueldo Administrador Jefe		1	1	2	2
Asistente Administrador	1	2	2	3	3
Secretaria Administrativa		1	1	1	1
Contador				1	1
Asistente de Recursos Humanos				1	1
<b>Total Personal promedio por año ("Somos Comunidad")</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

#### 13.7.1.4. Escenario Optimista

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Condominios (proyectados al término de cada año)	5	12	19	26	33
Media de Condominios administrados durante el año	2.5	8.5	15.5	22.5	29.5
<b>Personal planta (promedio por año) (*)</b>					
Gerente General	1	1	1	1	1
Sueldo Administrador Jefe		2	2	3	4
Asistente Administrador	1	3	4	6	8
Secretaria Administrativa		1	1	1	1
Contador				1	1
Asistente de Recursos Humanos				1	1
<b>Total Personal promedio por año ("Somos Comunidad")</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>16</b>

### 13.7.2. Proyección IPC



### 13.7.3. Proyección de sueldos brutos y valores gastos varios

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Reajuste Anual Sueldo Brutos	0%	5%	5%	5%	5%
Total Planilla de Sueldos (Brutos mensual reajustado)	2,000,000	3,700,000	3,885,000	4,858,750	5,101,688
Gerente General	1,400,000	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709
Administrador jefe		1,000,000	1,050,000	1,102,500	1,157,625
Asistente de Administración	600,000	630,000	661,500	694,575	729,304
Secretaria		400,000	420,000	441,000	463,050
Contador		200,000	210,000	500,000	525,000
Asistente de Recursos Humanos				500,000	525,000
Planilla de valores (Gastos varios, equipamiento y otros)					
Reajuste de Precios según IPC (Anual Proyectado)	3.6%	3.2%	2.5%	2.3%	1.7%
Arriendo Oficina (Mensual)	500,000	516,000	528,900	541,065	550,263
Precio Compra Computadores (Anual por equipo nuevo)	350,000	361,200	370,230	378,745	385,184
Cursos de Capacitación	225,000	232,200	238,005	243,479	247,618
SopORTE Tecnológico (Mensual)	100,000	103,200	105,780	108,213	110,053
Call Center (Mensual)	300,000	309,600	317,340	324,639	330,158
Lus, Agua y Telefono (Mensual)	100,000	103,200	105,780	108,213	110,053
Bono Ventas	30,000	30,960	31,734	32,464	33,016
Gastos Legales (Valor asesoría Anual)	500,000	516,000	528,900	541,065	550,263

Nota: La planilla de Valores (gastos varios, equipamiento y otros), se reajusta según proyección de IPC presentada en anexo 7.2

### 13.8. Benchmarking de Captaciones de Depósitos a plazo

- Banco BBVA (01/06/2018) = Tasa Anual 3.538%

PLAZO	TASA ANUAL	TASA PERÍODO	SALDO AL VENCIMIENTO	INTERESES A RECIBIR	VENCIMIENTO
<input type="radio"/> 30 días	3.4800 %	0.2900 %	\$ 4713630	\$ 13630	04/07/2018
<input type="radio"/> 63 días	3.4800 %	0.6090 %	\$ 4728623	\$ 28623	06/08/2018
<input type="radio"/> 91 días	3.4800 %	0.8796 %	\$ 4741344	\$ 41344	03/09/2018
<input type="radio"/> 182 días	3.4800 %	1.7593 %	\$ 4782699	\$ 82699	03/12/2018
<input checked="" type="radio"/> 366 días	3.4800 %	3.5380 %	\$ 4866286	\$ 166286	05/06/2019

- Banco Estado (01/06/2018) = 3.285%

Monto a invertir	10.000.000
Plazo deseado	365 días
Moneda	PESOS
Tasa Período	3.2850
Intereses	328.500
Monto Final	10.328.500
Fecha de Vencimiento	04/06/2019

- Banco de Chile (01/06/2018) = Tasa Anual 2.76%

Resultado Simulación Depósito a Plazo	
Tipo Depósito:	Depósito Renovable indefinido
Moneda:	Pesos
Monto a Invertir:	\$1.000.000
Plazo:	30 Días
Tasa Base (360 Días):	2.76%
Tasa Período:	0.2300%
Monto a Recibir:	\$1.002.300
Ganancia:	\$2.300
Vencimiento:	Miércoles, 4 Julio 2018

