



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN Y MANTENCIÓN
DE EDIFICIOS EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO CHILE**

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

JAVIERA FERNANDA GARCÍA PALMA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN PABLO YUMHA ESTAY**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

Resumen

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN Y MANTENCIÓN DE EDIFICIOS EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO CHILE

Como objetivo general de este informe se propuso evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de administración y mantenimiento de edificios en la región del Bío Bío Chile, específicamente en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz, que permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM\$40 al final de un periodo de 2 años de operación.

En los últimos años se observa un crecimiento sostenido en el sector inmobiliario de la zona, poco afectado por la contingencia sanitaria del COVID-19 respecto a las ventas de 2020. Se estimó un tamaño de mercado de 1.608 condominios en las comunas seleccionadas con un valor de MM\$10.130. El mercado está compuesto por los condominios en stock, los que representan un 93%, y los condominios nuevos o en venta correspondientes al 7% del mercado total.

De la información obtenida a partir del estudio de mercado, se pudo constatar que existe una brecha en la satisfacción de los clientes respecto a sus servicios de administración actuales. Además, se observó que la propuesta de los competidores es estándar y la presencia en medios publicitarios baja. Asimismo, contrastando las variables del diagnóstico: tamaño de mercado, expectativas de crecimiento, nivel de precios, disposición a pago adicional, posibilidad de formar alianzas estratégicas, nivel de especificidad de las necesidades y complejidad en la sustitución, entre otras, se determinó que los segmentos con mayor atractivo son: segmento departamentos de estándar medio respecto al nivel de equipamiento de los condominios, que representa un 44% del mercado con un valor de MM\$3.815 anuales y su necesidad principal es la transparencia en el servicio; segmento inmobiliarias que representa un 7% del mercado con un valor de MM\$662 anuales con necesidades específicas de apoyo al inicio del funcionamiento de la comunidad, segmento que proporciona la entrada a la administración en condominios nuevos. También se identificó que los clientes del segmento de estándar medio valorarían la posibilidad de disponer del contacto de proveedores de servicios complementarios como gasfitería, servicios eléctricos, u otras reparaciones de demanda unitaria, en la plataforma web de la empresa.

Se definió que la propuesta de valor es ser una empresa de administración y mantenimiento de edificios que provea un servicio de calidad, al menor costo posible, con información transparente y que incluya en su plataforma el contacto de prestadores de servicios complementarios para demanda individual. Además de ser una empresa de administración y mantenimiento de edificios para inmobiliarias que se encargue de la puesta en marcha de la comunidad, gestión de subcontratos iniciales, monitoreo del funcionamiento de equipos, resolución rápida de reclamos de post venta, al menor costo posible.

La evaluación económica fue realizada a 5 años, suponiendo el cierre de la empresa al año 5. La inversión inicial necesaria se estimó en MM\$4, más un capital de trabajo de MM\$46. La tasa utilizada para descontar los flujos de caja del proyecto financiado fue de 18%, obteniendo un VAN de MM\$470 y una TIR de 110%, con una desviación de un 138% de la condición de satisfacción. Se concluyó que el proyecto no es factible estratégica, técnica y económicamente, ya que no se cumple con la condición de satisfacción planteada al año 2. A pesar de lo anterior, se sugiere realizar el negocio dadas las condiciones de mercado y los resultados económicos del proyecto. La utilidad acumulada en el año 3 es MM\$126 y el flujo acumulado es MM\$86, PRI de 2,4 años.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Descripción del proyecto.....	2
3.	Objetivos y resultados esperados	2
3.1.	Objetivo general	2
3.2.	Objetivos específicos.....	2
3.3.	Resultados esperados.....	2
4.	Alcance.....	3
5.	Marco conceptual	3
6.	Diagnóstico.....	4
6.1	Análisis del mercado potencial.....	4
6.1.1	Tamaño del mercado	5
6.1.2	Crecimiento proyectado	6
6.1.3	Estimación de la demanda potencial	8
6.2	Análisis de clientes potenciales.....	8
6.2.1	Levantamiento de necesidades	10
6.2.2	Valoración del servicio.....	12
6.2.3	Disposición a pagar	14
6.2.4	Segmentación	15
6.3	Análisis de los competidores.....	18
6.3.1	Características de los servicios presentes en el mercado	18
6.3.2	Caracterización de los competidores.....	19
6.3.3	Benchmarking del servicio en otras regiones de Chile	23
6.4	Análisis de negocios complementarios	23
6.5	Análisis del entorno.....	26

6.5.1	Político.....	26
6.5.2	Económico.....	26
6.5.3	Sociocultural.....	27
6.5.4	Tecnológico.....	28
6.5.5	Ecológico.....	28
6.5.6	Legal.....	29
7.	Síntesis estratégica.....	30
7.1	Análisis FODA por segmento.....	30
7.2	Conclusiones del diagnóstico.....	32
8.	Estrategia.....	33
8.1	Segmento objetivo.....	34
8.2	Propuesta de valor.....	34
8.3	Diseño del servicio.....	35
8.4	Precio.....	37
8.5	Plaza.....	38
8.6	Posicionamiento y comunicación.....	39
8.7	Personal.....	40
8.8	Modelo operacional.....	43
9.	Evaluación de la factibilidad económica.....	45
9.1	Inversión.....	45
9.2	Financiamiento.....	45
9.3	Flujo de caja proyectado.....	48
9.4	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	54
9.5	Análisis de sensibilidad.....	55
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	58

11.	Bibliografia.....	60
12.	Anexos.....	64

1. Introducción

La administración de edificios es una acción fundamental para el funcionamiento de las comunidades residenciales. Los administradores de edificios manejan al año más de US\$109 millones en la Región del Bío Bío [1]. A pesar de esta importancia y del costo que implica para los residentes, se observa que la actividad muchas veces se desarrolla en forma poco competitiva. Esta propuesta se basa en que la oferta de servicios de administración de edificios en la provincia de Concepción se encuentra poco profesionalizada, compuesta en su mayoría por personas naturales. Se recoge como antecedente la baja responsabilidad de la administración sobre las actividades de mantención en los edificios, generalmente reactivas o gestionadas por los mismos propietarios o conserjes. A nivel de hipótesis, se estima que la oferta de servicio puede ser mejorada significativamente y desarrollada bajo un modelo de negocio que integre actividades complementarias.

Dentro de las comunas con mayor población total en la provincia se encuentran Concepción (22%), Talcahuano (15%) y San Pedro de la Paz (13%). Esta última es la que más ha crecido en la región, con un 3.3% interanual, es decir casi un 50% desde el último censo [2].

Otro de los fundamentos de esta propuesta tiene relación con el escenario inmobiliario en la zona. En los últimos años se observa un crecimiento sostenido en el sector inmobiliario y un favorable ambiente para hacer negocios, destacando que los proyectos en venta de nuevas viviendas para Concepción representan un 42% sobre el total de proyectos de la provincia, seguido por San Pedro de la Paz con un 26% de los proyectos en venta [3]. Asimismo, Gran Concepción es la zona que se vio menos afectada por la contingencia sanitaria del COVID-19, al comparar las ventas de la región del primer semestre de 2020 con las ventas del mismo periodo en el año 2019, sólo tuvo una disminución del 1% [3].

En este contexto, es donde se enmarca el presente trabajo, cuyo resultado final es determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de una empresa de administración y mantención de edificios en la región del Bío Bío Chile, específicamente en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz.

2. Descripción del proyecto

Este trabajo se enfocará en determinar la factibilidad desde las perspectivas técnica, económica y estratégica de la empresa en cuestión.

Las preguntas clave a responder a partir del desarrollo de este trabajo son:

- ¿Cómo es el mercado y cuál es la demanda potencial?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes y cuál es la disposición de pago?
- ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Cuáles son los competidores y cómo operan las empresas de administración de edificios presentes en el mercado?
- ¿Qué elementos o negocios complementarios se pueden considerar para realizar una oferta de mayor valor y que sea diferenciada de aquella que predomina en el mercado?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuál será el modelo de negocio y oferta de valor de la empresa?

3. Objetivos y resultados esperados

3.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de administración y mantenimiento de edificios en la región del Bío Bío Chile, específicamente en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz, que permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM\$40 al final de un periodo de 2 años de operación.

3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del servicio en Chile y en la región del Bío Bío, específicamente para las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar el segmento objetivo.
- Diseñar la propuesta de valor y el modelo operacional de la nueva empresa.
- Evaluar la factibilidad económica de operar la empresa antes mencionada, sujeta a alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM\$40 al final de un periodo de 2 años.
- Identificar los impactos y riesgos más relevantes asociados a la creación de la empresa y la entrega del servicio evaluado.

3.3. Resultados esperados

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando la definición de un modelo de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado, en forma rentable, obteniendo la factibilidad estratégica, técnica y económica de la empresa a crear y la consecuente utilidad que se contrastará con la esperada, para concluir la viabilidad del negocio.

4. Alcance

El alcance del presente proyecto considera el mercado chileno, y se enfocará en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz ubicadas en Región del Bío Bío, con el objetivo de proporcionar servicios de administración y mantenimiento, para edificios habitacionales y condominios, tanto nuevos como antiguos.

Los temas que no se incluyen dentro del alcance son:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país distintas a la Región del Bío Bío.
- La caracterización de la situación actual del servicio en países distintos a Chile.
- La implementación del negocio.

5. Marco conceptual

- Vivienda particular: Concepto censal, son las viviendas donde residen la mayoría de las personas y se caracterizan por poseer un acceso independiente. Es decir, para ingresar a ellas no es necesario pasar por el interior de otra vivienda [4].
- Condominio: Las construcciones o los terrenos acogidos al régimen de copropiedad inmobiliaria regulado por la Ley de Copropiedad Inmobiliaria 19.537. Se distinguen dos tipos de condominios, los cuales no podrán estar emplazados en un mismo predio [5]:
 - Condominio tipo A compuesto por construcciones, divididas en unidades, emplazadas en un terreno de dominio común.
 - Condominio tipo B: Los predios, con construcciones o con proyecto de construcción aprobados, en el interior de cuyos deslindes existan simultáneamente sitios que pertenezcan en dominio exclusivo a cada copropietario y terrenos de dominio común de todos ellos.

Los edificios de departamentos corresponden a condominios tipo A, mientras que los condominios de casas corresponden a los del tipo B.

- 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) de entre sus integrantes, es decir, exclusivamente entre los copropietarios [5].
- Comité de Administración: Está integrado, a lo menos, por tres copropietarios. En la legislación anterior, a esta entidad, se le denominaba "Junta de Vigilancia" [5].
- Administrador: Es la persona natural o jurídica, interesada o extraña, 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 [5].

- Gastos comunes: Los gastos comunes son todos aquellos gastos generados por el condominio con el objeto de administrar, mantener, reparar, usar o consumir los bienes de dominio común, además de aquellos destinados a generar nuevas obras comunes. Se distinguen dos tipos de gastos comunes: ordinarios y extraordinarios [5]:
 - Gastos comunes ordinarios: correspondientes a la administración, mantención, reparación y de uso o consumo.
 - Gastos comunes extraordinarios: los gastos adicionales o diferentes a los gastos comunes ordinarios y las sumas destinadas a nuevas obras comunes.

Normalmente, los gastos comunes se dividen del total de egresos de una comunidad (gastos ordinarios: pagos administrativos, mantención, reparación, uso y consumo, sumando también los gastos extraordinarios) dividido por cantidad de m² de espacios habitables, aplicado al tamaño de cada departamento.

- Multifamily: Negocio de la renta residencial entendido como la inversión en inmuebles comerciales que tienen al menos 4 unidades de vivienda para arriendo, y que generalmente concentran la propiedad en una sola mano. Los edificios multifamily son edificios residenciales cuyos departamentos están destinados única y exclusivamente a la renta. Una característica particular de estas edificaciones es que tienen un solo dueño, ya sea un inversionista en bienes raíces o una sociedad de inversiones. En el costo del arriendo van incluidos servicios básicos como instalación de cortinas, iluminación y muebles. También incluye la solución de desperfectos eléctricos, y otros problemas sencillos. Permite solucionar los problemas relacionados con el edificio de una forma integral, pues no es necesario conformar una asamblea de propietarios para la toma de decisiones [6].
- Edificio inteligente: Un edificio inteligente integra y da sentido al uso de sistemas tecnológicos de construcción en virtud de las necesidades de sustentabilidad y eficiencia energética de un edificio. Estos sistemas incluyen la automatización del edificio, seguridad, telecomunicaciones, sistemas para el usuario y sistemas de administración del edificio [7].

6. Diagnóstico

6.1 Análisis del mercado potencial

Debido a que el mercado potencial consiste en los servicios de administración de los edificios y condominios de Concepción y San Pedro de la Paz, es fundamental conocer la situación del mercado de viviendas en estas comunas.

Se puede definir asimismo un mercado potencial de servicios relacionados a la administración de copropiedades. Debido a la cantidad y diferencia en la naturaleza de los servicios que se relacionan, además de la fragmentación de los prestadores, es complejo determinar el tamaño y crecimiento. En la sección 6.4 se analizarán los servicios complementarios.

6.1.1 Tamaño del mercado

El tamaño de mercado incluye dos ámbitos: stock de viviendas antiguas y proyectos en venta o viviendas nuevas.

Para la determinación del stock de viviendas antiguas se utilizaron los datos del Censo 2017 [2]. Según lo presentado en el marco conceptual, se considerarán sólo viviendas particulares, entendiéndose que las viviendas colectivas corresponden a hospitales, hoteles, correccionales, entre otros. El Anexo 1: Total de viviendas en la región del Bío Bío, indica el total de viviendas según el Censo 2017 para la toda la región, diferenciando entre vivienda particular y colectiva. Se utilizó la razón entre viviendas colectivas sobre el total de viviendas de la región con el fin de calcular el total de viviendas privadas por comuna, ya que la información contenida en el Anexo 2: Total de viviendas por comuna, no realiza la separación por tipo de vivienda.

Cabe señalar que una vivienda privada no necesariamente es parte de un condominio. Se ingresó una solicitud de información al Ministerio de Vivienda y Urbanismo (Ver Anexo 2.1: Solicitud de información pública) con el objeto de obtener este detalle, sin respuesta satisfactoria. Por lo cual se acotará el mercado de vivienda existente utilizando el supuesto de que un 60% del stock de viviendas privadas es parte de un condominio tipo A (departamentos) o tipo B (casas).

En el caso de las viviendas nuevas, los datos fueron obtenidos desde el informe Índice de Coyuntura Inmobiliaria (INCOIN) - Gran Concepción del primer semestre de 2020 [3].

De esta manera se obtiene el tamaño de mercado total en cantidad de viviendas, según se detalla a continuación:

Tabla 1: Mercado total expresado en cantidad de viviendas (unidades)

Comuna	Stock total viviendas Censo 2017	Stock viviendas colectivas	Stock viviendas privadas ¹	Stock condominios ²	Nuevos condominios	Stock + nuevos condominios
Concepción	85.638	129	85.509	51.305	5.994	57.299
San Pedro de la Paz	47.511	0	47.511	28.507	2.634	31.141
					Mercado total en unidades	88.440

Fuente: Elaboración propia en base a datos Censo 2017 [2] e INCOIN [3].

A partir de la información de los proyectos en venta del primer semestre 2020 [3], se estimaron las unidades promedio que conforman un condominio:

¹ Datos Censo 2017 de la región del Bío Bío. Cantidad de viviendas colectivas 1.159 / Total de viviendas 768.128 = 0.15%.

² Supuesto: un 60% del stock de viviendas privadas es parte de un condominio.

Tabla 2: Promedio de unidades por proyecto

Comuna	Proyectos en venta	Stock ofertado	Promedio unidades por proyecto ³
Concepción	93	5.994	64
San Pedro de la Paz	58	2.634	45
			55

Fuente: Elaboración propia en base a datos INCOIN [3].

Esto aplicado al mercado total en unidades, se traduce en un total de 1.608 condominios. De acuerdo con los datos obtenidos a través de la Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío, el valor promedio pagado por administración es de M\$525 mensual por condominio, lo que se traduce en \$6.300.000 por condominio anual. A partir de las variables antes mencionadas, se estima un tamaño de mercado potencial anual para las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz de MM\$10.130.

6.1.2 Crecimiento proyectado

El mercado de vivienda en la zona del Gran Concepción para el primer semestre de 2020 tuvo una alta disminución en el ritmo de ventas de vivienda nueva, al compararlo con el semestre anterior disminuyó un 22% equivalente a 3.033 unidades. No obstante, al comparar con las ventas del mismo periodo en el año 2019, solo tuvo una disminución del 1%. Se espera a futuro una leve recuperación de las ventas, basada en la disminución de los contagios de COVID-19 y las posibilidades de levantar las cuarentenas a nivel nacional, lo que permitiría retomar actividades productivas detenidas, frenar el ritmo de aumento del desempleo y motivar la deuda de largo plazo, por ende, la compra de viviendas nuevas [3].

Para determinar el crecimiento esperado de la zona se consultaron los permisos de edificación entregados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo para la región del Bío Bío [8], los que representan la actividad aprobada de construcción.

³ Estimación lineal ya que no existe detalle de unidades por condominio para la zona.

Tabla 3: Edificación autorizada por año, región del Bío Bío

Edificación autorizada sector privado, total región Bío Bío obras nuevas			
Año	Número viviendas	Superficie (m²)	Variación anual
2010	13.957	865.319	-
2011	33.510	2.094.218	140%
2012	18.204	1.254.920	-46%
2013	15.417	1.071.206	-15%
2014	17.961	1.374.822	17%
2015	21.025	1.537.411	17%
2016	13.311	983.094	-37%
2017	17.686	1.278.798	33%
2018	18.058	1.328.729	2%
Promedio crecimiento anual			14%

Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo [8].

A partir de esta información se obtiene una tasa promedio de crecimiento anual de un 14% para la región en los 9 años de data. Sin embargo, se observa que el crecimiento no es lineal y que existen años con decrecimiento, por lo que no es aplicable al presente análisis.

Dado lo anterior, se utilizan los siguientes factores para la proyección de crecimiento:

- Total de proyectos en venta en 2020: 157 [3]
- Total de proyectos en venta en 2021: 105 [24]
- Leve recuperación de las ventas post pandemia [3]. Expectativa de crecimiento de un 5% los dos primeros años según lo proyectado por el Director de Portal Inmobiliario [27], supuesto de un 7% a partir del 2024.

Tabla 4: Crecimiento proyectado

Año	Factor de crecimiento	Total unidades en venta	Total condominios en venta
2020	-	8.628	157
2021	-	5.775	105
2022	5%	6.064	110
2023	5%	6.367	116
2024	7%	6.813	124
2025	7%	7.290	133
2026	7%	7.800	142

Fuente: Elaboración propia en base a datos INCOIN [3] y Enlace Bío Bío [24].

6.1.3 Estimación de la demanda potencial

De acuerdo con el crecimiento proyectado se puede establecer que, si el primer año de funcionamiento es 2022 y se captara el 7% de los condominios nuevos, la demanda potencial sería de 8 condominios.⁴

Tabla 5: Estimación de la demanda potencial

Año	Unidades nuevas proyectadas	Total condominios nuevos	Demanda potencial condominios
2020	8,628	157	-
2021	5,775	105	-
2022	6,064	110	8
2023	6,367	116	8
2024	6,813	124	9
2025	7.290	133	9
2026	7.800	142	10

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando el valor promedio de M\$525 mensual por condominio, la demanda potencial estaría valorizada en MM\$50 para el primer año.