13.9. Betas históricas mercado bursátil Chileno

Betas históricas para el mercado bursátil chileno						
Nº	Empresa	Promedio	β Máx.	β Mín.	β Máx. - β Mín.	Desv. St.
1	AGUAS-A	0.09	0.23	0.02	0.22	0.05
2	ALMENDRAL	0.48	0.67	0.38	0.29	0.06
3	ANDINA-A	0.91	1.05	0.82	0.23	0.08
4	ANDINA-B	0.86	0.97	0.75	0.23	0.06
5	ANTARCHILE	0.67	0.72	0.58	0.14	0.04
6	AZUL AZUL	-1.68	-1.34	-2.01	0.67	0.18
7	BANMEDICA	1.09	1.23	0.92	0.32	0.09
8	BCI	1.56	1.68	1.39	0.29	0.09
9	BESALCO	2.71	2.97	2.43	0.54	0.19
10	BSANTANDER	1.09	1.18	0.94	0.24	0.07
11	CAMPOS	2.22	2.51	1.74	0.77	0.19
12	CAP	1.8	2.17	1.46	0.71	0.23
13	CCU	0.7	0.76	0.61	0.15	0.04
14	CENCOSUD	1.85	1.96	1.73	0.23	0.06
15	CGE	0.09	0.52	-0.46	0.98	0.32
16	CHILE	0.82	0.89	0.75	0.14	0.03
17	CMPC	4.09	4.61	3.27	1.34	0.36
18	COLBUN	0.32	0.45	0.21	0.24	0.09
19	COLO COLO	0.61	0.71	0.47	0.23	0.06
20	CONCHATORO	0.44	0.5	0.37	0.13	0.04
21	COPEC	0.72	0.78	0.63	0.16	0.04
22	CORPBANCA	1.61	1.88	1.39	0.49	0.15
23	CUPRUM	0.57	0.72	0.38	0.34	0.11
24	ECL	0.97	1.22	0.83	0.4	0.1
25	ENDESA	0.45	0.6	0.33	0.27	0.08
26	ENERSIS	0.5	0.64	0.42	0.22	0.06
27	ENJOY	1.99	2.53	1.48	1.06	0.37
28	ENTEL	0.38	0.45	0.24	0.21	0.04
29	FALABELLA	1.34	1.52	1.23	0.29	0.08
30	FORUS	1.62	1.77	1.47	0.3	0.09
31	HABITAT	1.37	1.56	1.24	0.32	0.11
32	HITES	2.68	3.06	2.27	0.8	0.28
33	IAM	0.53	0.8	0.39	0.41	0.12
34	IANSA	2.44	2.75	1.95	0.8	0.28
35	INTER10	0.85	0.89	0.82	0.07	0.02
36	INVERMAR	2.44	2.82	1.61	1.21	0.33
37	LAN	1.53	1.76	1.36	0.4	0.12
38	MADECO	1.24	1.77	0.42	1.35	0.41
39	MASISA	0.93	1.05	0.69	0.36	0.09
40	MULTIFOODS	2.41	2.52	2.22	0.3	0.08
41	NORTEGRAN	1.68	1.84	1.39	0.45	0.13
42	ORO BLANCO	1.58	1.82	1.4	0.42	0.13
43	PARAUCO	1.76	1.97	1.64	0.33	0.09
44	PAZ	2.42	2.57	1.95	0.62	0.14
45	PEHUENCHE	0.19	0.44	0.07	0.38	0.11
46	PILMAIQUEN	-0.31	-0.02	-0.73	0.7	0.22
47	PROVIDA	1.29	1.66	1.01	0.65	0.22
48	QUINENCO	1.4	1.51	1.3	0.21	0.06
49	RIPLEY	1.3	1.45	1.14	0.31	0.08
50	SALFACORP	2.04	2.38	1.83	0.54	0.15
51	SCHWAGER	-0.18	0.05	-0.75	0.8	0.19
52	SECURITY	1.2	1.3	0.97	0.33	0.09
53	SK	2.14	2.35	1.92	0.43	0.14
54	SM-CHILE B	1.5	1.58	1.35	0.23	0.07
55	SOCOYESA	2.6	2.77	2.2	0.57	0.16
56	SONDA	0.67	0.79	0.53	0.27	0.09
57	SQM - B	1.16	1.27	1.03	0.23	0.07
58	VAPORES	3.01	3.17	2.81	0.35	0.12
59	ZOFRI	0.38	0.46	0.27	0.19	0.05
<b>Promedio</b>		<b>1.24</b>	<b>1.44</b>	<b>1.00</b>	<b>0.44</b>	<b>0.13</b>