6.2 Análisis de clientes potenciales

Para poder comprender el perfil de los consumidores de viviendas en Chile y, por tanto, el de los potenciales usuarios del servicio de administración, es necesario entender que en la actualidad el tiempo es un recurso escaso en la vida cotidiana de las personas, los estilos de vida son muy diferentes a los de hace una década atrás y los consumidores poseen más acceso a la información. En este contexto, las tecnologías de información y comunicación, el acceso online y la rapidez de respuesta son características base al momento de diseñar los servicios a prestar [9].

En el desarrollo de esta sección se plantean dos tipos de potenciales clientes para los cuales se aplicaron distintos métodos de investigación:

- a) Clientes potenciales business to consumer (B2C), corresponden a los habitantes de comunidades de edificios o condominios residenciales en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz.

En general para este grupo de clientes, se pueden asociar los rangos etarios a ciertos atributos que son valorados por cada generación. Por ejemplo, se esperaría que los Baby Boomers (75 a 59 años) valoraran la seguridad y la comodidad de mantener un departamento versus una casa. Que en la Generación X (58 a 38 años) existan más personas que poseen un segundo hogar con fines de

⁴ Escenario considera adquirir el 7% del mercado de edificios nuevos al año. Para efectos del análisis económico se presume el aumento de este porcentaje en el tiempo, además de estimación de cuota de mercado sobre el stock antiguo de condominios.

inversión, esperando el costo en servicios sea lo más bajo posible para tener una mayor oportunidad de arriendo. Que los Millenials (37 a 18 años) se preocupen por temas como el impacto ambiental y la tecnología, valorando un servicio interconectado o con una propuesta consciente ambientalmente [10].

Con el objetivo precisar el entendimiento del consumidor B2C, se realizó una encuesta de estudio de mercado enfocada en la población objetivo, donde las siguientes características fueron requisito excluyente para el análisis: mayores de 18 años, habitantes de las comunas Concepción o San Pedro de la Paz, arrendatarios o dueños de una propiedad que forme parte de una comunidad que contrate servicios de administración.

Respecto a las características demográficas de los encuestados se puede mencionar que:

- Un 53% pertenece al género masculino, y un 47% al femenino.
- El 13% pertenecen al rango etario entre 18 y 29 años, un 20% se encuentra entre los 30 y 35 años, el 33% se encuentra entre los 36 y 50 años, y un 33% es mayor a 50 años.
- Un 53% posee un nivel de estudios universitario, mientras que un 27% tiene estudios de posgrado y un 20% un nivel de educación técnica.
- El 13% tiene un ingreso menor a MM\$0.8, mientras que el 80% tiene un ingreso entre MM\$0.8 y MM\$4, y el 7% sobre los MM\$4.
- Un 20% de los encuestados no comparte vivienda con más personas.
- Para los encuestados que comparten vivienda, el 7% tiene un ingreso familiar menor a MM\$0.8, el 47% tiene un ingreso entre MM\$0.8 y MM\$4, y el 27% sobre los MM\$4.
- Un 60% habita en la comuna de San Pedro de la Paz, mientras que el 40% en Concepción.
- Un 67% es dueño de la propiedad, mientras que un 33% es arrendatario.
- El 53% viven en una casa, mientras que un 47% en departamento.

Ver Anexo 3: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Características demográficas.

A partir de la encuesta se obtuvieron las opiniones de los potenciales clientes sobre el servicio que reciben en la actualidad, lo cual contribuye a determinar la brecha de necesidades no cubiertas. Al mismo tiempo, conocer los atributos más valorados por estos, junto con su disposición a pago adicional. Lo anterior se desarrolla en las secciones siguientes 6.2.1, 6.2.2 y 6.2.3.

- b) Clientes potenciales business to business (B2B), corresponden a las inmobiliarias con proyectos de edificios o condominios residenciales en venta en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz.

Para este grupo de clientes potenciales, se realizaron entrevistas a expertos⁵ y revisaron otros antecedentes en la materia, con el objetivo de entender cuál es el interés de una inmobiliaria al momento de contratar un servicio de administración.

⁵ Claudia Oyarzúa, corredora y dueña en Oyarzúa Propiedades. Juan Pablo Yumha, Subgerente de mandantes e inmobiliarias en PMG Chile.

En un principio, la inmobiliaria como único propietario de los inmuebles establece su Reglamento de Copropiedad (se inscribe al margen del dominio de los inmuebles) y puede contratar servicios de administración. Todos los compradores quedan afectos al reglamento establecido por la inmobiliaria desde que compran su departamento o casa. Posteriormente y de acuerdo con lo que indica la Ley de Copropiedad Inmobiliaria 19.537 [5], se conforma la asamblea de copropietarios y si se quiere, estos pueden modificar el reglamento o la administración, cumpliendo con las normas del mismo reglamento. En general, la asamblea de copropietarios se realiza a partir de un mínimo de 75% de las unidades vendidas, sin embargo, hasta que se encuentren todas las unidades vendidas no existe gran incentivo de la inmobiliaria para transferir el control sobre el servicio de administración. Esto se debe principalmente a que la inmobiliaria tiene el interés de que el edificio se mantenga en condiciones óptimas y que existan la menor cantidad de problemas que le permitan vender el 100% de las unidades.

El tiempo promedio para agotar el stock de unidades en los proyectos inmobiliarios en el Gran Concepción el primer semestre de 2020 fue de 10,5 meses, aumentando en un 10,5% respecto al semestre anterior. Específicamente para la comuna de Concepción es de 12 meses y para San Pedro de la Paz entre 13 y 14 meses [3]. Ver Anexo 4: Meses para agotar stock zona Gran Concepción.

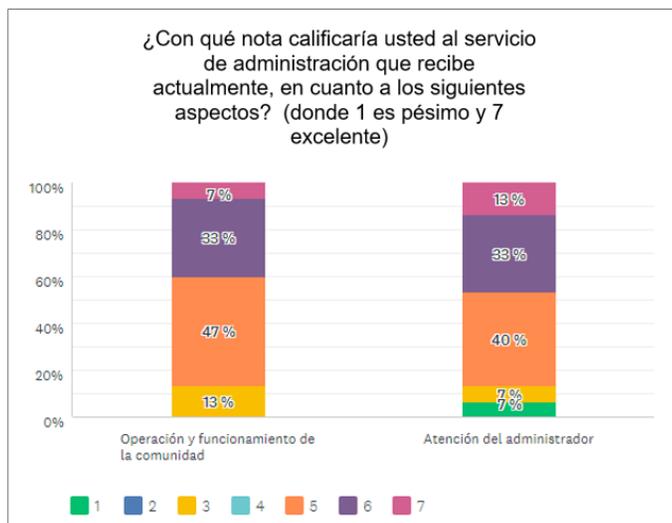
Se detalla en las siguientes secciones 6.2.1, 6.2.2 y 6.2.3, la necesidad y los atributos más relevantes para los potenciales clientes B2B obtenidos de la investigación y entrevistas a expertos.

6.2.1 Levantamiento de necesidades

Para la obtención de un diagnóstico de los servicios de administración existentes y comprensión de las necesidades no cubiertas por estos, se les solicitó a los entrevistados que evaluaran sus actuales servicios de administración en los siguientes aspectos:

- Operación y funcionamiento de la comunidad: aspectos operativos como el estado de los equipos, estado de las áreas comunes, coordinación de mantenciones, gestión de cobros de gastos comunes, y en general todo aspecto básico asociado al correcto ejercicio de la administración del edificio o condominio.
- Atención del administrador: bajo este concepto se entienden aspectos relacionales del administrador como la capacidad de contactarlo, rapidez en las respuestas, cordialidad, presencia en el edificio, y en general todo lo que influya en la calidad de la atención.

Gráfico 1: Calificación del servicio actual



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

En general los entrevistados consideran que sus actuales administradores manejan el condominio de una forma adecuada, no obstante, en una escala de 1 a 7, siendo 1 pésimo y 7 excelente, sólo un 7% de los encuestados califican este aspecto de forma excelente, concentrándose el 47% de las calificaciones en la nota 5. La peor calificación es la nota 3 con un 13%.

Respecto a la atención del administrador, la distribución de opiniones es distinta ya que incluye la utilización de la nota 1 (pésima atención del administrador) en un 7% de los casos. Sólo un 13% de los encuestados califican este aspecto de forma excelente, concentrándose el 40% de las calificaciones en la nota 5.

A continuación, se expone la calificación promedio para los dos aspectos encuestados:

Tabla 6: Calificación del servicio actual

Calificación promedio del servicio actual de 1 a 7 donde 7 es excelente:	
Operación y funcionamiento de la comunidad	5.2
Atención del administrador	5.0

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Adicionalmente se consultó a los encuestados: ¿Qué le gustaría que mejorara del servicio de administración que recibe actualmente? El Anexo 5: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Nube de necesidades no cubiertas, presenta las palabras más repetidas en las respuestas de los encuestados, donde destacan los conceptos de transparencia y mejora. Como conclusión de los antecedentes recabados tanto en las encuestas como en las entrevistas a expertos, se observó que la problemática radica en que los atributos base

(que se valorarán en la sección siguiente) no están cubiertos en un 100% con un margen de mejorar la satisfacción del cliente en al menos 2 puntos (de 5 a 7) respecto a la escala de calificación del servicio.

Por su parte, las inmobiliarias como potenciales clientes presentan necesidades concretas de gestión. En los primeros meses de funcionamiento del edificio es ineludible coordinar y poner en marcha la operación de éste, a través de actividades como: contratación de servicios básicos como por ejemplo electricidad, gestionar contratos con proveedores de mantención de las áreas comunes y equipos por ejemplo ascensores, poner en marcha y monitorear el funcionamiento de calderas y calefacción central, piscina, seguridad, etc. Lo que esperaría la inmobiliaria es poder descansar en la administración esperando una buena gestión, comunicación y resolución en caso de presentarse cualquier problema de funcionamiento inicial.

Igualmente, la administración será la cara visible ante cualquier inconveniente que presenten los primeros habitantes del condominio, por lo que se espera que esta propicie la comunicación entre los copropietarios (nuevos habitantes e inmobiliaria), además se espera que gestione con rapidez y al menor costo posible las reparaciones que surjan de los problemas de post venta. Dentro de los problemas de post venta los más comunes son: rayaduras de vidrios, cerámicos quebrados, enchufes que no funcionan, filtraciones de agua, etc.

Es importante señalar que para los departamentos o casas que se encuentren desocupados, es la inmobiliaria quien se hace cargo de pagar el gasto común, por lo que esta esperaría que la gestión de la administración fuera óptima en cuanto a mantener el gasto común lo más bajo posible.

6.2.2 Valoración del servicio

Se pidió a los encuestados calificar de 1 a 7 (dónde 7 es lo que más le interesa) su interés por los siguientes aspectos del servicio que entrega una empresa administradora de edificios:

Tabla 7: Resumen valoración de atributos base

N°	Atributo	Valoración promedio
1	Mantención de todas las áreas comunes del condominio en excelente estado de conservación y limpieza	6.6
2	Conservación y aseguramiento del óptimo funcionamiento de los equipos del condominio	6.5
3	Claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos	6.8
4	Buena atención y rápida respuesta del administrador hacia el comité de administración y los residentes	6.5
5	Planificación adecuada en tiempo y costo de las mantenciones mayores	6.3
6	Calidad en la seguridad de las instalaciones (control de acceso, cámaras de vigilancia, plan de emergencia)	6.6
7	Utilización de medios tecnológicos (sitio web con cuenta de usuario) para el envío del detalle de gastos comunes y comunicaciones por parte de la administración	5.9
8	Gestión de cobranzas prejudiciales o judiciales en caso de morosidad	6.1
9	Que la contratación de personal sea adecuada en tiempo y calidad	6.3

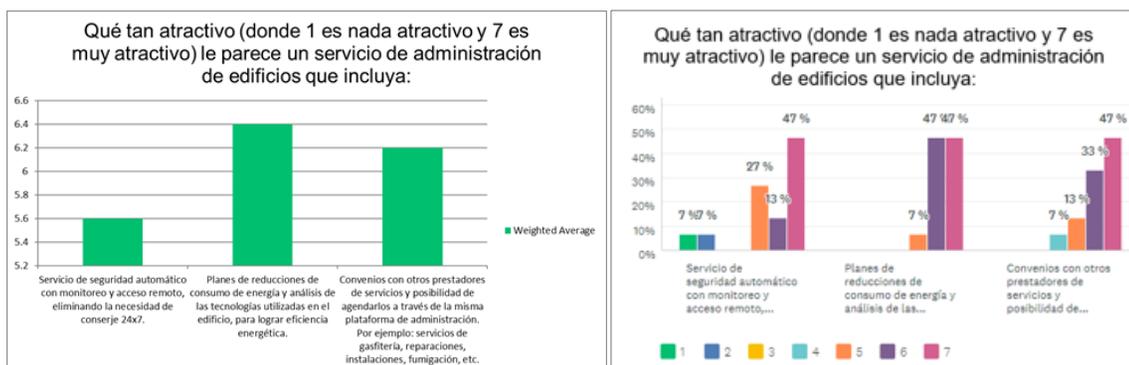
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Dada la valoración promedio, todos los atributos son significativos ya que no existe ninguna calificación menor a 5. Lo anterior fija una base para el servicio a ofrecer. Destaca con mayor valoración promedio el atributo número 3 claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos, seguido en igual medida por los atributos 1 mantención de las áreas comunes, y 6 calidad en la seguridad de las instalaciones. La utilización de medios tecnológicos atributo 7 es el menos valorado, pero no por eso menos relevante con un 5.9. Lo anterior se puede poner en perspectiva con respecto a la edad de los encuestados (un 33% es mayor a 50 años).

Ver Anexo 6: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico valoración de atributos base.

También se incluye el testeo de hipótesis para tres atributos del servicio⁶, con el objetivo de captar posibles necesidades que podrían ser incluidas en la propuesta de servicio.

Gráfico 2: Testeo de atributos no comunes en la oferta de la zona



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Se destaca que los tres atributos son atractivos para los encuestados ya que cuentan con una valoración promedio mayor a 5. El que representa un mayor atractivo promedio de 6.4 es el atributo “planes de reducción de consumo de energía y análisis de las tecnologías utilizadas en el edificio, para lograr eficiencia energética”. Seguido por “convenios con otros prestadores de servicios y posibilidad de agendarlos a través de la misma plataforma de administración” con un promedio de 6.2. En el caso de “servicio de seguridad automático con monitoreo y acceso remoto eliminado la necesidad de conserje 24x7” el atractivo promedio es de 5.6. Al revisar el detalle de las respuestas, se observa que al momento de plantear la eliminación del conserje un 14% de los encuestados califica con nota 1 y 2 donde 1 es nada atractivo.

Con respecto a los atributos más valorados por las inmobiliarias, de acuerdo con las necesidades planteadas en la sección 6.2.1, se pueden mencionar los siguientes:

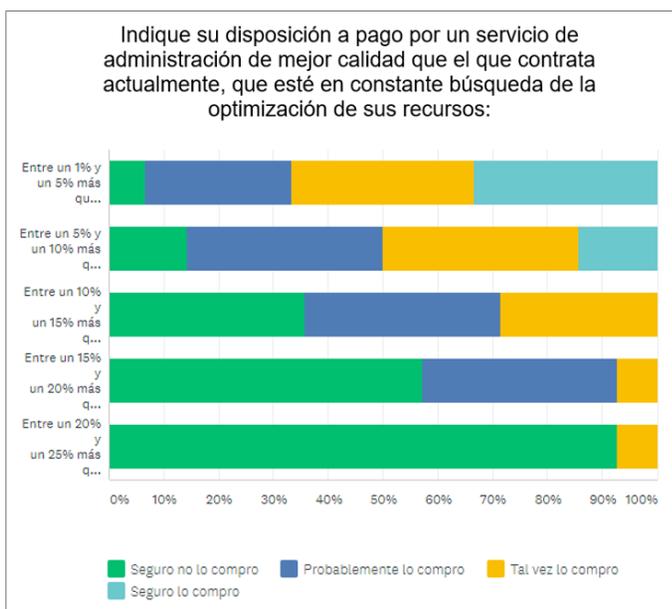
⁶ Se plantea como testeo de hipótesis debido a que estos atributos no son parte de las características comunes o básicas en la oferta de la zona.

- Gestión de subcontratos iniciales
- Monitoreo del funcionamiento y puesta en marcha de equipos
- Buena comunicación y canalización oportuna de los reclamos de post venta
- Gestión rápida de reparaciones de post venta
- Optimización de gastos (gasto común lo más bajo posible)

6.2.3 Disposición a pagar

Se define la disposición a pagar como la cantidad máxima que pagaría un usuario para disponer del servicio en cuestión. La mejor forma de determinar la disposición a pagar es mediante la aplicación de encuestas a la población objetivo. Dado lo anterior, en la encuesta a potenciales clientes se testearon diferentes rangos de porcentajes que el consumidor estaría dispuesto a pagar como adicional a lo que paga en la actualidad por el servicio de administración:

Gráfico 3: Testeo de disposición a pago adicional



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Se observa que el consumidor es altamente sensible al precio ya que, a mayor rango de porcentaje adicional, más encuestados responden que no comprarían el servicio. A raíz de esto se debe buscar una combinación que responda a las necesidades no cubiertas y que, a su vez, permita mantener la oferta dentro de un rango de precios hasta un 10% más alto que el valor de mercado.

También se consultó por el valor que paga mensualmente la comunidad por concepto de honorarios de administración. Se obtiene que el valor promedio pagado por administración es de M\$525. Dependiendo del tamaño y características del edificio o condominio estos valores fluctúan entre los M\$350 hasta los M\$800.

En el caso de las inmobiliarias se entenderá la misma disposición a pagar y sensibilidad al precio conforme a los valores de mercado, dado su interés por mantener el gasto lo más bajo posible.

6.2.4 Segmentación

En esta sección se identifican grupos de compradores y sus características a partir del análisis de las variables obtenidas de la Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío. La principal diferencia entre los potenciales compradores del servicio radica en el nivel del gasto común. Ver Anexo 7: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico gasto común mensual por unidad.

Preliminarmente, las agrupaciones se establecen considerando tres factores que son incidentes en el valor de los gastos comunes:

- Tipo de condominio:
 - Tipo A: departamentos
 - Tipo B: casas
- Tamaño del condominio:
 - Menos de 50 unidades
 - Entre 50 y 100 unidades
 - Más de 100 unidades.
- Nivel de equipamiento del condominio: Respecto al equipamiento, las instalaciones menos comunes entre los entrevistados son lavandería, gimnasio y piscina. Ninguno de los entrevistados indicó tener sauna. En el caso de ascensor, sistema de calefacción, quincho y/o salón de eventos, un 47% de los entrevistados cuenta con estos, coincidente con el porcentaje de entrevistados que son propietarios o viven en departamento. El 100% de los entrevistados revela que su condominio cuenta con control de acceso y cámaras, conserjería, áreas verdes, zona de residuos. Ver Anexo 8: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico áreas comunes del condominio. Dado lo anterior, se delimitan tres niveles de equipamiento:

- Full equipado: control de acceso y cámaras, conserjería, áreas verdes, zona de residuos, ascensor, sistema de calefacción, quincho y/o salón de eventos, lavandería, gimnasio, piscina, otros.
- Medianamente equipado: control de acceso y cámaras, conserjería, áreas verdes, zona de residuos, ascensor, sistema de calefacción, quincho y/o salón de eventos.
- Equipamiento básico: control de acceso y cámaras, conserjería, áreas verdes, zona de residuos.