13.10. Índices Patrimoniales últimos 10 años

Tabla 33: Índices Patrimoniales últimos 10 años, Fuente: Construcción propia en base a datos BCS

INDICES PATRIMONIALES						
Período	IGPA LARGE	Var %	IGPA MID	Var %	IGPA SMALL	Var %
2007	14,076.25	17.65	14,076.25	17.04	14,076.25	4.06
2008	11,282.21	-19.84	9,449.87	-32.86	9,808.58	-30.31
2009	16,693.77	47.96	12,983.80	37.39	17,331.07	76.69
2010	22,603.63	35.4	19,587.12	50.85	29,644.60	71.04
2011	19,652.91	-13.05	16,113.58	-17.73	26,330.07	-11.18
2012	19,784.75	0.67	17,991.47	11.65	29,855.80	13.39
2013	16,930.52	-14.42	16,921.82	-5.94	25,402.52	-14.91
2014	17,605.82	3.98	16,938.01	0.09	26,586.49	4.66
2015	16,284.31	-7.5	18,251.69	7.75	23,961.01	-9.87
2016	17,827.80	9.47	20,396.97	11.75	31,715.69	32.36
2017	24,170.35	35.58	25,209.87	23.6	47,854.69	50.89
<b>Promedio (Ult. 11 años)</b>		<b>8.72</b>		<b>9.42</b>		<b>16.98</b>
<b>Promedio (Ult. 3 años)</b>		<b>12.52</b>		<b>14.37</b>		<b>24.46</b>

### 13.11. Principales aspectos de la Ley 19.537 y otras Leyes relacionadas.

Esta ley regula un régimen especial de propiedad inmobiliaria, con el objeto de establecer condominios integrados por inmuebles divididos en unidades sobre las cuales se pueda constituir dominio exclusivo a favor de distintos propietarios, manteniendo uno o más bienes en el dominio común de todos ellos.

Los inmuebles que integran un condominio y sobre los cuales es posible constituir dominio exclusivo, pueden ser viviendas, oficinas, locales comerciales, bodegas, estacionamientos, recintos industriales, sitios y otros.

Podrán acogerse al régimen de copropiedad inmobiliaria que consagra esta ley, las construcciones o los terrenos con construcciones o con proyectos de construcción aprobados, emplazados en áreas normadas por planes reguladores o que cuenten con límite urbano, o que correspondan a proyectos autorizados conforme al artículo 55 del decreto con fuerza de ley N°458, de 1975, Ley General de Urbanismo y Construcciones, y que cumplan con los requisitos establecidos en esta ley.

#### 13.11.1. Reglamento de la Ley de Copropiedad Inmobiliaria

El reglamento contempla tres órganos de administración con facultades específicas y complementarias: asamblea de copropietarios, comité de administración y el administrador.

- Son obligaciones del copropietario:
  - Conocer y cumplir con las disposiciones legales y reglamento de copropiedad.
  - Cumplir con los acuerdos de las asambleas.
  - Cumplir con las indicaciones que imparta el comité de administración.
  - Asistir a las reuniones de asambleas.
  - Pagar oportunamente los gastos comunes.
  - Pagar los valores que se le hayan fijado por uso y goce de determinado bien común.
  - Asegurar su vivienda y la proporción que le corresponda de los bienes de dominio común contra el riesgo de incendio.
  - Dar facilidades para reparaciones que afecten a otros departamentos o los bienes comunes del usuario.
- Son obligaciones del administrador:
  - Todas las detalladas en el Capítulo 4, apartado 4.1 del presente documento.
- Son facultades del comité de administración:
  - Reemplazar a la junta de vigilancia del anterior cuerpo legal (Ley N° 6071, modificada por la Ley N° 19.537, la que a su vez fue modificada por la Ley N° 20.168).
  - Designar un administrador, siempre que tenga la representación de la asamblea con todas sus facultades.