En base a las variables mencionadas anteriormente se identificaron los siguientes grupos de clientes:

- A1: condominio tipo A, con más de 100 unidades full equipado.
- A2: condominio tipo A, con más de 100 unidades, medianamente equipado.
- B1: condominio tipo A, entre 50 y 100 unidades, full equipado.
- B2: condominio tipo A, entre 50 y 100 unidades, medianamente equipado.
- C3: condominio tipo B, menos de 50 unidades, equipamiento básico.

Se observó que la variable “tamaño del condominio” no contribuye claramente al aumento del gasto común. En los casos en que los condominios poseen más de 100 unidades, las unidades se dividen en torres, donde cada torre que es parte de la comunidad asume el prorrato del gasto común según la cantidad de departamentos que esta tenga, por lo que se ve un efecto de normalización del gasto en función de cada “subcomunidad”. Para orientar el servicio a ofrecer, se considerarán 3 segmentos B2C. Los cuales se caracterizan a continuación:

- Segmento 1: grupos A1 y B1, donde el gasto común es alto debido a que el equipamiento de los condominios es superior y se requiere mayor mantención. Valor mensual del gasto común por unidad sobre los \$150.000, donde el valor promedio del gasto común por m² es de \$3.000⁷. El atributo más valorado por este segmento es la “mantención de todas las áreas comunes del condominio en excelente estado de conservación y limpieza”. Respecto al testeo de los tres atributos no comunes en la oferta de la zona⁸, este segmento se interesa en los tres atributos planteados de igual manera. Un 50% de este segmento indica que estaría dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente por un servicio de administración de mejor calidad. De acuerdo con la encuesta, la calificación promedio de este segmento en una escala de 1 a 7 donde 7 es excelente, es un 5.5 para la operación y funcionamiento de la comunidad y un 5.3 respecto a la atención del administrador. La necesidad que más se repite ante la consulta ¿Qué le gustaría que mejorara del servicio de administración que recibe actualmente? tiene que ver con la comunicación y rapidez de respuesta.
- Segmento 2: grupos A2 y B2, el gasto común es intermedio ya que las instalaciones cuentan con los elementos ineludibles de carácter común en edificios. Valor mensual del gasto común por unidad entre los \$75.000 y \$150.000, donde el valor promedio del gasto común por m² es de \$2.000. El atributo más valorado por este segmento es la “claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos”. Respecto al testeo de los tres atributos no comunes en la oferta de la zona, este segmento se interesa principalmente en “convenios con otros prestadores de servicios y posibilidad de agendarlos a través de la misma plataforma de administración. Por ejemplo: servicios de gasfitería, reparaciones, instalaciones, fumigación, etc.” Un 27% de este segmento indica que estaría dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente por un servicio de administración de mejor calidad. De acuerdo con la encuesta, la calificación promedio de este segmento en una escala de 1 a 7 donde 7 es excelente, es un 5.0 para la operación y funcionamiento de la comunidad y un 5.0 respecto a la atención del administrador. La necesidad que más se repite ante la consulta ¿qué mejoraría de la administración actual del condominio? tiene que ver con la transparencia en los gastos.
- Segmento 3: grupo C3, los condominios compuestos por casas, en general, no poseen más de 50 unidades y cuentan con el equipamiento común básico. El gasto común en este segmento es menor a los \$75.000 mensuales por unidad, donde el valor promedio del gasto común por m²

⁷ Se utiliza como referencia para el cálculo del ratio una propiedad de 75 metros cuadrados.

⁸ Planes de reducción de consumo de energía y análisis de las tecnologías utilizadas en el edificio, para lograr eficiencia energética. Convenios con otros prestadores de servicios y posibilidad de agendarlos a través de la misma plataforma de administración. Servicio de seguridad automático con monitoreo y acceso remoto eliminado la necesidad de conserje 24x7.

es de \$1.000. El atributo más valorado por este segmento es la “calidad en la seguridad de las instalaciones (control de acceso, cámaras de vigilancia, plan de emergencia)”. Respecto al testeado de los tres atributos no comunes en la oferta de la zona, este segmento se interesa principalmente en “planes de reducción de consumo de energía y análisis de las tecnologías utilizadas en el edificio, para lograr eficiencia energética.” Un 15% de este segmento indica que estaría dispuesto a pagar entre un 5% y un 10% más que el valor que paga actualmente por un servicio de administración de mejor calidad. De acuerdo con la encuesta, la calificación promedio de este segmento en una escala de 1 a 7 donde 7 es excelente, es un 5.2 para la operación y funcionamiento de la comunidad y un 4.8 respecto a la atención del administrador. La necesidad que más se repite ante la consulta ¿qué mejoraría de la administración actual del condominio? tiene que ver con la reducción de los gastos comunes.

Si bien, se entiende que los clientes B2C compran los proyectos de las inmobiliarias por lo que comprador y arrendatario están contenidos dentro de los segmentos identificados (1, 2 y 3), las inmobiliarias como cliente B2B tienen necesidades específicas al inicio de las actividades de la comunidad (detalladas en la sección 6.2.1), por lo que se considerará el segmento inmobiliarias hasta el momento en que se conforme el comité de administración.

- Segmento 4: inmobiliarias con proyectos en venta en los grupos A, B y C. Se aborda este segmento sin distinguir el tipo de condominio, tamaño o nivel de equipamiento, ya que la división se sustenta en las necesidades de gestión requeridas al inicio del funcionamiento de los edificios. A partir de la opinión de expertos¹¹, el atributo base más valorado por este segmento es el “apoyo en la solución de reclamos post venta”. El Anexo 9 muestra el listado de inmobiliarias con proyectos en venta en San Pedro de la Paz y Concepción.

En base a los datos de la encuesta realizada se obtiene el volumen porcentual de cada segmento B2C (1, 2 y 3). Al combinar estos datos con el mercado potencial estimado de 1.608 condominios, se logra determinar el atractivo que poseen los segmentos en términos económicos, siendo el segmento 2 el más atractivo con un 47% del mercado, y un valor anual de MM\$4.081. Para el segmento B2B (inmobiliarias), la valorización se fundamenta en los proyectos en venta 2021[24] y el valor de administración mensual promedio. Se debe reiterar que las inmobiliarias dejan de ser cliente pasando a ser parte de unos de los segmentos B2C, luego de que se conforma el comité de administración.

Tabla 8: Valorización de los segmentos

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Volumen del segmento	12%	44%	37%	7%
Mercado potencial condominios	195	706	601	105
Valor administración mensual ⁹	\$800.000	\$450.000	\$350.000	\$525.000
Valorización del segmento anual	MM\$1.876	MM\$3.815	MM\$2.525	MM\$662

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Se infiere de que a pesar de que el valor por servicio de administración pagado por el segmento 1 dobla el valor de los otros segmentos B2C, el volumen no sería suficiente para enfocar la estrategia solo en ese público objetivo. En el caso de las inmobiliarias, si bien el segmento no es cuantioso en volumen ni valor ya que considera sólo proyectos nuevos, según lo recabado en las entrevistas a expertos “lo principal es la entrada a la administración de un condominio, los cambios de administrador generalmente se desencadenan cuando existe un déficit en el servicio y la comunidad se coordina para tomar medidas cuando la situación es muy notoria. Prestando un buen servicio, hay alta probabilidad de seguir administrando un condominio en el tiempo.”¹⁰

Los Anexos 10, 11 detallan los principales aspectos de estudio de estos segmentos. En el Anexo 12 se observa un resumen de lo expuesto en el capítulo 6.2 análisis de clientes potenciales.

6.3 Análisis de los competidores

Es esta sección se analizan los competidores desde distintas perspectivas: opinión de expertos, opinión de clientes a través de la encuesta de mercado, cobertura de los aspectos básicos del servicio, propuesta de valor, publicidad de la competencia y casos de éxito en otras regiones.

6.3.1 Características de los servicios presentes en el mercado

En la sección 6.2.2 se establecieron los atributos base esperados por los clientes para que una comunidad opere sin inconvenientes, estos se agruparán en distintas dimensiones de servicio con el objeto de comparar lo que ofrecen los competidores en la siguiente sección 6.3.2.

Según lo señalado por los expertos “La realidad es que los servicios existentes en esta zona en general no son transparentes por lo que los hace difíciles de controlar desde el punto de vista del gasto”¹⁰. “En muchos casos cobran mantenciones que no son realizadas y el administrador se arregla con el mantenedor para repartirse el valor cobrado”¹¹. Cabe destacar que existen consecuencias derivadas de la mala gestión administrativa: si los servicios son escasos en mantención, ya sea por actos fraudulentos o simplemente por no querer aumentar el costo, esto

⁹ Valor máximo que paga el segmento, según la encuesta de mercado.

¹⁰ Claudia Oyarzúa, corredora y dueña en Oyarzúa Propiedades.

¹¹ Juan Pablo Yumha, Subgerente de mandantes e inmobiliarias en PMG Chile.

genera que cuando los equipos fallen la inversión necesaria será de mayor impacto a si se hubiesen realizado las mantenciones periódicas a través del tiempo.

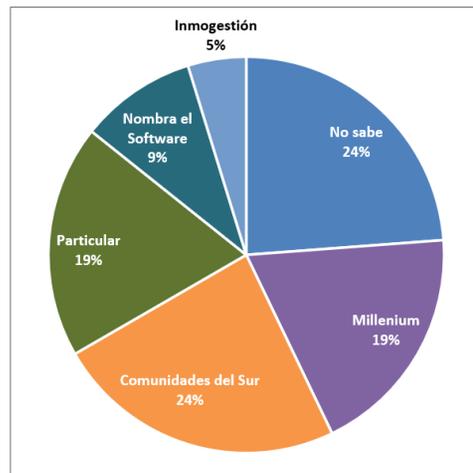
6.3.2 Caracterización de los competidores

En el mercado de los servicios de administración de condominios se distinguen dos tipos de oferentes: administradores individuales y empresas de administración.

- **Empresas de administración:** usualmente poseen una oferta más variada de servicios ya que se conforman con profesionales en distintas áreas para ofrecer mayor posibilidad de gestión de los distintos temas de la comunidad. Tienen capacidad para atender una mayor capacidad de condominios, pero no necesariamente poseen un gran portafolio de clientes. Por lo general tienen presencia en Internet y en la mayoría de los casos proporcionan servicios online a los residentes.
- **Administradores individuales:** personas naturales que controlan entre 1 y 4 edificios, y que por capacidad operativa no pueden crecer más. Pueden realizar la actividad desde su propia casa evitando costos fijos como arriendo de oficinas. No existe ningún requisito legal de especialización formal para la prestación de servicios de administración de edificios y condominios, por lo que el perfil profesional es muy diverso. Emiten boletas de honorarios por sus servicios y generalmente contratan y utilizan plataformas online de administración para su gestión. Para la zona del Gran Concepción es difícil identificarlos debido a que no cuentan con página web ni aparecen en las búsquedas de Google. Existen tres portales a través de los cuales es posible solicitar administradores en la zona:
 - a) **Asociación Gremial de Administradores de Condominios y Edificios de Chile:** consulta a esta asociación indicó que existen 3 administradores certificados por el gremio en la zona [11].
 - b) **Base de administradores:** base de datos de administradores que utilizan la aplicación de administración Edifito. Al realizar la consulta por Concepción y San Pedro de la Paz se indicó que existen al menos 8 administradores a los que se puede contactar en la zona [12].
 - c) **Administradores Chile:** base de datos de administradores que utilizan la aplicación de administración Comunidad Feliz. Al realizar la consulta por Concepción y San Pedro de la Paz se indicó que existen al menos 5 administradores a los que se puede contactar en la zona [13].

Con el objetivo de identificar a los administradores de la zona, se consultó a los encuestados: Indique el nombre de la (s) empresa (s) que prestan o han prestado servicios de administración en su comunidad.

Gráfico 4: Top of mind competidores



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Un 24% de los encuestados desconoce el nombre de su administración y un 9% confunde el concepto de administrador con el software utilizado para esto. En los casos de administradores particulares (19%) no se obtuvieron nombres y en algunos casos el encuestado menciona “administrado por un vecino”. Los principales competidores de la zona son las empresas Comunidades del sur y Millenium, además se mencionó Inmogestión. Se investigaron también Mi administrador y ADCO Ltda.¹².

Se presenta a continuación un análisis de los competidores identificados, respecto a los atributos base de los servicios de administración:

¹² No mencionadas por los encuestados.

Tabla 9: Análisis de la competencia respecto a los atributos base

N°	Atributo	Dimensión de servicio	Empresas de administración				
			Comunidades del sur	Millenium	Inmogestión	Mi administrador	ADCO
1	Mantenimiento de todas las áreas comunes del condominio en excelente estado de conservación y limpieza	Mantenimiento de áreas comunes	✓	✓	∅	✓	✓
2	Conservación y aseguramiento del óptimo funcionamiento de los equipos del condominio	Mantenimiento de equipos	✓	✓	∅	✓	✓
3	Claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos	Recaudación de gastos comunes	✓	✓	∅	✓	✓
4	Buena atención y rápida respuesta del administrador hacia el comité de administración y los residentes	Comunicación y accesibilidad	✓	✓	∅	✓	✓
5	Planificación adecuada en tiempo y costo de las mantenciones mayores	Administración de recursos	✓	✓	∅	✓	✓
6	Calidad en la seguridad de las instalaciones (control de acceso, cámaras de vigilancia, plan de emergencia)	Seguridad	✓	X	∅	✓	∅
7	Utilización de medios tecnológicos (sitio web con cuenta de usuario, aplicación móvil) para el envío del detalle de gastos comunes y comunicaciones por parte de la administración	Software de administración	✓	X	∅	✓	✓
8	Gestión de cobranzas prejudiciales o judiciales en caso de morosidad	Cobranza prejudicial o judicial	✓	X	∅	∅	∅
9	Que la contratación de personal sea adecuada en tiempo y calidad	Gestión del personal	✓	✓	∅	✓	✓

Simbología:

✓	Incluido en la oferta de la empresa
X	No incluido en la oferta de la empresa
∅	Información no disponible

Fuente: Elaboración propia en base a páginas web de los competidores.

Adicionalmente, se realizó un análisis comparativo de la presencia en medios para estas empresas:

Tabla 10: Análisis de la competencia respecto a su presencia en medios

Medios	Empresas de administración				
	Comunidades del sur	Millenium	Inmogestión	Mi administrador	ADCO
Página web	✓	X	✓	✓	✓
Contenidos digitales	X	X	X	X	X
Publicidad en exteriores	X	X	X	X	X
Publicidad en canales tradicionales	∅	∅	∅	∅	∅
Oficina física	✓	✓	✓	X	✓

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión, la mayoría de los competidores plantean en sus páginas web la cobertura de las dimensiones de servicio evaluadas. La presencia en medios de los competidores es baja y se limita a la página web de las empresas.

Al analizar la propuesta de los competidores más allá de los elementos base, se observó que las empresas no presentan elementos distintivos y que atienden transversalmente a todos los segmentos sin diferenciar su propuesta de valor.

El competidor con el servicio más completo es Comunidades del sur, dentro de sus clientes destaca la atención de inmobiliarias con proyectos en venta en la zona como Aconcagua, Aitue, Imagina y Maestra. Ver Anexo 13: Propuesta Comunidades del sur.

Respecto a la competencia mencionada en el top of mind de la Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío, es posible identificar en qué segmento está presente cada competidor según se detalla a continuación:

Tabla 11: Competidores presentes en cada segmento

Segmento	1	2	3	Inmobiliarias
Tipo condominio	Departamento	Departamento	Casa	Todos
Nivel de equipamiento	Full equipado	Medianamente equipado	Equipamiento básico	Todos
Gasto común por m2	\$3.000	\$2.000	\$1.000	Todos
Competidores	Millenium	Millenium Comunidades del Sur	Inmogestión Particulares	Comunidades del Sur

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Es importante referirse a la relación de los competidores con el comité de administración ya que es un factor que puede representar una ventaja o desventaja sobre la nueva empresa. El cambio de administrador solo puede ser realizado por el comité de administración o una asamblea extraordinaria de copropietarios, lo que podría dificultar la posición de entrada de la empresa en caso de existir una relación estrecha entre el comité y el prestador del servicio de administración.

6.3.3 Benchmarking del servicio en otras regiones de Chile

A nivel nacional, los servicios de administración de condominios se encuentran en una etapa de crecimiento ya que aún existe espacio para ofrecer a los clientes soluciones completas con mayores y mejores características. Se destacan algunos casos de éxito en la región Metropolitana en la que los servicios se encuentran en una etapa más madura respecto a otras regiones, asociado a la gran demanda por su alta densidad de edificaciones.

Pop Estate: “Plataforma especialista en gestión de renta inmobiliaria construida para facilitar la comercialización y operación de tus activos con foco en la experiencia, eficiencia y rentabilidad del negocio”. Este modelo de negocio integra diversos aspectos de la gestión de propiedades y pertenece a Plan Ok, empresa tecnológica líder en la industria inmobiliaria y construcción con fuerte presencia en Chile, Colombia y Perú. La empresa cuenta con partners distinguidos en el mercado inmobiliario chileno como por ejemplo la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC).

La plataforma Pop Estate integra los servicios de gestión del arriendo, gestión del activo, administración de la comunidad, administración del activo, plataforma analítica y App. para arrendatarios e inversionistas [14].

Se observa que este modelo no se limita sólo a la administración de la comunidad, sino que se integra hacia atrás en el corretaje y administración de las propiedades o unidades particulares.

Asset Plan: “El Líder en Renta Residencial”. Empresa con presencia en Perú y Chile, y alianzas estratégicas con inmobiliarias en estos países. Ofrece los servicios de administración de edificios multifamily, administración de rentas, asesoría multifamily (asesoría en la evaluación, estructuración y desarrollo de proyectos residenciales para renta), asesoría en inversión inmobiliaria (en la compra y venta de propiedades para renta residencial) [15].

Esta empresa ofrece una gestión integral de edificios multifamily, por lo que se limita a la oferta y administración de este tipo de rentas. Su página web se centra en un buscador de ofertas de arriendo por mapa o por listado de propiedades. Para los arrendatarios brinda una plataforma web y una aplicación residente. Se puede destacar que dentro de su web existe una sección en donde se presentan los beneficios o descuentos a los que pueden acceder sus clientes por contratar los servicios de la empresa. Ver Anexo 14: Beneficios en página web Asset Plan.

6.4 Análisis de negocios complementarios

Se analizan en este apartado las actividades o áreas complementarias en las que se observa un potencial de generar sinergias con el negocio principal y que permitirían entregar una solución más completa a los clientes.

- Caracterización de servicios complementarios

Los servicios relacionados a la administración de copropiedades se dividen en dos tipos:

- a) Servicios requeridos por arrendatarios y propietarios para la mantención de las unidades: Se identifican obras menores, reparaciones y limpieza. En este sector es difícil comparar valores ya que el mercado es atomizado, con muchos oferentes y demandantes, y muchas veces existe gran diferencia entre lo que cobra uno y otro por el mismo trabajo. En general, los proveedores de este tipo de servicio son individuales o pequeñas empresas, a los que se accede por “dato” o “boca a boca”, es decir, se pasa la información o contacto por medios verbales de persona a persona. También se pueden encontrar páginas de anuncios.
- b) Servicios requeridos por la comunidad para la mantención de las áreas comunes: En este caso es más común recurrir a empresas prestadoras de servicios. Se pueden incluir en esta categoría servicios de carácter fijo de la operación como conserjes, limpieza y jardinería. En el caso de los equipos, se mantiene el contacto con las empresas fabricantes cuando estos están asociados a una garantía, por lo cual las mantenciones deben ser realizadas con el mismo proveedor o representante de este.

A continuación, se detalla un listado con los servicios identificados como complementarios tanto del tipo a) como b).

Tabla 12: Servicios complementarios

Necesidad	Prestador de servicio complementario
Mantención de áreas verdes	Jardinero
Obras menores	Arquitecto
Obras menores	Constructor
Obras menores	Pintor
Obras menores	Maestro
Reparaciones de albañilería	Gasfiter
Reparaciones de fallas eléctricas	Electricista
Mantención de ascensores	Empresa o técnico
Mantención de piscinas	Empresa o técnico
Mantención de sistemas de calefacción	Empresa o técnico
Instalación y mantención de cámaras y accesos	Empresa o técnico
Limpieza de alfombras	Empresas de limpieza
Limpieza de vidrios	Empresas de limpieza
Limpieza de las áreas comunes o del hogar	Empresa o individual
Consejería	Empresa o individual
Vigilancia	Empresa o individual

Fuente: Elaboración propia.

A partir de un análisis de la estructura de los gastos comunes de una comunidad, es posible dimensionar el valor para servicios complementarios de carácter recurrente¹³:

- Remuneraciones de conserjes, representan entre un 40% y 50% del gasto común total mensual. En general, se paga el sueldo mínimo que es de \$326.500 bruto, más el pago de las leyes sociales. En esta estimación se consideran 4 conserjes para la distribución de turnos. En algunos casos es necesario el pago de horas extra o reemplazos.
- Personal de limpieza, representa entre un 6% y 8% del gasto común total mensual. Dependerá del volumen del condominio y de las áreas comunes de este, si se requiere o no más de una persona y la cantidad de turnos.
- Jardinería (áreas verdes), representa entre un 2% y 4% del gasto común total mensual. Dependerá del tamaño y cantidad de áreas verdes si se requiere o no más de una persona y la frecuencia del servicio.
- Mantenimiento de ascensores, representa entre un 5% y 10% del gasto común total mensual. En general el valor para 2 ascensores fluctúa entre los \$200.000 y \$300.000.
- Mantenimiento de bombas o calderas (sistemas de calefacción), representa entre un 5% y 10% del gasto común total mensual. Con valores entre los \$80.000 y \$250.000.
- Seguridad (control de acceso y cámaras), se asocia a una inversión inicial por lo que es aleatorio cuando se requiere mantenimiento. Los valores de mantenimiento de cerco eléctrico fluctúan entre los \$200.000 y \$500.000. En el caso de las cámaras, si se requiere una reparación eléctrica, los valores son del orden de los \$100.000, para el cambio del equipo el valor sería alrededor de los \$200.000.

- Análisis de potenciales alianzas estratégicas

Cuando los servicios son requeridos por arrendatarios y propietarios para la mantención de las unidades, existe la posibilidad de actuar como punto de contacto entre los clientes y los oferentes, Se podría, por ejemplo, cobrar un fee al proveedor por utilizar la plataforma como medio publicitario para atraer más clientes. La empresa de administración podría contar con un listado de contactos aprobados para que los clientes puedan canalizar sus necesidades de mantención y reparación individuales.

Por otra parte, para los servicios complementarios que son de carácter fijo y requeridos por la comunidad, como empresa administradora se podrían establecer convenios asegurando un volumen de servicio anual. Lo anterior se lograría considerando que la empresa administradora puede planificar los servicios del año para las distintas comunidades que atiende. Esto permitiría negociar los valores, lo que se puede traspasar en una disminución del gasto común para los copropietarios.

En conclusión, tanto las comunidades como los individuos pertenecientes a estas demandan servicios complementarios que no siempre son de fácil acceso. Estos podrían ser canalizados a través de la administración, con el objetivo de convertir convenios y planificación eficiente en beneficios económicos y una mejor propuesta de valor para el cliente. El testeado de hipótesis realizado a los clientes potenciales en la sección 6.2.2 arroja que una plataforma que conecte este

¹³ Se consideran servicios recurrentes, como referencia gasto común mensual de la comunidad entre MM\$4 y MM\$5.

tipo de servicios es 0.2 puntos menos valorada que los planes de reducción de consumo de energía considerando el total de los entrevistados. Pese a esto, para el segmento 2 este es el atributo más valorado con un 6.4 en una escala 1 a 7.

6.5 Análisis del entorno

Existen diversas variables en los entornos, factores externos a la empresa sobre los que no se tiene influencia directa, pero se transforman en fuerzas generales que pueden influir principalmente en las decisiones de largo plazo. A continuación, se presenta un análisis PESTEL [16] con los factores externos importantes a considerar en la creación de la empresa.

6.5.1 Político

Chile es una democracia de característica presidencialista con tres poderes independientes. Actualmente tiene un gobierno de derecha, encabezado por Sebastián Piñera desde marzo de 2018. Existen dos escenarios que comprometieron la estabilidad del gobierno durante el año 2020, uno de ellos es el estallido social, el cual se abordará en el análisis del entorno sociocultural. Dentro de este contexto, el 25 de octubre de 2020 se realizó primer plebiscito nacional chileno desde 1989, lo que refleja la actual crisis política y social del país y se proyecta en una futura transición política.

El segundo escenario corresponde a la pandemia del coronavirus que afecta tanto al entorno nacional como al internacional. La gestión del gobierno frente a la crisis sanitaria ha sido muy cuestionada [17], existiendo oposiciones públicas entre algunos alcaldes y el gobierno central, donde las autoridades locales debaten la efectividad de las medidas impuestas por el gobierno para controlar la pandemia en el país.

También podría considerarse como una señal de inestabilidad política los cinco cambios de gabinete a julio del 2020 y la renuncia (a solicitud del presidente) del Ministro de Salud en plena crisis sanitaria. Otro ejemplo de la falta de apoyo al gobierno es la aprobación de la Ley del retiro del 10% de los ahorros previsionales. Esta iniciativa no contaba con el respaldo del gobierno y los partidos no lograron convencer a sus propios militantes para rechazar el proyecto.

6.5.2 Económico

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas, debido a un marco económico sólido, que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza. Sin embargo, más del 30% de la población es económicamente vulnerable y la desigualdad de ingresos sigue siendo elevada [18].

En 2020 la actividad económica chilena se vio afectada fuertemente por la pandemia del coronavirus. Se destaca la caída del PIB de 14,1% entre abril y junio, meses que tuvieron mayor intensidad en medidas de aislamiento [19]. Además, el desempleo alcanzó un nivel histórico al situarse en un 13,1% durante el trimestre móvil mayo-julio [20]. Esta cifra es la más alta de la que se tienen registros desde 2010. Chile está expuesto a precios del cobre menores a lo previsto y a una menor demanda de exportaciones que se extiende en el tiempo a consecuencia de la pandemia [18].

Es importante mencionar que la comuna del Gran Concepción se encuentra en el proceso de la modificación de su Planes Reguladores. Por lo tanto, ha incentivado a pesar de la contingencia el ingreso de proyectos nuevos en densificación. Y por el contrario se ve una contracción del ingreso de proyectos nuevos en el mercado de casas [3].

Por otra parte, la incertidumbre del entorno político asociado a la reforma constitucional podría debilitar la confianza del sector privado, frenando la recuperación.

Dentro de este contexto, a pesar de que la crisis ha afectado fuertemente al desempleo, se produce un efecto positivo en el mundo de la administración de edificios ya que, empresas de administración revelan baja en morosos de gastos comunes luego del retiro del 10% de las AFP [21]. Asimismo, las solicitudes de preaprobación de créditos hipotecarios aumentaron en un 200% entre el primer y segundo semestre del 2020, dado el retiro del 10% de pensiones [26].

Según lo señalado por expertos, existe expectativa de recuperación en la industria inmobiliaria de la zona post Covid [26] con un panorama “bastante positivo” de un 5% de crecimiento, o más [27].

6.5.3 Sociocultural

Según resultados del último censo, en 2017 existe un aumento de un 5% a nivel país en el tipo de vivienda “departamento en edificio” en comparación con el año 2002. Ver Anexo 15: Tipo de Vivienda Censo 2017. Además, indica que en Chile existe un millón de habitantes que reside en hogares unipersonales (17,8%), mientras que en el año 2002 eran solo 480 mil. Ver Anexo 16: Tipo de Hogar Censo 2017. Por otra parte, se tiene que en la región del Bío Bío el promedio de personas por hogar es de 3,0. Para una caracterización más detallada de la población de la región ver Anexo 17: Región del Bío Bío Censo 2017 [22]. Lo anterior revela un aumento en la concentración de edificaciones en la zona.

En el ámbito social, como ya se mencionó en el análisis político, en octubre de 2019 se produjo en todo Chile un estallido social en respuesta a la desigualdad que se vive en el país. Ante el alza en la tarifa del sistema público de transporte de Santiago, centenares de estudiantes se organizaron para realizar actos de evasión masiva en el Metro de Santiago. Posterior a esto, se desataron una serie de masivas manifestaciones y graves disturbios originados en Santiago y propagados a todas las regiones de Chile, desarrolladas principalmente entre octubre de 2019 y febrero de 2020. La protesta social reflejó una frustración ampliamente difundida de la población ante la elevada y persistente desigualdad de oportunidades. Particularmente en la región del Bío Bío, las protestas tuvieron presencia en el centro de Concepción donde los edificios son más bien comerciales que residenciales, dejando fuera de este ámbito a San Pedro de la Paz en donde no se registraron disturbios.

Si bien, las medidas adoptadas por el gobierno para el control de la pandemia y el anuncio del plebiscito lograron acallar las protestas, al finalizar la crisis por la pandemia, el malestar social podría alcanzar nuevas proporciones.

6.5.4 Tecnológico

Dentro de los avances tecnológicos o innovaciones que provoquen cambios en el modo de consumo de la población y que puedan afectar en la estrategia del negocio a crear se identifican los siguientes aspectos:

- Softwares de administración: existencia de recursos online que permiten gestionar desde un mismo lugar todas las tareas asociadas a la administración como cuentas, gastos comunes, conserjería, comunicación, reservas, cobranza, entre otras. Para el presente análisis este aspecto contempla como una herramienta que podría facilitar la gestión y control del trabajo administrativo.
- Aplicaciones de administración: asociado con el punto anterior, algunos softwares incluyen aplicaciones que permiten la gestión desde dispositivos móviles. En donde toda la comunidad puede interactuar, tanto administración como conserjes y propietarios.
- Seguridad y control de acceso remoto: los sistemas de seguridad y acceso que en un principio se utilizaban en edificios de carácter corporativo, actualmente son muchos más accesibles ya que el mercado presenta cada vez más opciones adaptables para las comunidades. Entre estos destacan la biometría, las barreras o porteros automáticos y los accesos con clave o reconocimiento facial.
- Edificios inteligentes: la industria de la construcción hoy apunta al concepto de sustentabilidad ambiental combinado con inteligencia tecnológica. La administración y mantención de un edificio inteligente podría variar significativamente de lo que es el concepto de edificio tradicional, debido a las diferencias que podría presentar en su infraestructura eléctrica, de ascensores y de acceso, entre otros.

Ver Anexo 18: Factores tecnológicos.

6.5.5 Ecológico

Se considera todo lo relacionado al medioambiente, que podría afectar la decisión de compra o el consumo de la población, ya sea por cultura o por normativas. En este aspecto, se tiene que el uso de suelos y normas urbanísticas de las zonas está determinado en el Plan regulador Metropolitano de Concepción del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), el cual se encuentra en gestión de cambio para limitar la altura máxima de edificios.

A principios de 2020 se realizó una Consulta Ciudadana debido a que organizaciones vecinales exigen que se exista una restricción a las autorizaciones de edificaciones en altura. En esta consulta, el resultado se inclinó por limitar la altura entre 5 y 9 pisos en diversos sectores de la ciudad. Se solicitó por parte de la alcaldía de Concepción congelar los permisos de construcción en la comuna mientras se cambia el Plan Regulador, la Seremi de Viviendas de la Región del Bío Bío, rechazó la petición del municipio de Concepción de congelar la entrega de permisos de construcción [23], sin embargo, el futuro cambio de la limitación de altura podría afectar en el interés de las inmobiliarias respecto a la construcción de edificios en la zona.

6.5.6 Legal

En este ámbito se consideran principalmente las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en la Ley 19.537 Del Régimen de Copropiedad Inmobiliaria [5]. Esta ley señala cómo se regula la convivencia y administración de edificios, condominios y otros inmuebles de propiedad compartida. 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.

En su Artículo 2º.- 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”.

El Título II, Artículo 23.- señala las funciones del administrador, principalmente 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; efectuar los actos necesarios para realizar la certificación de las instalaciones de gas y el mantenimiento y certificación de los ascensores, cobrar y recaudar los gastos comunes, entre otras funciones.

Dado el análisis PESTEL, se elaboró una síntesis de los factores y el impacto estimado de estos sobre la nueva empresa:

Tabla 13: Análisis del entorno PESTEL

	Factor	Impacto	Nivel de impacto potencial
P	Incertidumbre ante el cambio en las políticas por efecto de crisis social	Negativo	Medio
E	Efecto pandemia, caída del PIB y aumento del desempleo	Negativo	Alto
	Ingreso de nuevos proyectos en densificación	Positivo	Alto
	Baja en morosos de gastos comunes y aumento del 200% en la solicitud de preaprobación de créditos hipotecarios por retiro del 10% de pensiones.	Positivo	Alto
	Expectativa de recuperación en la industria inmobiliaria de la zona post Covid.	Positivo	Alto
S	Aumento de departamentos	Positivo	Alto
	Estallido social	Negativo	Bajo
T	Avances tecnológicos en el rubro	Positivo	Alto
E	Solicitud de restringir los permisos de construcción en altura	Negativo	Alto
L	Ley 19.537 Del Régimen de Copropiedad Inmobiliaria	Positivo	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al impacto potencial expuesto en la tabla anterior, se considera que la incertidumbre ante el cambio en las políticas por efecto de la crisis social podría desincentivar la inversión de privados en el mercado inmobiliario debido al aumento en el riesgo de esta. Por otra parte, los efectos de la pandemia en la economía, la caída del PIB y el incremento del desempleo, generarían una caída de la demanda y el descenso en los precios en el sector inmobiliario. Existen otras variables que

mantienen el crecimiento y la demanda, como son el ingreso de nuevos proyectos de construcción de edificios y la inyección de dinero a las personas, respectivamente. En el ámbito sociocultural, el aumento de departamentos revela un crecimiento del mercado, al igual que los avances tecnológicos expuestos. Un impacto potencial, altamente negativo en el crecimiento del mercado, es el cambio en la normativa del plan regulador que restrinja los permisos de construcción en altura, sin embargo, esto ya fue rechazado por la Seremi de Viviendas de la Región del Bío Bío en 2020.

7. Síntesis estratégica

De acuerdo con los antecedentes expuestos en el diagnóstico, a continuación, se entrega una síntesis de la situación actual que debe enfrentar una empresa que provea servicios administración y mantención de edificios en las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz, región del Bío Bío, Chile. Esta síntesis se realizará mediante un análisis FODA, detectando las oportunidades y amenazas¹⁴ para cada uno de los segmentos identificados en la sección 6.2.4.

7.1 Análisis FODA por segmento

A partir de lo detectado en el diagnóstico, se consideran las siguientes variables como oportunidades, análisis detallado en Tabla 14:

- Tamaño de mercado
- Expectativas de crecimiento
- Nivel de precios
- Satisfacción con el servicio actual lo que revela la existencia de un margen de mejora
- Disposición a pago adicional
- Nivel de publicidad de los competidores
- Posibilidad de formar alianzas estratégicas

¹⁴ Debido a que la empresa propuesta no existe, solo se consideran los factores externos.

Tabla 14: Análisis oportunidades FODA

		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	
Dimensión	Variable	B2C Estándar alto	B2C Estándar medio	B2C Estándar bajo	B2B Inmobiliarias	
Oportunidades	Mercado	Tamaño de mercado	Representa un 12% del mercado total.	Representa un 44% del mercado total.	Representa un 37% del mercado total.	Representa un 7% del mercado total.
		Expectativas de crecimiento	Recuperación del mercado inmobiliario post pandemia. Crecimiento esperado de un 5% o más.	Recuperación del mercado inmobiliario post pandemia. Crecimiento esperado de un 5% o más.	Recuperación del mercado inmobiliario post pandemia. Crecimiento esperado de un 5% o más.	Recuperación del mercado inmobiliario post pandemia. Crecimiento esperado de un 5% o más.
		Nivel de precios	Rango alto. Mayor precio pagado según encuesta es de \$800.000 /mes.	Rango medio. Mayor precio pagado según encuesta es de \$450.000 /mes.	Rango bajo. Mayor precio pagado según encuesta es de \$350.000 /mes.	Rango alto. Se aplica el valor promedio de mercado de \$525.000 /mes.
	Clientes	Satisfacción con el servicio actual	Satisfacción promedio de un 5.4 en escala de 1 a 7. Margen de mejora de 1.6.	Satisfacción promedio de un 5.4 en escala de 1 a 7. Margen de mejora de 2.	Satisfacción promedio de un 5.4 en escala de 1 a 7. Margen de mejora de 2.	Satisfacción promedio de un 5.4 en escala de 1 a 7. Margen de mejora de 2.
		Disposición a pago adicional	50% del segmento está dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente.	27% del segmento está dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente.	15% del segmento está dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente.	15% del segmento está dispuesto a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente.
	Competencia	Nivel de publicidad de los competidores	Baja presencia en medios. Los competidores cuentan con página web.	Baja presencia en medios. Los competidores cuentan con página web.	Baja presencia en medios. Los competidores cuentan con página web.	Baja presencia en medios. Los competidores cuentan con página web.
	Socios	Posibilidad de formar alianzas estratégicas	Alianzas con proveedores de servicios complementarios poco atractiva.	Alianzas con proveedores de servicios complementarios atractiva.	Alianzas con proveedores de servicios complementarios poco atractiva.	Alianzas con proveedores de servicios complementarios atractiva. Posibilidad de posicionarse como proveedor estratégico para las inmobiliarias.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se presentan las siguientes variables como amenazas, análisis detallado en Tabla 15:

- Nivel de especificidad en las necesidades de los clientes
- Barreras de entrada asociadas principalmente a la dificultad en la sustitución
- Nivel de competencia

Tabla 15: Análisis amenazas FODA

		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	
Dimensión	Variable	B2C Estándar alto	B2C Estándar medio	B2C Estándar bajo	B2B Inmobiliarias	
Amenazas	Clientes	Nivel de especificidad en las necesidades	Necesidades puntuales, nivel de especificidad medio según equipamiento.	Necesidades estándar, bajo nivel de especificidad según equipamiento.	Necesidades estándar, bajo nivel de especificidad según equipamiento.	Necesidades puntuales, nivel de especificidad medio según equipamiento y gestión requerida.
		Barreras de entrada	Dificultad media en la sustitución, generalmente por la coordinación que se necesita para realizar el cambio.	Dificultad media en la sustitución, generalmente por la coordinación que se necesita para realizar el cambio.	Alta dificultad en la sustitución debido a relacionamiento estrecho entre la comunidad y la administración.	Baja dificultad en la sustitución al tratarse de proyectos nuevos. Más apertura a los nuevos proveedores, diversas comunidades y actividades que gestionar.
	Competencia	Nivel de competencia	Bajo nivel de competencia.	Nivel medio de competencia. Presencia de competidor con la oferta más completa.	Bajo nivel de competencia.	Nivel medio de competencia. Presencia de competidor con la oferta más completa.