#### 13.11.2. Funciones del Administrador de condominios según ley 19.537

Dentro de las funciones del administrador que se pueden desprender de esta ley, destacan las contenidas en el artículo N° 23, y que mencionamos a continuación:

- Serán funciones del administrador las que se establezcan en el reglamento de copropiedad y las que específicamente le conceda la asamblea de copropietarios, tales como:
  - Cuidar los bienes de dominio común;
  - Cerciorarse de que la infraestructura de soporte de redes de telecomunicaciones no sea intervenida por terceros con el objeto o efecto de impedir el ingreso de distintos operadores de telecomunicaciones;
  - Efectuar los actos necesarios para realizar la certificación de las instalaciones de gas y el mantenimiento y certificación de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas y sus instalaciones;
  - Ejecutar los actos de administración y conservación y los de carácter urgente sin recabar previamente acuerdo de la asamblea, sin perjuicio de su posterior ratificación;
  - Cobrar y recaudar los gastos comunes;
  - Velar por la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias sobre copropiedad inmobiliaria y las del reglamento de copropiedad;
  - Representar en juicio, activa y pasivamente, a los copropietarios, con las facultades del inciso primero del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil, en las causas concernientes a la administración y conservación del condominio, sea que se promuevan con cualquiera de ellos o con terceros;
  - Citar a reunión de la asamblea;
  - Pedir al tribunal competente que aplique los apremios o sanciones que procedan al copropietario u ocupante que infrinja las limitaciones o restricciones que en el uso de su unidad le imponen esta ley, su reglamento y el reglamento de copropiedad.
- Además, el administrador o quien haga sus veces está facultado para requerir a la Superintendencia de Electricidad y Combustibles con objeto de que dicho organismo fiscalice el cumplimiento de la normativa vigente en materia de gas.
- Las entidades correspondientes, a requerimiento del administrador o del Comité de Administración, procederán a la apertura de la cuenta corriente bancaria o una cuenta de ahorro, exclusiva del condominio, en que se registre el nombre de la o de las personas habilitadas para su uso.
- El administrador estará obligado a rendir cuenta documentada de su administración en las épocas que se le hayan fijado y, además, cada vez que se lo solicite la asamblea de copropietarios o el Comité de Administración, en su caso, y al término de su gestión. Para estos efectos, los copropietarios tendrán acceso a la documentación correspondiente.

Otras competencias exclusivas del administrador que se pueden desprender desde otros artículos contenidos en esta ley, destacan:

- Confeccionar presupuestos estimativos de gastos comunes por períodos anticipados, para facilitar su cobro, si así lo establece el reglamento de copropiedad (Artículo N°6, párrafo 2).

- Suspender el servicio eléctrico que se suministra a aquellas unidades cuyos propietarios se encuentren morosos en el pago de tres o más cuotas, continuas o discontinuas, de los gastos comunes, si así lo establece el reglamento de copropiedad.
- Velar por la seguridad y expedición de estas vías de acceso (Artículo N°9, párrafo 2).
- Mantener en el condominio una nómina actualizada de los copropietarios, con sus respectivos domicilios registrados (Artículo N°18, párrafo 1).
- Acreditar la calidad de copropietario hábil mediante certificado expedido por el administrador, en las votaciones o asambleas (Artículo N°20, párrafo 3).

El administrador, no podrá integrar el Comité de Administración y se mantendrá en sus funciones mientras cuente con la confianza de la asamblea, pudiendo ser removido en cualquier momento por acuerdo de la misma (Artículo N°22, párrafo 2).

### 13.11.3. Ley General de Urbanismo y Construcciones Relativas a la Calidad de la Construcción

El artículo N° 18 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones establece los plazos de responsabilidad para las constructoras según diferentes partidas de una vivienda, éstos son:

- Diez años, en el caso de fallas o defectos que afecten a la estructura soportante del inmueble.
- Cinco años, cuando se trate de fallas o defectos de los elementos constructivos o de las instalaciones.
- Tres años, si hubiesen fallas o defectos que afecten a elementos de terminaciones o de acabado de las obras.

En los casos de fallas o defectos no incorporados expresamente en los numerales anteriores o que no sean asimilables o equivalentes a los mencionados en éstos, las acciones prescribirán en el plazo de cinco años.