Fuente: Elaboración propia.

A cada variable se le asignó una ponderación y una puntuación según los hallazgos del diagnóstico. Respecto a la ponderación de las variables, se considera menos relevante el nivel de especificidad

de las necesidades dado que independiente de las necesidades puntuales de cada segmento, están dentro de un estándar de mercado. Asimismo, el nivel de competencia ya que no existe ningún competidor con una oferta específica o innovadora. Seguido por la disposición a pago adicional que se normaliza en 0.5 dado que es el nivel de precios el que genera el contraste en este ámbito. La puntuación para las oportunidades considera signo positivo con un rango de 1 a 5, donde 1 implica el menor impacto y 5 el mayor impacto. La puntuación para las amenazas considera signo negativo con un rango de -5 a -1, donde -5 implica el mayor impacto y -1 implica el menor impacto. La mayor puntuación de la suma ponderada por segmento corresponde al atractivo de este.

Tabla 16: Análisis de oportunidades y amenazas, cuantificación por segmento

	Dimensión	Variable	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Ponderador (0-1)
			Puntuación 1 a 5 / -5 a -1				
Oportunidades	Mercado	Tamaño de mercado	1	5	3	1	1
		Expectativas de crecimiento	3	3	3	3	1
		Nivel de precios	5	3	1	5	1
	Clientes	Satisfacción con el servicio actual	2	3	3	3	1
		Disposición a pago adicional	5	3	1	1	0.5
	Competencia	Nivel de publicidad de los competidores	5	5	5	5	1
Socios	Posibilidad de formar alianzas estratégicas	1	3	1	5	0.8	
Amenazas	Clientes	Nivel de especificidad en las necesidades	-3	-1	1	-3	0.3
		Barreras de entrada	-3	-3	5	-1	1
	Competencia	Nivel de competencia	-1	-3	1	-3	0.4
Valoración atractivo			13	16	10	16	

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Conclusiones del diagnóstico

El mercado potencial de comunidades o condominios que contratan servicios de administración se compone por los condominios en stock y los condominios nuevos o en venta. Lo que totaliza un mercado de 1.608 condominios en las comunas seleccionadas.

Se identificaron cuatro segmentos de clientes potenciales. Tres segmentos B2C en donde la distinción principal es el estándar de equipamiento de los edificios, y un segmento B2B correspondiente a inmobiliarias. Se analizaron las características de los segmentos, destacando al segmento 2 de estándar medio que representa un 44% del mercado con un valor de MM\$3.815 anuales y su necesidad principal es la transparencia en el servicio. También destaca el segmento inmobiliarias que representa un 7% del mercado con un valor de MM\$662 anuales con necesidades específicas de apoyo al inicio del funcionamiento de la comunidad, especialmente la gestión de los reclamos de post venta. Este último segmento permite la entrada a la administración de un

condominio nuevo, según los expertos con alta probabilidad de seguir administrando un condominio una vez que pasa a ser representado por los copropietarios.

Los competidores se analizaron desde distintas perspectivas. La opinión general de los expertos es que los servicios de la zona son poco transparentes y difíciles de controlar. A partir de la encuesta de mercado, al analizar la calificación de los servicios actuales se observó que existe una brecha en la satisfacción, y que el competidor top of mind en los clientes es Comunidades del Sur. El servicio ofrecido tanto por Comunidades del Sur como por los otros competidores de la zona es estándar y la presencia en medios de los competidores se limita a la página web de las empresas.

Por otra parte, existen servicios complementarios como gasfitería, servicios eléctricos, reparaciones u otras mantenciones. Estos servicios son demandados tanto por la comunidad como por los individuos que son parte de esta. El mercado es atomizado, y de difícil acceso ya que en general se accede por dato. Se testeó el atractivo de generar convenios con estos prestadores e incluirlos en la plataforma web de la empresa, el resultado es que se valora menos que la reducción de gastos, pero para el segmento 2 es muy atractiva esta opción. Se observan casos de éxito en la región Metropolitana en los que las empresas basan su gestión en una plataforma tecnológica robusta e incorporan elementos asociados a servicios complementarios.

Respecto al entorno, en el ámbito económico los efectos de la pandemia, la caída del PIB y el incremento del desempleo, generaron una caída de la demanda y el descenso en los precios en el sector inmobiliario en 2020. Sin embargo, existen otras variables que mantienen el crecimiento, como son el ingreso de nuevos proyectos de construcción y la inyección de dinero a las personas. Según los expertos se espera un crecimiento de un 5% de crecimiento, o más para la industria inmobiliaria de la zona. En el ámbito sociocultural, el aumento de departamentos revela un crecimiento del mercado, al igual que los avances tecnológicos aplicables a la administración e interacción con los clientes.

Finalmente, dadas todas estas variables evaluadas en el análisis FODA por segmento, se observó que los segmentos 2 estándar medio y 4 inmobiliarias son los más atractivos.

8. Estrategia

En base a los resultados del diagnóstico, se observa el consumidor es altamente sensible al precio, por lo que llegar al cliente con una estrategia de liderazgo en costos podría ser una buena opción, sin embargo, esto podría afectar a la calidad del servicio final, siendo la baja calidad del servicio lo que da margen de acción para entrar a este mercado. La administración de condominios se basa en actividades estándar por lo que no existen muchos elementos que se puedan incorporar para que el servicio sea totalmente innovador o diferente a la oferta existente, lo que dificulta una estrategia de diferenciación.

Dado lo anterior, la estrategia que se adoptará para que la empresa pueda generar una ventaja competitiva es la de enfoque [25]. Se busca ofrecer el servicio a un número limitado de segmentos de mercado, con una propuesta de valor enfocada en cada segmento, basada en asegurar que las necesidades base estén cubiertas en su totalidad. Se abordarán las brechas detectadas en la satisfacción de clientes para las variables del servicio, e incorporará un elemento distintivo a la propuesta de valor en el ámbito de los servicios complementarios. Lo anterior considerando una

relación entre la estructura de costos, los valores de mercado y la disposición a pago adicional, que permita a la empresa ser atractiva desde el punto de vista del precio para esos segmentos.

8.1 Segmento objetivo

Basado en el análisis FODA, la estrategia comercial se enfocará en los dos segmentos más atractivos:

- a) Segmento 2 (estándar medio B2C):
 - Grupo: condominios tipo A, medianamente equipados.
 - Promedio del gasto común por m²: \$2.000.
 - Atributo más valorado base: “claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos”.
 - Atributo más valorado testeo: “convenios con otros prestadores de servicios y posibilidad de agendarlos a través de la misma plataforma de administración.
 - Disposición a pago entre un 1% y un 5% más que el valor actual: 27% del segmento.
 - Calificación del servicio actual: 5.0 operación y funcionamiento de la comunidad, 5.0 atención del administrador.
 - Necesidad más frecuente: transparencia en los gastos.

- b) Segmento 4 (inmobiliarias B2B):
 - Grupo: condominios tipo A y B, todo nivel de equipamiento.
 - Atributo más valorado: “Apoyo en la solución de reclamos post venta”.
 - Necesidades específicas:
 - o Gestión de subcontratos iniciales
 - o Monitoreo del funcionamiento y puesta en marcha de equipos
 - o Buena comunicación y canalización oportuna de los reclamos de post venta
 - o Gestión rápida de reparaciones de post venta
 - o Optimización de gastos (gasto común lo más bajo posible)

Esto no implica que los servicios no puedan ser contratados por los otros segmentos de clientes B2C, sin embargo, el mercado meta es claro dado el atractivo de los segmentos determinado en la sección 7.1.

8.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa se plantea según el segmento objetivo.

- a) “Empresa de administración y mantención de edificios medianamente equipados, que asegura:
 - (1) Información clara y transparente
 - (2) Calidad en la mantención y seguridad
 - (3) Administración, eficiente que minimice el costo de la operación
 - (4) Contacto con proveedores de servicios complementarios”

La base de la propuesta de valor enfocada en el segmento 2, radica en un servicio de calidad, al menor costo posible, con información transparente elementos (1) (2) y (3). Como elemento diferenciador, según el testeo de hipótesis es interesante para el segmento 2 contar con una

plataforma que los contacte con prestadores de servicios complementarios para su demanda individual, elemento (4).

- b) “Empresa de administración y mantención de edificios para inmobiliarias, que provee:
- (1) Puesta en marcha de la comunidad
 - (2) Gestión de subcontratos iniciales
 - (3) Monitoreo del funcionamiento de equipos
 - (4) Resolución rápida de reclamos de post venta
 - (5) Administración eficiente que minimice el costo de la operación”

En el caso del segmento 4 inmobiliarias, se da prioridad a la puesta en marcha de la comunidad, en donde el cliente podrá descansar en la gestión de la empresa de administración.

8.3 Diseño del servicio

En esta sección se describe el modelo de negocio que dará cumplimiento a los aspectos de la propuesta de valor. Para detallar los elementos que integran el modelo de negocios de la empresa se utilizará el modelo Canvas donde a continuación se explica cada componente:

- Segmento de mercado: de acuerdo con lo planteado en 8.1, los clientes a atender son las comunidades del segmento 2 que contraten servicios de administración en Concepción y San Pedro de la Paz y las inmobiliarias con proyectos en venta en Concepción y San Pedro de la Paz
- Propuesta de valor: según lo explicado en 8.2, la propuesta de valor se divide según el segmento objetivo. a) Empresa de administración y mantención de edificios medianamente equipados que ofrece un servicio transparente, de calidad y eficiente que minimice el costo de la operación. Que además provee del contacto con proveedores de servicios complementarios. b) Empresa de administración y mantención de edificios para inmobiliarias que ofrece la gestión de puesta en marcha de la comunidad, subcontratos iniciales, monitoreo del funcionamiento de equipos y la resolución rápida de reclamos de post venta.
- Relación con cliente: relación orientada a la transparencia en la información, calidad y rapidez en la gestión de las necesidades de los clientes. El objetivo es la formación de una alianza a largo plazo. Los instrumentos de relacionamiento serán: la plataforma de comunicación y gestión de la comunidad, en donde el cliente podrá hacer ingreso de consultas o reclamos, revisión de comprobantes, pago de sus gastos, entre otros. Reuniones con los clientes, el comité de administración y copropietarios, demostrando presencia y cercanía con las inmobiliarias y comunidades; encuestas de satisfacción del servicio de administración, a utilizarse como feedback para el mejoramiento de la gestión. En el caso del segmento 2, será importante la calificación de proveedores de servicios complementarios (demanda individual), que permitirá monitorear la conformidad con los servicios prestados y mantener un pool de proveedores con buen desempeño.
- Actividades clave: las principales actividades para el desarrollo del negocio son;
 - Desarrollo de plataforma web

- Actividades de marketing (desarrollo de marca, captación y mantención de clientes)
 - Gestión del equipo de venta
 - Networking (inmobiliarias, proveedores de servicios de mantención)
 - Negociación y acuerdos con proveedores
- Recursos clave: los recursos necesarios para la realización de las actividades son recursos tecnológicos; plataforma web, software de análisis para procesar la data y gestionar el negocio y al equipo. Recursos humanos; profesionales en ventas, administración, contabilidad, registro o digitación, asesoría técnica, asesoría legal.
 - Socios clave: se generarán alianzas estratégicas de cooperación con los actores que representan las actividades que serán externalizadas en el modelo y que son relevantes para dar cumplimiento a la propuesta de valor; proveedores de servicios de mantención, proveedores de servicios complementarios, desarrollador de plataforma web; proveedor de software, agencia de publicidad.
 - Canales: para difundir la propuesta de valor a los segmentos objetivo se utilizarán distintos métodos. Para ambos segmentos se realizará publicidad a través de medios digitales (Google Ads, portales inmobiliarios, mailing, otros.) y radio. La empresa también contará con publicidad en redes como LinkedIn Ads orientada principalmente a un perfil profesional para reconocimiento del segmento inmobiliarias. Facebook Ads e Instagram Ads, orientadas principalmente a los copropietarios. En el caso del segmento inmobiliarias, la difusión primordial será el marketing uno a uno a través del equipo de ventas que realizará reuniones y presentaciones de la propuesta de valor. Para la venta propiamente tal, para ambos segmentos los canales serán la venta directa y a través del sitio web.
 - Estructura de costos: los principales componentes de costo corresponden a la inversión y mantención del sitio web y aplicación, la contratación del software de gestión y data center virtual, los sueldos y herramientas de trabajo del personal, el marketing y publicidad, y el arriendo de un espacio de trabajo en cowork.
 - Fuentes de ingreso: la fuente principal de ingresos del negocio proviene de la venta del servicio de administración y mantención de edificios (valor mensual por segmento). Adicionalmente se consideran los fees de proveedores de servicios complementarios (valor por periodo de publicación).

A continuación, se presenta el modelo Canvas según lo detallado anteriormente:

Tabla 17: Modelo de negocio Canvas

Socios Clave  Proveedores de servicios de mantención; Proveedores de servicios complementarios; Desarrollador de plataforma web y app móvil; Proveedor de software; Agencia de publicidad.	Actividades Clave  - Desarrollo de plataforma web - Actividades de marketing (desarrollo de marca, captación y mantención de clientes) - Gestión del equipo de venta - Networking (inmobiliarias, proveedores de servicios de mantención) - Negociación y acuerdos con proveedores Recursos Clave  Recursos tecnológicos: plataforma web, software gestión. Recursos humanos: ventas, administración, contabilidad, registro, asesoría técnica, asesoría legal.	Propuesta de Valor  * Empresa de administración y mantención de edificios medianamente equipados que asegura: - Información clara y transparente - Calidad en la mantención y seguridad - Administración eficiente que minimice el costo de la operación - Contacto con proveedores de servicios complementarios * Empresa de administración y mantención de edificios para inmobiliarias que realiza: - Puesta en marcha de la comunidad - Gestión de subcontratos iniciales - Monitoreo del funcionamiento de equipos - Resolución rápida de reclamos de post venta - Administración eficiente que minimice el costo de la operación	Relación con Cliente  Relación orientada a la transparencia en la información, calidad y rapidez en la gestión de necesidades. - Plataforma de comunicación y gestión de la comunidad - Reuniones con inmobiliaria, comité de administración y copropietarios - Encuestas de satisfacción del servicio de administración - Calificación de proveedores de servicios complementarios Canales  Publicidad (medios digitales, medios tradicionales) y marketing uno a uno (reuniones y presentaciones) Venta directa, sitio web	Segmento de Mercado  * Comunidades de edificios medianamente equipados que contraten servicios de administración en Concepción y San Pedro de la Paz * Inmobiliarias con proyectos en venta en Concepción y San Pedro de la Paz
Estructura de Costos  - Inversión y mantención sitio web - Software y data center virtual - Sueldos y herramientas de trabajo del personal - Marketing y publicidad - Espacio de trabajo en cowork		Fuentes de Ingreso  Cobro por servicio de administración y mantención de edificios (valor mensual por segmento) Fees por publicación en la web, proveedores de servicios complementarios (valor por periodo de publicación)		

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Precio

La determinación del precio del servicio de administración y mantención por comunidad se basa en los precios de referencia de mercado en perspectiva con la disposición a pago de los segmentos, obtenidos a través de la encuesta de mercado.

Considerando el valor máximo y mínimo mensual por comunidad se obtiene el valor medio de cada segmento. En contraste con la disposición a pago de un 5% adicional que un 27% del segmento 2 y un 15% del segmento 4 están dispuesto a pagar. En el caso del segmento 4, la disposición a pago adicional se aplicó sobre el valor medio del mercado debido a que este segmento incluye todos los segmentos B2C inicialmente parte del segmento inmobiliarias.

Tabla 18: Determinación del precio por segmento

Tipo cliente	Máx. valor del segmento	Mín. valor del segmento	Media del segmento	Media del mercado	Disposición a pago del segmento	Valor de venta
Segmento 2 B2C Estándar medio	450.000	350.000	400.000	525.000	472.500	450.000
Segmento 4 B2B Inmobiliarias	800.000	100.000	450.000	525.000	551.250	500.000

Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior, el precio a cobrar por el servicio de administración y mantención de edificios para los segmentos 2 y 4 es de \$450.000 y \$500.000 mensuales por comunidad respectivamente, reajustables por IPC. El precio fijado está por debajo de la media de mercado total y de la disposición a pago adicional que está dispuesto a pagar sólo una proporción de cada segmento.

Tabla 19: Precio de venta servicio de administración

Tipo cliente	Precio de venta mensual servicio administración por comunidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmento 2 B2C Estándar medio	450.000	463.500	477.405	491.727	506.479
Segmento 4 B2B Inmobiliarias	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
	IPC Anual	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el precio a cobrar a los proveedores de servicios complementarios debe ser bajo debido a que estos proveedores usualmente no están dispuestos a pagar por publicidad y corresponden en su mayoría a prestadores individuales. Como referencia se tienen los valores de publicación web en páginas amarillas y profesionales de yapoh.cl del orden de los \$5.990 mensuales.

Se cobrará un fee por periodo de publicación de 2 UF al año para luego ser evaluado según el atractivo y beneficio que obtengan tanto los usuarios como los prestadores.

Tabla 20: Fee presencia web prestadores de servicios complementarios

Precio por presencia web	
Precio UF/ Año	2,00
Valor UF	29.683
Precio año	59.366

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Plaza

Los puntos de venta de la empresa serán la venta directa y a través del sitio web. Una vez que el cliente haga contacto vía sitio web, correo electrónico o telefónicamente (contactos incluidos en la publicidad), se derivará al agente de ventas para pasar a la venta directa. Se contactará al cliente prospecto y se programarán visitas con el objetivo de explicar en detalle en qué consiste la propuesta de valor de la empresa. Esta captación deberá ser tanto proactiva (buscar contacto principalmente con ejecutivos de inmobiliarias) como reactiva (según los interesados que tomen contacto por los medios antes mencionados).

Dado que la operación misma de venta y administración es en las comunidades, no se estima necesario un espacio físico fijo.¹⁵ A continuación se describe la plaza desde el punto de vista de la operación:

- Venta directa: los servicios son entregados a las comunidades en el mismo lugar en el que se llevan a cabo, es decir, en el condominio. Se consideran aspectos presenciales como supervisiones de mantenciones y reuniones, y aspectos a realizarse de manera remota como labores administrativas, gestiones con proveedores, estimación de gastos comunes, etc. La interacción es directa ya que no hay intermediarios y la empresa de administración se relaciona directamente con las comunidades que contratan el servicio.
- Sitio web: se entregarán vía internet los servicios que implican intercambio de información entre los clientes y la administración, tales como: cartolas mensuales de los gastos comunes, registros históricos de gastos comunes, información de la administración del edificio (facturas, estados de cuentas, actas de reuniones, informativos, etc.). El pago de gastos comunes podrá ser realizado vía webpay o transferencia electrónica.¹⁶

La plataforma de comunicación y gestión de la comunidad considera: aviso y pago del gasto común; comprobantes de cobro y pago de todos los servicios; indicadores y evolución de ingresos, gastos y morosidad; avisos de mantención, cortes de suministros, coordinación de reuniones e información relevante; canal de consultas y reclamos generales y de post venta. Las encuestas de satisfacción se cursarán por este mismo medio. Además de proporcionar el contacto con los prestadores de servicios complementarios y la posibilidad de calificación de los usuarios. Los usuarios podrán descargar la aplicación en App Store y Play Store.

8.6 Posicionamiento y comunicación

Las actividades de posicionamiento y comunicación comenzarán con la contratación de servicios de una agencia de publicidad para la creación de la marca y desarrollo de la campaña de marketing. Los aspectos principales son:

- Contextualizar a la agencia sobre la investigación de mercado y el público objetivo.
- Creación de la identificación verbal (naming, leyenda de la marca, eslogan).
- Registro del nombre como marca.
- Creación de la identificación visual (logotipo, colores).

Se espera que tanto la identificación verbal como visual sean propuestas por la agencia. Esto corresponderá a la composición básica a utilizar en la publicidad que se realizará en los distintos de los medios de comunicación. Respecto a la identificación, se busca transmitir, a quien escuche

¹⁵ Se arrendarán puestos en cowork los que serán rotativos y agendables, tanto para la interacción y coordinación del equipo como para atención de clientes o prospectos.

¹⁶ En los condominios que lo soliciten, se entregará copia impresas de los gastos comunes y se permitirá el pago mediante tarjeta de crédito o cheque.

o vea un anuncio de la empresa, la idea de un servicio transparente, fácil de entender, práctico, ágil. Además, según el segmento, se resaltarán los atributos de la propuesta de valor.

El desarrollo de la marca está considerado en la inversión inicial, también se contempla un costo mensual de publicidad destinado a los anuncios digitales, así como un presupuesto por presencia en radio y portal inmobiliario. También se contempla la impresión de material físico. Valores detallados en sección 9.1 Inversión inicial y 9.3 sección gastos.

Como se explicó en canales, se realizará publicidad a través de:

- Medios digitales: portal inmobiliario, Google, LinkedIn, Facebook e Instagram. Mailing (necesario networking).
- Medios tradicionales: radio.
Marketing uno a uno: presentaciones de la propuesta de valor. Para esto se contará con un estándar de documentación de la marca, material físico a entregar en las reuniones (tarjetas de presentación, folletos).
 - Reuniones con ejecutivos de inmobiliarias
 - Reuniones con comités de administración

Se espera un alto impacto en los esfuerzos de marketing, considerando que la competencia sólo cuenta con página web sin presencia en otros medios. El esfuerzo de marketing es permanente, lo que sustenta la proyección de crecimiento de la participación de mercado desde un 3% promedio en el año 1 hasta un 19% promedio en el año 5.

Respecto a la promoción, en un principio no se contemplan acuerdos de descuento en los valores de los servicios. Sin embargo, para fomentar la sustitución en el caso del segmento 2, se podría adoptar una estrategia de reducción de precios según la vigencia del contrato del servicio.¹⁷ En el caso de las inmobiliarias, se podrían ofrecer descuentos de acuerdo con los volúmenes de transacción (cantidad de condominios).

Acerca de la mantención de los clientes, se aplicarán encuestas de satisfacción con el objetivo de monitorear el desempeño del servicio. Esto permitirá asegurar el marketing “boca a boca” o recomendación de los clientes, además de la permanencia como administración en el tiempo. También en el marketing uno a uno, se atenderán todas las dudas sobre plataforma y visualización de la información, etc. Con el objetivo de enseñar e involucrar al cliente en el conocimiento de la herramienta y gestión de la empresa, reforzando la transparencia y trazabilidad.

8.7 Personal

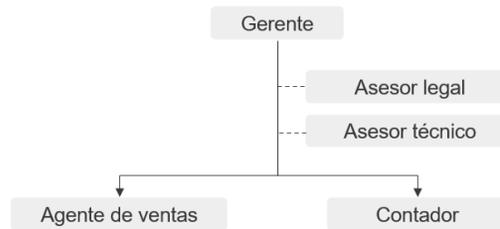
La estructura organizacional de la empresa debe responder a las necesidades de crecimiento del negocio, su tamaño y complejidad por lo que esta cambiará durante el periodo de evaluación. Se plantean dos estructuras, un organigrama simplificado para el primer año en donde la cantidad de condominios es baja, y otra estructura de largo plazo que considera puestos asociados al volumen

¹⁷ Vigencia mínima de un año. Descuentos al valor aplicables para contratos sobre esta vigencia.

de la operación. Además, existen asesores técnicos a los cuales se recurrirá según la complejidad de la prestación.

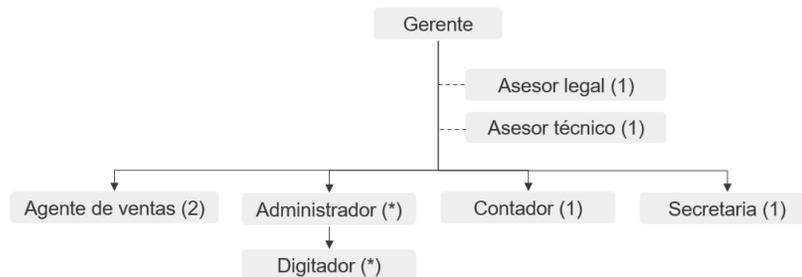
La estructura organizacional que dará soporte a la operación se detalla a continuación:

Gráfico 5: Organigrama corto plazo



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Organigrama largo plazo¹⁸



Fuente: Elaboración propia.

Cargos fijos

- Gerente: planificar, controlar y dirigir las actividades que permitan el desarrollo de la estrategia. Contratación de personal según los perfiles requeridos. Responsable de la coordinación y entrega lineamientos para el desempeño de todas las funciones en la organización. Reajuste de sueldo anual según IPC.
- Secretaria: encargado del soporte telefónico del sitio web y de apoyar el Gerente en la coordinación de las actividades. Reajuste de sueldo anual según IPC.
- Contador: responsable de la contabilidad, cuadratura y presentación de los estados financieros. Reajuste de sueldo anual según IPC.
- Agente de ventas: encargado del proceso de venta en terreno. Su función principal es la captación de clientes y cierre de acuerdos comerciales. Sueldo base que se reajusta anualmente por IPC + bono anual de un 2% de los ingresos por venta anuales, a repartir de

¹⁸ * Dotación según volumen (unidades administradas).

forma proporcional a la cantidad que cada vendedor aporte a la consecución de la meta. A contar del segundo año el bono anual se calcula considerando la entrada de las nuevas comunidades al negocio. Para mayor detalle de la estimación del bono ver Anexo 19.

Cargos variables

- Administradores: responsable operativo del servicio al cliente. Administración simultánea de varias cuentas tanto de manera presencial como en la plataforma. Se considera en promedio un administrador cada 25 comunidades.
- Digitador: encargado del ingreso de comprobantes, facturas y respaldos de cuentas en la plataforma. Apoyo directo a Administrador en el manejo de la cuenta en la plataforma. Se considera en promedio un digitador cada 27 comunidades.

Asesores free lance

- Abogado: considera una revisión de contratos tipo y asesorías legales en cobranza.
- Ingeniero: considera validación puntual de aspectos técnicos en la contratación de mantenimiento.

Durante el primer año, dado el volumen de la operación, se prescindirá de secretaria, y las funciones de administración serán cubiertas por gerente. Asimismo, contador apoyará en la digitación durante este periodo, se considera un agente de ventas y el presupuesto para honorarios de asesores es menor.

A continuación, se detallan las cantidades y valores asociados al personal durante el periodo de evaluación:

Tabla 21: Dotación anual

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	1	1	1	1	1
Secretaria	0	1	1	1	1
Administrador	0	2	3	4	6
Digitador	0	2	3	4	5
Agente de ventas	1	2	2	2	2
Contador	1	1	1	1	1
Abogado (asesor)	1	1	1	1	1
Ingeniero (asesor)	1	1	1	1	1
Administradores/ unidades	-	19	23	23	30
Digitadores / unidades	-	19	23	29	35
Total dotación de planta	3	9	11	13	16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Remuneración anual por posición (\$)

Cargos	Remuneración bruta mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	3.000.000	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Secretaria	750.000	-	9.000.000	9.270.000	9.548.100	9.834.543
Administrador	1.700.000	-	20.400.000	21.012.000	21.642.360	22.291.631
Digitadores	750.000	-	9.000.000	9.270.000	9.548.100	9.834.543
Agente de ventas	1.000.000	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Contador	1.000.000	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Abogado (asesor)	-	1.000.000	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454
Ingeniero (asesor)	-	750.000	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091

IPC Anual	3%
-----------	----

Fuente: Elaboración propia.

8.8 Modelo operacional

Ya planteados los principales elementos que componen el modelo de negocio, esta sección aborda el modelo operativo, es decir, la forma en que se ejecutará el servicio.

Con el enfoque de información clara y transparente, se subirán los comprobantes para cada comunidad para que los usuarios al entrar a la web encuentren un panel con los indicadores principales de la comunidad y los accesos a las respectivas facturas digitalizadas. Asimismo, avisos y planificaciones. La información no sólo se transmitirá en la web, si no que a través de reuniones en donde se presenten los indicadores y todo lo relevante de la gestión.

Para asegurar la calidad en la mantención y seguridad, cada cliente contará con un mapeo específico de las instalaciones que permita la planificación de mantenciones preventivas a los sistemas. Estas mantenciones serán también transparentadas en la web. Se utilizará el software de gestión para tener un sistema de mantenimiento integral y eficiente de instalaciones y servicios. A través del software se hará seguimiento y controlarán fechas y resultados de esta acción, de tipo anticipada. Además, el administrador debe recurrir a la asesoría técnica en caso de ser necesario.

La eficiencia en la administración que permita minimizar el costo de la operación está dada principalmente una vez que la empresa maneje un volumen de comunidades que le permita la negociación de contratos de mantención para obtener ahorros. Además de que la gestión será organizada, lo que se traducirá en menores trabajos reactivos que generalmente tienen un alto costo.

El contacto con proveedores de servicios complementarios se encontrará disponible en la web. Para acceder a los contactos se deberá ingresar un correo electrónico, por lo cual cada vez que algún usuario recurra al contacto, se le podrá hacer seguimiento. Se consultará si se utilizó el servicio o no, y se solicitará su opinión en una calificación breve tipo estrellas con la opción de comentarios. Estos reviews permitirán asegurar que los proveedores de servicios complementarios para los cuales la empresa es un canal tengan una buena praxis. Adicionalmente, para proteger la reputación

de la empresa, se investigará de manera previa al proveedor a través de la validación referencias y antecedentes.

Los administradores de condominios deberán estar preparados para hacer un levantamiento de todas las necesidades de gestión inicial de cada nueva comunidad. Se harán cargo de la puesta en marcha, contrataciones, contratos, equipos, etc. En general, deben ser expertos en lo que sea necesario para la puesta en marcha.

Para la resolución rápida de reclamos de post venta, se habilitará un canal de emergencia en donde los clientes podrán notificar vía telefónica la falla. Se gestionará dentro del pool de proveedores de mantención la resolución de manera prioritaria.

En línea con la modificación de los patrones de trabajo luego de la pandemia y con el objetivo de otorgar flexibilidad y potenciar el movimiento del equipo en terreno, no se considera necesario arrendar e implementar una oficina. El equipo podrá hacer uso de puestos en espacio coworking, que serán contratados por la empresa.

A continuación, se presentan las tareas principales que sustentan la forma de trabajo de la empresa:

Tabla 23: Tareas principales asociadas a la prestación del servicio

N°	Actividad	Objetivo
1	Establecer estándar de servicio (SLA), procedimientos y configuración de los procesos	Entregar una forma de trabajo definida a los colaboradores que permita asegurar la calidad del servicio.
2	Mapeo de cada condominio (equipos, sistemas)	Entendimiento y registro de la configuración de las instalaciones y sus necesidades.
3	Planificación anual de mantenciones preventivas de equipos, sistemas de seguridad y ornamentación	Claridad en los volúmenes de mantención a nivel empresa y coordinación a nivel condominio.
4	Monitoreo de equipos durante el primer mes de funcionamiento	Acciones correctivas ante problemas de puesta en marcha.
5	Habilitar canal de emergencia (fallas post venta)	Resolución rápida de reclamos de post venta.
6	Gestión de contratos y negociación con proveedores de servicios de mantención fijos	Negociación en base a volumen de mantenciones preventivas a nivel empresa (total de comunidades administradas).
7	Contratación directa de servicios fijos: conserje, limpieza y jardinería	Evitar el costo de la subcontratación.
8	Planificación de ingresos y gastos por comunidad	Presentar un plan anual de ingresos y de gastos de la comunidad.
9	Gestión de pagos y cobros	Cobranza de gastos comunes, pago de sueldos, boletas y facturas de la comunidad, control de la morosidad.
10	Registro de comprobantes en plataforma (auto auditable)	Asegurar la trazabilidad de la información.
11	Reunión mensual con comité de administración - inmobiliaria	Presentación de indicadores, informe de ingresos y gastos, calendario de mantenciones, otros.
12	Reunión trimestral asamblea de copropietarios	
13	Reuniones puntuales y atención directa de clientes	Resolución de temas puntuales.
14	Aplicación de encuestas de satisfacción	Feedback del desempeño del servicio, acciones según resultados
15	Contacto, validación y seguimiento proveedores de servicios complementarios (demanda individual)	Validación referencias y antecedentes, seguimiento de la calificación de los servicios prestados con objeto de asegurar mantener un pool de proveedores con buen desempeño y recomendables.

Fuente: Elaboración propia.

9. Evaluación de la factibilidad económica

9.1 Inversión

La inversión inicial considera el equipamiento del personal (notebooks), el desarrollo del sitio web, además del desarrollo de la marca.

Tabla 24: Inversión inicial (\$)

Concepto	Q	Precio	Total
Notebooks	3	569.990	1.709.970
Desarrollo sitio web	1	250.000	250.000
Desarrollo de marca	1	2.000.000	2.000.000
Total inversiones			3.959.970

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle ver Anexo 20: Cotización ítems inversión.

Respectos a los activos fijos se detalla cálculo del valor residual para los notebooks. Según el SII [28] la vida útil normal de estos es de 6 años, sin embargo, para efectos del proyecto se estima una vida útil de 5 años.

Tabla 25: Estimación valor residual activo fijo (\$)

Valor residual	Vida útil	Depreciación anual
150.000	5	311.994

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que la inversión considera la compra de los notebooks para los trabajadores en el año 1. Para el personal que se incorpore a partir del año 2, los equipos se obtendrán a través de un leasing computacional.

9.2 Financiamiento

En el apartado 9.3 se evalúan dos escenarios de financiamiento:

- Flujo de caja sin deuda, con aporte de 100% de la inversión inicial y el capital de trabajo por parte de los socios.
- Flujo de caja con deuda, a razón 40% deuda y 60% de aporte de los socios para financiar la inversión inicial y el capital de trabajo.

El valor de la inversión inicial es de \$3.959.970 según lo establecido en la sección 9.1. Respecto al capital de trabajo, se calcula el capital que debe invertir la empresa para suplir la insolvencia de fondos operativos durante el ciclo de operación. Se detalla a continuación la participación de mercado esperada respecto a las unidades a administrar. El capital de trabajo se calcula bajo el supuesto de que la empresa tardará 4 meses en comenzar a traducir sus esfuerzos comerciales en

el cierre de contratos con clientes, asumiendo un escenario bastante conservador para el año 1 respecto a la participación de mercado esperada, la cual considera un factor de crecimiento para los años posteriores.

Tabla 26: Participación de mercado esperada, administración de comunidades por año

Participación de mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades participación mercado - Segmento 4	4	8	13	21	31
Unidades participación mercado - Segmento 2	14	30	56	94	146
Total unidades	18	38	69	115	177

Fuente: Elaboración propia.

Se asume que la participación de mercado esperada en el año 1 se alcanzará a partir del mes 10 de funcionamiento. Para los primeros 4 meses la captación es 0 dado que la empresa estará proceso de formación y de darse a conocer. Para el mes 5 se estima una captación de 1 condominio que corresponden al 10% de la participación de mercado esperada para el año 1, en tanto para los meses siguientes se captarían hasta 4 proyectos mensuales según se detalla a continuación.

Tabla 27: Estimación captación clientes año 1

Mes	Unidades Segmento 4	Unidades Segmento 2
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	1
6	0	1
7	1	2
8	1	3
9	1	3
10	1	4
	4	14

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación del capital de trabajo, se incluye además el ingreso anual por publicación web considerando 10 avisos en el año 1 a partir del segundo mes.

Lo anteriormente explicado lleva a la necesidad de capital de trabajo de \$45.996.056 para el primer año, cuyo cálculo se detalla a continuación:

Tabla 28: Estimación del capital de trabajo (\$)

Concepto / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ingreso administración - Segmento 4	-	-	-	-	-	-	500.000	1.000.000	1.500.000
Ingreso administración - Segmento 2	-	-	-	-	450.000	900.000	1.800.000	3.150.000	4.500.000
Ingreso publicación web	-	53.969	53.969	53.969	53.969	53.969	53.969	53.969	53.969
Total ingresos	-	-	-	-	450.000	900.000	2.300.000	4.150.000	6.000.000
Gerente	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Secretaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agente de ventas	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000	1.129.000
Contador	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Abogado (asesor)	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
Ingeniero (asesor)	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
Arriendo cowork	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000	92.000
Telefonía	44.970	44.970	44.970	44.970	44.970	44.970	44.970	44.970	44.970
Hosting sitio web	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Data center virtual	179.900	179.900	179.900	179.900	179.900	179.900	179.900	179.900	179.900
Licencias CRM	23.244	23.244	23.244	23.244	23.244	23.244	23.244	23.244	23.244
Marketing y publicidad	302.079	302.079	302.079	302.079	302.079	302.079	302.079	302.079	302.079
Otros gastos administrativos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Combustible	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Leasing vehículos	563.980	563.980	563.980	563.980	563.980	563.980	563.980	563.980	563.980
Total costos	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006	6.644.006
Ingresos - costos	-6.644.006	-6.644.006	-6.644.006	-6.644.006	-6.194.006	-5.744.006	-4.344.006	-2.494.006	-644.006
Capital del trabajo	-45.996.056								

Fuente: Elaboración propia.