13.12. Detalle gastos comunes condominios de referencia.

**Comunidad Edificio San Isidro 635**  
 Rut: 53321340-5  
 San Isidro 635  
 Santiago



**AVISO DE COBRO DE GASTOS COMUNES MES DE ENERO DE 2015**

	Fecha Emisión:	01-02-2015	
<b>Administración</b>			
ARAYA ESPINOZA DAISY JACQUELINE		298.818	
HERRERA CHANDIA JORGE ANDRES		181.018	
PIZARRO CONCHA LUIS ARNALDO		193.071	
VILLELA OLAVARRIA HECTOR HUGO		290.644	
PAREDES CANCIO CARMEN		344.890	
SILES JALDIN JEANNETH PAOLA		344.890	
CONTRERAS NAVARRO PABLO		296.535	
VILLEGAS RAMOS ALEXIS FERNANDO		456.693	
IBANEZ BRAVO EDUARDO		382.601	
Leyes Sociales (Previred n° 43254-4)		607.024	
Finiquito Oscar Veliz		179.249	
Reemplazos		583.333	
<b>Administración</b>		<b>800.000</b>	
			<b>4.958.766</b>
<b>Uso y Consumo</b>			
Electricidad espacios comunes		1.731.021	
Agua Potable		125.950	
Agua Potable caliente		614.550	
Gas Común (30%)		747.842	
			<b>3.219.363</b>
<b>Mantenición</b>			
Mantenición Grupo Electrogenero		170.515	(2)
Ascensores		617.000	(2)
Ascensores Noviembre (F: 13508)		614.004	
Ascensores Diciembre (F: 14696)		615.113	
Ajuste Provisión Ascensores Nov - Dic		-1.197.262	
Gimnasio		40.000	(2)
Mantenición Bombas (N° 1466)		123.039	
Mantenición Piscina (Boleta n° 884)		100.000	
Calderas (Factura n° 1467)		143.746	
			<b>1.226.155</b>
<b>Reparaciones</b>			
Reparación Porton visitas (Fact.: 829)		135.000	
Ajuste Provisión Arreglo Porton visitas		-200.000	
Reparación motobomba Piscina (BH: 884)		65.000	
Reparación Shaft de Basura (Cuota 1/2) (BH: 4)		230.000	
			<b>230.000</b>
<b>Generales</b>			
Servicio correspondencia		15.000	
Fotocopias diciembre		14.280	(2)
Compra candados shaft electricos (F: 48792 / 7239)		200.880	
Compra de manguera (F: 740)		17.589	
Mouse conserjería (F:172)		3.990	
Articulos de Aseo (F: 405947 / 21817)		184.188	
Articulos de Escritorio (F:7342)		2.190	
Arreglo baliza pendiente pago (sin comprobante)		60.000	
Sillas conserjería		49.980	
Plantas y Art. Jardin		30.240	
Cerrajero (F:282)		55.000	
			<b>633.337</b>

<b>TOTAL GASTO DEL MES</b>	<b>10.267.621</b>
<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>513.381</b>
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>10.781.002</b>

(2) Provisionado, en espera de factura.

Total Gasto Mes anterior 10.396.437



**DETALLE GASTOS COMUNES  
CONDOMINIO PARQUE RAYUN  
AGOSTO 2017**



DETALLE	DOCUMENTO N°	SUBTOTAL
<b>GASTOS DE CONSUMO</b>		
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430140	650
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430141	7,900
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430212	7900
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430213	650
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430214	1,700
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430215	1,650
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430216	27,650
Aguas Andina servicio comun	Boleta n°109430217	2,700
Enel	Factura n°17840535	184,860
	<b>Total Gastos de Consumo</b>	<b>235,660</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
<i>Remuneraciones del personal</i>		
Nelson Navarro Alvarez	Liquidacion	605,000
Alberto Muñoz Gonzalez	Liquidacion	580,000
Javier Manchena Cueva	Liquidacion	525,000
Wladimir Rupallan Guaringa	Liquidacion	420,000
Mario Carter Gallardo	Liquidacion	280,000
Sonia Candia Mosquera	Liquidacion	348,000
Martha Aguirre Oliva	Liquidacion	460,000
Claudia Zuñiga (administradora)	Boleta N°249	550,000
Previred	Comprobante	789,660
Tesoreria	Comprobante	61,111
	<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>4,618,771</b>
<b>GASTOS DE MANTENCIÓN</b>		
Mantencion Bombas EBSA	Factura n°15264	145,509
Mantencion Ascensores	A partir del proximo mes	0
Mantencion Jardines	Boleta n°188	450,000
Mantencion Piscina	Boleta n°188	125,000
	<b>Total Gastos de Mantención</b>	<b>720,509</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Articulos de aseo y escritorio	Factura n° 212578	15,347
Articulos de aseo y escritorio	Factura n° 212579	167,764
Petroleo	Factura n° 212580	43,537
Ampolletas	Boleta n°29339	13,000
	<b>Total Gastos Generales</b>	<b>239,648</b>
<b>TOTAL GASTOS COMUNES AGOSTO 2017</b>		<b>5,814,588</b>