Respecto del financiamiento con deuda, el 40% del capital de trabajo más inversión corresponde a \$19.982.410. Se considera un préstamo bancario a 5 años a una tasa de 8% utilizando como referencia que la tasa 2021 del fondo de garantía para pequeños empresarios (FOGAPE) del Banco Estado es de un 7.7% [32].

Tabla 29: Cálculo de la deuda (\$)

Monto crédito (40%)	19.982.410	Inversión Inicial	3.959.970
Tasa anual	8,0%	Capital Trabajo	45.996.056
Años	5	Total	49.956.026

Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0	-	-	-	-
1	5.004.724	1.598.593	3.406.131	16.576.279
2	5.004.724	1.326.102	3.678.621	12.897.658
3	5.004.724	1.031.813	3.972.911	8.924.747
4	5.004.724	713.980	4.290.744	4.634.003
5	5.004.724	370.720	4.634.003	-

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Flujo de caja proyectado

- Estimación unidades de participación de mercado:

El segmento 4 de condominios nuevos considera la expectativa de crecimiento según lo planteado en la sección 6.1.2. El crecimiento del segmento 2 está dado por un 44% (volumen del segmento) de los condominios nuevos del año anterior. Adicionalmente se determinó una participación de mercado esperada de un 4% el primer año para condominios nuevos. La participación de mercado esperada para los condominios en stock es menor (2%) dada la sustitución. Adicionalmente se espera crecer en participación para ambos segmentos.

Tabla 30: Estimación unidades participación de mercado

Mercado objetivo total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Condominios nuevos - Segmento 4	110	116	124	133	143
Condominios en stock - Segmento 2	706	754	805	860	918
Factor crecimiento anual - Segmento 4		5%	7%	7%	7%

Participación de mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Participación de mercado - Segmento 4	4%	7%	11%	16%	22%
% Participación de mercado - Segmento 2	2%	4%	7%	11%	16%
Factor crecimiento participación anual - S4		3%	4%	5%	6%
Factor crecimiento participación anual - S2		2%	3%	4%	5%

Unidades participación mercado - Segmento 4	4	8	13	21	31
Unidades participación mercado - Segmento 2	14	30	56	94	146
Total unidades	18	38	69	115	177

Fuente: Elaboración propia.

➤ Estimación ingresos:

De acuerdo con la participación de mercado esperada y los precios de venta reajustados por IPC, se obtiene el cálculo de los ingresos por administración de edificios. Adicionalmente, respecto a los servicios complementarios, se detalla la estimación de ingresos por presencia de los proveedores en la web de la empresa de administración, se tiene como objetivo comenzar con al menos 2 proveedores por disciplina.

Tabla 31: Ingresos por administración de edificios (\$)

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmento 4 B2B Inmobiliarias	500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
Segmento 2 B2C Estándar medio	450.000	463.500	477.405	491.727	506.479
IPC Anual		3%	3%	3%	3%

Ingresos administración de condominios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmento 4 B2B Inmobiliarias	9.000.000	49.440.000	82.750.200	137.683.602	209.344.639
Segmento 2 B2C Estándar medio	29.700.000	166.860.000	320.816.160	554.668.225	887.351.146
Total ingresos	38.700.000	216.300.000	403.566.360	692.351.827	1.096.695.784

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Ingresos por publicación de servicios complementarios (\$)

Tipo de servicio / proveedor	Cantidad / año 1	Cantidad / año 2	Cantidad / año 3	Cantidad / año 4	Cantidad / año 5
Reparaciones gasfitería	2	3	4	5	6
Reparaciones eléctricas	2	3	4	5	6
Limpieza de alfombras	2	3	4	5	6
Servicio mudanza	2	3	4	5	6
Obras menores	2	3	4	5	6
Total avisos en web	10	15	20	25	30

Precio UF/ Año	2,00
Valor UF	29.683
Precio año	59.366

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por presencia web	593.663	890.495	1.187.326	1.484.158	1.780.989

Fuente: Elaboración propia.

➤ Estimación costos:

La estructura de costos contempla costos variables según el volumen de la operación: remuneraciones de los administradores y digitadores, planes de telefonía, arriendo notebooks, puestos en cowork, licencia CRM. Los costos fijos compuestos principalmente por: remuneraciones de administración, mantención de plataformas digitales, marketing y

publicidad, movilización y otros gastos generales. A continuación, se presenta un resumen de los costos por año:

Tabla 33: Total costo remuneraciones directas (\$)

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	-	40.800.000	63.036.000	86.569.440	133.749.785
Digitadores	-	18.000.000	27.810.000	38.192.400	49.172.715
Costo anual	-	58.800.000	90.846.000	124.761.840	182.922.500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Total costo remuneraciones administración (\$)

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Secretaria	-	9.000.000	9.270.000	9.548.100	9.834.543
Agente de ventas	13.548.000	31.824.000	32.952.254	37.776.867	43.185.970
Contador	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
Abogado (asesor)	1.000.000	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454
Ingeniero (asesor)	750.000	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091
Costo anual	63.298.000	93.764.000	96.750.454	103.489.013	110.869.480

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Total gastos generales (\$)

Gastos generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo cowork	1.104.000	1.137.120	1.171.234	1.206.371	1.242.562
Telefonía	539.640	1.667.488	2.099.182	2.555.277	3.239.304
Leasing notebooks	-	309.000	424.360	546.364	731.581
Hosting sitio web	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518
Data center virtual	2.158.800	2.223.564	2.290.271	2.358.979	2.429.748
Licencias CRM	278.928	861.888	1.085.021	1.320.766	1.674.325
Marketing y publicidad	3.624.948	3.733.696	3.845.707	3.961.079	4.079.911
Otros gastos administrativos	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Combustible	720.000	1.483.200	1.527.696	1.573.527	1.620.733
Leasing vehículos	6.767.758	13.941.582	14.359.829	14.790.624	15.234.343
Total gastos	16.430.074	26.630.617	28.114.572	29.663.596	31.643.636

Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle ver Anexo 21: Cotización ítems gasto y Anexo 22: Estimación gastos generales.

➤ Flujo de caja sin deuda proyectado a 5 años:

Tabla 36: Flujo de caja sin deuda (\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	39.293.663	217.190.495	404.753.686	693.835.985	1.098.476.773
Costos de venta	-	-	-58.800.000	-90.846.000	-124.761.840	-182.922.500
Margen de contribución	-	39.293.663	158.390.495	313.907.686	569.074.145	915.554.274
% Margen / Ventas	-	100%	73%	78%	82%	83%
Remuneraciones administración	-	-63.298.000	-93.764.000	-96.750.454	-103.489.013	-110.869.480
Arriendo cowork	-	-1.104.000	-1.137.120	-1.171.234	-1.206.371	-1.242.562
Telefonía	-	-539.640	-1.667.488	-2.099.182	-2.555.277	-3.239.304
Leasing notebooks	-	-	-309.000	-424.360	-546.364	-731.581
Hosting, data center y licencias CRM	-	-2.473.728	-3.122.532	-3.413.484	-3.719.083	-4.144.592
Marketing y publicidad	-	-3.624.948	-3.733.696	-3.845.707	-3.961.079	-4.079.911
Otros gastos administrativos	-	-1.200.000	-1.236.000	-1.273.080	-1.311.272	-1.350.611
Combustible	-	-720.000	-1.483.200	-1.527.696	-1.573.527	-1.620.733
Leasing vehículos	-	-6.767.758	-13.941.582	-14.359.829	-14.790.624	-15.234.343
Utilidad Operacional	-	-40.434.411	37.995.877	189.042.660	435.921.536	773.041.158
% Utilidad operacional / ventas	-	-103%	17%	47%	63%	70%
Depreciación	-	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	-	-40.746.405	37.683.883	188.730.666	435.609.542	772.729.164
Impuestos (25%)	-	-	-9.420.971	-47.182.666	-108.902.386	-193.182.291
Utilidad después de impuestos	-	-40.746.405	28.262.912	141.547.999	326.707.157	579.546.873
Utilidad acumulada	-	40.746.405	12.483.493	129.064.506	455.771.663	1.035.318.536
% Utilidad neta / ventas	-	-104%	13%	35%	47%	53%
Depreciación	-	311.994	311.994	311.994	311.994	311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operacional	-	-40.434.411	28.574.906	141.859.993	327.019.151	579.858.867
Inversión	-3.959.970	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-45.996.056	-	-	-	-	-
Valor residual de activos	-	-	-	-	-	150.000
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	45.996.056
Flujo de caja total	-49.956.026	-40.434.411	28.574.906	141.859.993	327.019.151	626.004.923
Flujo acumulado	- 49.956.026	- 90.390.437	- 61.815.531	80.044.463	407.063.613	1.033.068.536

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, si bien el año 1 arroja pérdida, a partir del año 2 los flujos son positivos. En cuanto a los indicadores, se observa que el margen de contribución sobre la venta es similar para los distintos años, a excepción del año 1 donde no se imputa costo de venta ya que no se han contratado los administradores y digitadores. Respecto a economías de escala, al analizar el ratio de utilidad operacional sobre venta, se aprecia una evolución positiva de este.

➤ Flujo de caja con deuda proyectado a 5 años:

Tabla 37: Flujo de caja con deuda (\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	39.293.663	217.190.495	404.753.686	693.835.985	1.098.476.773
Costos de venta	-	-	-58.800.000	-90.846.000	-124.761.840	-182.922.500
Margen de contribución	-	39.293.663	158.390.495	313.907.686	569.074.145	915.554.274
% Margen / Ventas	-	100%	73%	78%	82%	83%
Remuneraciones administración	-	-63.298.000	-93.764.000	-96.750.454	-103.489.013	-110.869.480
Arriendo cowork	-	-1.104.000	-1.137.120	-1.171.234	-1.206.371	-1.242.562
Telefonía	-	-539.640	-1.667.488	-2.099.182	-2.555.277	-3.239.304
Leasing notebooks	-	-	-309.000	-424.360	-546.364	-731.581
Hosting, data center y licencias CRM	-	-2.473.728	-3.122.532	-3.413.484	-3.719.083	-4.144.592
Marketing y publicidad	-	-3.624.948	-3.733.696	-3.845.707	-3.961.079	-4.079.911
Otros gastos administrativos	-	-1.200.000	-1.236.000	-1.273.080	-1.311.272	-1.350.611
Combustible	-	-720.000	-1.483.200	-1.527.696	-1.573.527	-1.620.733
Leasing vehículos	-	-6.767.758	-13.941.582	-14.359.829	-14.790.624	-15.234.343
Utilidad Operacional	-	40.434.411	37.995.877	189.042.660	435.921.536	773.041.158
% Utilidad operacional / ventas	-	-103%	17%	47%	63%	70%
Depreciación	-	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-1.598.593	-1.326.102	-1.031.813	-713.980	-370.720
Utilidad antes de impuestos	-	42.344.998	36.357.781	187.698.853	434.895.562	772.358.444
Impuestos (25%)	-	-	-9.089.445	-46.924.713	-108.723.891	-193.089.611
Utilidad después de impuestos	-	42.344.998	27.268.336	140.774.140	326.171.672	579.268.833
Utilidad acumulada	-	42.344.998	15.076.663	125.697.477	451.869.149	1.031.137.982
% Utilidad neta / ventas	-	-108%	13%	35%	47%	53%
Depreciación	-	311.994	311.994	311.994	311.994	311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operacional	-	42.033.004	27.580.330	141.086.134	326.483.666	579.580.827
Inversión	-3.959.970	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-45.996.056	-	-	-	-	-
Valor residual de activos	-	-	-	-	-	150.000
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	45.996.056
Préstamo	19.982.410	-	-	-	-	-
Amortización préstamo	-	-3.406.131	-3.678.621	-3.972.911	-4.290.744	-4.634.003
Flujo de caja total	- 29.973.615	- 45.439.135	23.901.708	137.113.223	322.192.922	621.092.879
Flujo acumulado	- 29.973.615	- 75.412.750	- 51.511.042	85.602.181	407.795.103	1.028.887.982

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el escenario sin deuda, si bien el año 1 arroja pérdida, a partir del año 2 los flujos son positivos. En cuanto a los indicadores, se observa el mismo comportamiento descrito anteriormente.

➤ Flujo considerando valor residual de flujos a perpetuidad:

Para determinar el valor residual a perpetuidad [47] se utilizaron los siguientes datos,

C	Valor último flujo	\$ 621.092.879
i	WACC	18% ¹⁹
g	Crecimiento	3% ²⁰
VA	C/ (i-g)	\$ 4.140.619.194

Si bien, se presenta el cálculo del flujo de caja con este parámetro, en la siguiente sección 9.4 no se toma como base este escenario dado el VAN²¹ podría estar sobrevalorado.

Tabla 38: Flujo de caja con deuda y valor residual a perpetuidad (\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	39.293.663	217.190.495	404.753.686	693.835.985	1.098.476.773
Costos de venta	-	-	-58.800.000	-90.846.000	-124.761.840	-182.922.500
Margen de contribución	-	39.293.663	158.390.495	313.907.686	569.074.145	915.554.274
% Margen / Ventas	-	100%	73%	78%	82%	83%
Remuneraciones administración	-	-63.298.000	-93.764.000	-96.750.454	-103.489.013	-110.869.480
Arriendo cowork	-	-1.104.000	-1.137.120	-1.171.234	-1.206.371	-1.242.562
Telefonía	-	-539.640	-1.667.488	-2.099.182	-2.555.277	-3.239.304
Leasing notebooks	-	-	-309.000	-424.360	-546.364	-731.581
Hosting, data center y licencias CRM	-	-2.473.728	-3.122.532	-3.413.484	-3.719.083	-4.144.592
Marketing y publicidad	-	-3.624.948	-3.733.696	-3.845.707	-3.961.079	-4.079.911
Otros gastos administrativos	-	-1.200.000	-1.236.000	-1.273.080	-1.311.272	-1.350.611
Combustible	-	-720.000	-1.483.200	-1.527.696	-1.573.527	-1.620.733
Leasing vehículos	-	-6.767.758	-13.941.582	-14.359.829	-14.790.624	-15.234.343
Utilidad Operacional	-	40.434.411	37.995.877	189.042.660	435.921.536	773.041.158
% Utilidad operacional / ventas	-	-103%	17%	47%	63%	70%
Depreciación	-	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994	-311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-1.598.593	-1.326.102	-1.031.813	-713.980	-370.720
Utilidad antes de impuestos	-	42.344.998	36.357.781	187.698.853	434.895.562	772.358.444
Impuestos (25%)	-	-	-9.089.445	-46.924.713	-108.723.891	-193.089.611
Utilidad después de impuestos	-	42.344.998	27.268.336	140.774.140	326.171.672	579.268.833
Utilidad acumulada	-	42.344.998	15.076.663	125.697.477	451.869.149	1.031.137.982
% Utilidad neta / ventas	-	-108%	13%	35%	47%	53%
Depreciación	-	311.994	311.994	311.994	311.994	311.994
Amortización intangible	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja operacional	-	42.033.004	27.580.330	141.086.134	326.483.666	579.580.827
Inversión	-3.959.970	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-45.996.056	-	-	-	-	-
Valor residual de activos	-	-	-	-	-	150.000
Valor residual a perpetuidad	-	-	-	-	-	4.140.619.194
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	45.996.056
Préstamo	19.982.410	-	-	-	-	-
Amortización préstamo	-	-3.406.131	-3.678.621	-3.972.911	-4.290.744	-4.634.003
Flujo de caja total	-	29.973.615	45.439.135	23.901.708	322.192.922	4.761.712.073
Flujo acumulado	-	29.973.615	75.412.750	51.511.042	85.602.181	407.795.103

Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Estimación en la siguiente sección.

²⁰ Referencia crecimiento economía Chilena 2021 PIB 3,2%.

²¹ VAN con flujo de caja que incluye valor residual = MM\$2.279

9.4 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

➤ Estimación de las tasas de descuento:

Para evaluar el proyecto 100% con aporte de los accionistas se utiliza el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM).

$$k_e = R_f + (r_m - r_f) * \beta$$

Nomenclatura	Significado	Valor	Fuente
R_f	Tasa libre de riesgo	3,71	Bonos Banco Central a 10 años en CLP [29]
$(r_m - r_f)$	Prima de mercado	5,4	Damodarán - Primas de riesgo y márgenes de incumplimiento de los países [30]
β	Variabilidad de la rentabilidad de un activo respecto a la rentabilidad promedio de mercado	3,38	Damodarán - Mercados Emergentes Industria Real State (Operations & Services) [31]

El resultado de lo anterior arroja una tasa de un 22%.

Por otra parte, para evaluar el proyecto combinando recursos propios y deuda se realiza cálculo de costo del capital promedio ponderado (WACC).

$$WACC = K_e * E/(E+D) + K_d (1-T) * D/(E+D)$$

Nomenclatura	Significado	Valor	Fuente
K_e	Costo de los fondos propios	22%	Cálculo CAPM
$E/(E+D)$	Razón fondos propios sobre fondos propios más deuda	60%	Supuesto
T	Tasa Impuestos	25%	Impuesto a la renta Chile
$D/(E+D)$	Razón deuda sobre fondos propios más deuda	40%	Supuesto
K_d	Costo de la deuda financiera	7,7%	Banco estado FOGAPE [32]

El resultado de lo anterior arroja una tasa de un 13.2%. Para efectos de esta evaluación, se considerará un 5% adicional bajo un criterio conservador en línea con las actuales condiciones de mercado (tasa a utilizar de un 18%).

➤ Estimación de VAN y TIR:

A partir del resultado de los flujos de caja y utilizando las tasas de descuento calculadas, se realiza el cálculo de VAN y TIR. Adicionalmente se calcula el periodo de recuperación de la inversión y se analiza la utilidad acumulada al año 2 para dar respuesta al objetivo inicial.

Tabla 39: Indicadores evaluación económica

Concepto	Sin deuda	Con deuda
Tasa de descuento	22%	18%
VAN (\$)	393.460.195	469.804.765
TIR	96%	110%
PRI (años)	2,44	2,38
Utilidad acumulada al año 2 (\$)	-12.483.493	-15.076.633

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Cálculo del PRI

$$PRI = A + (B/C)$$

Sigla	Significado	Valor sin deuda	Valor con deuda
A	Periodo que tiene el último flujo negativo	2	2
B	Valor absoluto del último flujo negativo	61.815.531	51.511.042
C	Valor del flujo siguiente	141.859.993	137.113.223
PRI en años		2,44	2,38

Fuente: Elaboración propia.

Siendo el VAN mayor a cero en ambos casos se observa que el proyecto es rentable. La tasa interna de retorno (TIR) entrega una medida relativa de la rentabilidad del proyecto. Es decir, en ambos casos el proyecto se interpreta con una alta rentabilidad asociada al número de periodos en que se calcula (5).

Por otra parte, en ambos escenarios al segundo año la empresa tiene utilidades acumuladas positivas, siendo el periodo de recuperación de la inversión (PRI) durante el año 3.

Si bien, a partir del año 3 la utilidad acumulada supera los MM\$100 en ambos escenarios, existe una desviación de un 131% (escenario sin deuda) y un 138% (escenario con deuda) con respecto al objetivo general del proyecto de alcanzar una utilidad acumulada de MM\$40 al año 2.

9.5 Análisis de sensibilidad

Como método de evaluación de los resultados ante distintos escenarios se realiza un análisis de sensibilidad de los indicadores de evaluación (VAN, TIR, PRI y utilidad acumulada al año 2), estresando los componentes básicos del proyecto, es decir, ingresos por servicio de administración²² y costos de venta. En cada caso se toma como variación un 20% y 10% alza o disminución sobre el flujo con deuda. Cada variación se realiza de forma independiente, manteniendo el resto de los componentes estáticos.

²² Ingresos por servicio de administración de condominios representan un 98,49% de la venta total.

Para el caso una variación de un 20% de los ingresos del proyecto, se detecta que el rango negativo el proyecto no deja de ser rentable, sin embargo, se reduce el VAN en un 41%. A su vez, un aumento del 20% mejora el VAN en un 41%. Se detalla el análisis por rango de todos los indicadores en la siguiente tabla.

Tabla 41: Sensibilización de ingresos (servicio administración)

Variación Ingresos	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN (\$)	277.628.026	373.716.396	469.804.765	565.893.134	661.981.503
TIR	77%	94%	110%	126%	142%
PRI (años)	3,07	3,13	2,38	3,36	3,44
Utilidad acumulada al año 2 (\$)	-55.261.663	-35.169.163	-15.076.663	5.015.837	25.108.337

Variación porcentual	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN	-41%	-20%	Base	20%	41%
TIR	-31%	-15%	Base	14%	28%
PRI	29%	32%	Base	42%	45%
Utilidad acumulada al año 2	267%	133%	Base	-133%	-267%

Fuente: Elaboración propia.

La máxima disminución de los ingresos que hace el VAN=0 es de aproximadamente un 49%²³. Respecto de las utilidades acumuladas, se determina que ante una disminución del 20% en los ingresos, el proyecto se desvía en un 238% de alcanzar el objetivo de MM\$40 al año 2.

Dado que los ingresos están representados en un 98% por la venta del servicio de administración, esta sensibilización revela que ante una fuga de clientes que representen el 49% de las ventas²⁴, el negocio no sería rentable.

Por otra parte, ante un aumento de un 20% de los costos de venta²⁵, se detecta que el proyecto es capaz de soportar el alza sin perjudicar sustancialmente los resultados, reduciendo el VAN en un 8%. Se detalla el análisis por rango de todos los indicadores en la siguiente tabla.

²³ 48,8929897%

²⁴ Cómo referencia, en el año 5 un 49% de la cartera corresponden a 88 condominios.

²⁵ Contempla remuneraciones directas.

Tabla 42: Sensibilización de costos de venta

Variación Costos	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN (\$)	506.079.085	487.941.925	469.804.765	451.667.604	433.530.444
TIR	117%	114%	110%	107%	104%
PRI (años)	2,28	2,33	2,38	2,43	2,49
Utilidad acumulada al año 2 (\$)	-6.256.663	-10.666.663	-15.076.663	-19.486.663	-23.896.663

Variación porcentual	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN	8%	4%	Base	-4%	-8%
TIR	5%	3%	Base	-3%	-6%
PRI	-4%	-2%	Base	2%	5%
Utilidad acumulada al año 2	-59%	-29%	Base	29%	59%

Fuente: Elaboración propia.

El máximo aumento de los costos de venta que hace el VAN=0 es de aproximadamente un 259%²⁶. Respecto de las utilidades acumuladas, se determina que ante un aumento del 20% en los costos de venta, el proyecto se desvía en un 160% de alcanzar el objetivo de MM\$40 al año 2.

Finalmente, se considera la sensibilización de los gastos²⁷. Ante un aumento de un 20% de los gastos, se observa que el proyecto sigue siendo rentable, reduciendo el VAN en un 12%. Se detalla el análisis por rango de todos los indicadores en la siguiente tabla.

Tabla 43: Sensibilización de gastos

Variación Gastos	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN (\$)	527.333.200	498.568.982	469.804.765	441.040.547	412.276.330
TIR	130%	120%	110%	102%	93%
PRI (años)	2,11	2,24	2,38	2,54	2,72
Utilidad acumulada al año 2 (\$)	18.928.145	1.925.741	-15.076.663	-32.079.066	-49.081.470

Variación porcentual	-20%	-10%	0%	10%	20%
VAN	12%	6%	Base	-6%	-12%
TIR	18%	9%	Base	-8%	-15%
PRI	-11%	-6%	Base	7%	15%
Utilidad acumulada al año 2	-226%	-113%	Base	113%	226%

Fuente: Elaboración propia.

²⁶ 259,0288425%

²⁷ Considera remuneraciones de administración y todos los gastos generales.

El máximo aumento de los gastos que hace el VAN=0 es de aproximadamente un 163%²⁸. Respecto de las utilidades acumuladas, se determina que ante un aumento del 20% en los gastos, el proyecto se desvía en un 223% de alcanzar el objetivo de MM\$40 al año 2.

10. Conclusiones y Recomendaciones

En línea con los objetivos específicos del desarrollo de este trabajo, se presentan las principales conclusiones de este estudio:

- El mercado de copropiedades que demandan servicios de administración está compuesto por los condominios en stock, los que representan un 93%, y los condominios nuevos o en venta correspondientes al 7% del mercado total. Se estimó un tamaño de mercado de 1.608 condominios en las comunas seleccionadas con un valor de MM\$10.130.
- Se diagnosticaron los atributos base que responden a las necesidades de los clientes, los cuales presentan una brecha de satisfacción según lo revelado en la encuesta de mercado. La administración de condominios se basa en actividades estándar por lo que, al analizar la disposición a pago adicional por un servicio de mejores características, a mayor rango de porcentaje adicional, más encuestados responden que no comprarían el servicio.
- Se identificaron cuatro segmentos de clientes potenciales. Tres segmentos B2C en donde la distinción principal es el estándar de equipamiento de los edificios, y un segmento B2B correspondiente a inmobiliarias. Al contrastar las distintas variables del diagnóstico, se determinó que los segmentos con mayor atractivo son: segmento departamentos de estándar medio y segmento inmobiliarias.
- Se observó que la propuesta de los competidores es estándar y la presencia en medios publicitarios baja. Se visualizan brechas respecto de atributos levantados en las encuestas de mercado y la opinión general de los expertos es que los servicios de la zona son poco transparentes y difíciles de controlar.
- De las tendencias de mercado nacional, se incluyen algunas prácticas, principalmente relacionadas a la estrategia de integrar servicios complementarios en la plataforma web.
- Se diseñó la estrategia de la empresa con una propuesta de valor enfocada para cada segmento. Para el segmento estándar medio se propone un servicio de calidad, al menor costo posible, con información transparente y que incluya en su plataforma el contacto de prestadores de servicios complementarios para demanda individual. Para inmobiliarias se propone la gestión de la puesta en marcha de la comunidad, subcontratos iniciales, monitoreo del funcionamiento de equipos, resolución rápida de reclamos de post venta, al menor costo posible.
- El objetivo general del proyecto establece alcanzar una utilidad acumulada de al menos MM\$40 al final de un periodo de 2 años. Se evalúan 2 escenarios económicos, con deuda del 40% y sin deuda.
- Si bien, a partir del año 3 la utilidad acumulada supera los MM\$100 en ambos escenarios, se concluye, de acuerdo con el objetivo inicial, que el proyecto no es factible ya que no se alcanzan los MM\$40 de utilidad acumulada al final del al año 2 en ninguno de los

²⁸ 163,329583%

escenarios planteados, existiendo una desviación de un 131% (escenario sin deuda) y un 138% (escenario con deuda).

Se plantean también las principales recomendaciones:

- A pesar de que el proyecto no cumple con la condición de satisfacción planteada, se recomienda realizar el negocio en base a los siguientes antecedentes:
 - Expectativa de crecimiento del mercado.
 - Competencia poco especializada y con baja publicidad.
 - Brecha en la satisfacción de servicio.
 - VAN = MM\$470 en 5 periodos.
 - TIR = 110% en 5 periodos.
 - Periodo de recuperación de la inversión (PRI) en el año 3.
 - En el año 3, la utilidad acumulada es MM\$126
 - En el año 3, el flujo acumulado es MM\$86.
- Se recomienda, ahondar en la estrategia de marketing respecto a la captación de clientes y retención de estos, para mitigar el riesgo de disminución de los ingresos, ya que el negocio es muy sensible a estas variables.
- Se sugiere reevaluar la estrategia de servicios complementarios después del primer año de funcionamiento. Testear si los esfuerzos de seguimiento y actualización de los proveedores complementarios en la web son percibidos como valor agregado en la práctica por los clientes, y si es valorado por los proveedores de servicios complementarios. Si no es valorado, el curso de acción recomendado es eliminar de la propuesta hacia el cliente y utilizar la data recopilada en el año 1 para la gestión propia del negocio. En el caso de ser valorado, se pueden evaluar las siguientes opciones:
 - El alza de precio de presencia en la web
 - Un modelo de fee por servicio prestado contactado a través de la plataforma, de la mano con el desarrollo de proveedores.

11. Bibliografía

- [1] MORA, E.. Administradores de edificios mueven al año más de US109 millones en la región del Bío Bío. [en línea] Diario Concepción. 16 de Marzo, 2018. <<https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2018/03/16/administradores-de-edificios-mueven-al-ano-mas-de-us-109-millones-en-la-region-del-bio-bio.html>> [consulta: 31 agosto 2020]
- [2] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE (INE) [en línea] <<https://regiones.ine.cl/biobio/estadisticas>> [consulta: 31 agosto 2020]
- [3] TINSA CHILE. Índice de Coyuntura Inmobiliaria (INCOIN). [en línea] <<https://www.incoin.cl/regiones/gran-concepcion/2020-semester-1-gran-concepcion>> [consulta: 31 agosto 2020]
- [4] CAPACITACIÓN CENSO 2017. [en línea] <<http://www.censo2017.cl/capacitacion-censo/soy-censista/modulo-2-a-quienes-debemos-censar/que-es-una-vivienda/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [5] BILBIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE (BCN). Ley 19537 Sobre Copropiedad Inmobiliaria. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=81505>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [6] EXXACON. Qué son los edificios multifamily. [en línea] <<https://exxacon.cl/blog/que-son-los-edificios-multifamily/>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [7] FUNDACIÓN FRAUNHOFER CHILE RESEARCH (FCR) y Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT). Edificios Inteligentes en Chile. [en línea] <http://www.otcchile.cl/uploads/library/2015_edificios_inteligentes_en_santiago_de_chile_rm_20190320193426_97706.pdf> [consulta: 13 octubre 2020]
- [8] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE (INE) [en línea] <<https://www.ine.cl/estadisticas/economia/edificacion-y-construccion/permisos-de-edificacion>> [consulta: 20 enero 2021]
- [9] CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (CCHC). Los desafíos de la industria inmobiliaria antes un nuevo consumidor. [en línea] <<https://www.cchc.cl/comunicaciones/noticias/los-desafios-de-la-industria-inmobiliaria-ante-un-nuevo-consumidor/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [10] REISTOK. Una mirada al consumidor chileno del 2019. [en línea] <<https://blog.reistock.com/2019/06/20/una-mirada-al-consumidor-chileno-del-2019/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [11] ASOCIACIÓN GREMIAL DE ADMINISTRADORES DE CONDOMINIOS Y EDIFICIOS DE CHILE. [en línea] <<https://agacech.com/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [12] BASE DE ADMINISTRADORES. [en línea] <<https://www.basedeadministradores.cl/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [13] ADMINISTRADORES CHILE. [en línea] <<https://administradoreschile.cl/concepcion>> [consulta: 20 enero 2021]
- [14] PLAN OK. [en línea] <<https://www.planok.com/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [15] ASSET PLAN. [en línea] <<https://arriendos.assetplan.cl/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [16] FAHEY, L. y Narayanan, V. K. Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Cengage Learning, 1986. 251 p. (The West Series in Strategic Management).
- [17] SAURÉ, G.. Bloomberg critica la gestión de Piñera: “La lucha contra el COVID-19 cayó víctima de la pobreza, el hacinamiento y el trabajo informal”. [en línea] Diario La Nación. 16

- de Junio, 2020. <<http://www.lanacion.cl/bloomberg-critica-gestion-de-pinera-la-lucha-contr-el-covid-19-cayo-victima-de-la-pobreza-el-hacinamiento-y-el-trabajo-informal/>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [18] GRUPO BANCO MUNDIAL. Chile Panorama General. [en línea] <<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [19] NOGALES, D.. Chile se suma a la tendencia global y el PIB experimenta una caída récord en el segundo trimestre. [en línea] Diario La Tercera. 18 de Agosto, 2020. <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/chile-se-suma-a-la-tendencia-global-y-el-pib-experimenta-una-caida-record-en-el-segundo-trimestre/5STRQC3F6BGIRNDIE6LAETTXDU/>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [20] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE (INE) Boletín estadístico: Empleo trimestral. [en línea] <<https://ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [21] OVALLE, C.. Empresas de administración revelan baja en morosos de gastos comunes tras retiro de 10% de las AFP. Bío Bío Chile. 5 de Octubre, 2020. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/10/05/empresas-de-administracion-revelan-baja-en-morosos-de-gastos-comunes-tras-retiro-de-10-de-las-afp.shtml>> [consulta: 07 octubre 2020]
- [22] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE (INE). [en línea] <http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2018/05/presentacion_de_la_segunda_entrega_de_resultados_censo2017.pdf> [consulta: 05 octubre 2020]
- [23] VALENZUELA, X.. Contraloría revisará proceso de restricción de altura en Concepción. [en línea] Diario Concepción. 13 de Marzo, 2020. <<https://www.diarioconcepcion.cl/ciudad/2020/03/13/contraloria-revisara-proceso-de-restriccion-de-altura-en-concepcion.html>> [consulta: 05 octubre 2020]
- [24] ENLACE BÍO BÍO. [en línea] <<https://www.enlacebiobio.cl/>> [consulta: 06 junio 2021]
- [25] PORTER, Michael E. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, Editorial Patria 37^a, 2007. 391p.
- [26] PLACENCIA, F. [en línea] Diario Concepción. 08 de Febrero, 2021. <<https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2021/02/08/efecto-crisis-compras-de-viviendas-caen-un-13-anual-en-el-gran-concepcion.html>> [consulta: 15 junio 2021]
- [27] OSORIO, V. [en línea] Diario Financiero. 28 de Diciembre 2020. <<https://www.df.cl/noticias/empresas/construccion/la-vision-que-tiene-portalinmobiliario-si-2020-fue-el-ano-del/2020-12-24/142520.html>> [consulta: 15 junio 2021]
- [28] SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII). [en línea] <https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [consulta: 15 junio 2021]
- [29] BANCO CENTRAL. [en línea] <https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERE S_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2021&cbFechaTermino=2021&cbFrecuencia=MONTH LY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=>> [consulta: 15 junio 2021]
- [30] DAMODARAN, A. [en línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html> [consulta: 15 junio 2021]

- [31] DAMODARAN, A. [en línea] <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html> [consulta: 15 junio 2021]
- [32] BANCO ESTADO. [en línea] <https://www.bancoestado.cl/imagenes/_campanas/contingencia/fogape-reactiva.asp> [consulta: 15 junio 2021]
- [33] COMUNIDADES DEL SUR. [en línea] <<https://www.comunidadesdelsur.cl/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [34] COMPARA SOFTWARE. [en línea] <<https://www.comparasoftware.cl/>> [consulta: 20 enero 2021]
- [35] PARIS.CL [en línea] <https://www.paris.cl/notebook-hp-pavilion-15-eh00051a-amd-ryzen-3-4300u-8gb-ram-256gb-ssd-15.6-537635999.html?gclid=CjwKCAjwsNiIBhBdEiwAJK4khkGBikjsTo4lGrGljSmU_dXM79jgKUTME3WUoSTd1WxaN5bfZqXNYRoCOXsQAvD_BwE&gclid=aw.ds#> [consulta: 15 de junio 2021]
- [36] TRIGO WEBS. [en línea] <https://www.trigowebs.cl/?gclid=CjwKCAjwsNiIBhBdEiwAJK4khv-Ov4Cv5YvdfYCF7_XaJdkFsRzIGweR_4s8NNdTqCIQ117qw1KR0CKqUQAvD_BwE> [consulta: 15 de junio 2021]
- [37] KURSIVO MARKETING Y MEDIOS. [en línea] <<https://kursivo.cl/corporativo/>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [38] ENTEL. [en línea] <<https://www.entel.cl/planes/>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [39] B2ADS. [en línea] <https://www.be2ads.com/servicios-marketing?gclid=CjwKCAjwsNiIBhBdEiwAJK4khvcnEbPasojj_9Alyb92TrSUSahQZO3_AuHLsmwla0zWAbkx6WIQ2RoCursQAvD_BwE> [consulta: 15 de junio 2021]
- [40] WORKING PLACE. [en línea] <<https://www.workingplace.cl/cowork-concepcion/>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [41] ADVANTAGE. [en línea] <<https://www.advantage.cl/arriendo-mensual-notebook-core-i3.html>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [42] RADIO EL SEMBRADOR. [en línea] <<https://www.radioelsembrador.cl/tarifas/>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [43] PLANETA HOSTING. [en línea] <<https://www.planetahosting.cl/servidores-dedicados-chile>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [44] MONDAY. [en línea] <<https://monday.com/lang/es/crm/pricing>> [consulta: 15 de junio 2021]
- [45] SENDINBLUE. [en línea] <https://landing.sendinblue.com/es/herramienta-de-email-marketing?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=Email_Marketing&utm_extension=&utm_term=%2Bemail%20%2Bmarketing%20%2Bchile&utm_matchtype=b&utm_campaign=243056842&utm_network=g&utm_adid=523532757022&utm_adposition=&utm_device=c&utm_adgroupid=18333427642&gclid=CjwKCAjwsNiIBhBdEiwAJK4khru7ujEvZyLhfD0Q2N4G4W-EbION8KqIeKCA6un6wRVXvx7nyJo5hoCAtcQAvD_BwE> [consulta: 15 de junio 2021]
- [46] PORTAL INMOBILIARIO. [en línea] <<https://www.portalinmobiliario.com/pi/home/info/inmobiliarias>> [consulta: 15 de junio 2021]

[47] FINACOTECA. [en línea] <<https://finacoteca.com/valor-residual/>> [consulta: 15 de agosto 2021]

12. Anexos

Anexo 1: Total viviendas, región del Bío Bío



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile [2].

Anexo 2: Total viviendas por comuna, región del Bío Bío

121 ESTADÍSTICAS DE POBLACION
 121-14 POBLACION TOTAL Y VIVIENDAS, REGION DEL BIOBIO,
 SEGÚN PROVINCIAS Y COMUNAS, CENSOS 1992 - 2002 Y 2017

Provincias y Comunas	Vivienda 1/ Censo			Porcentaje Variación Intercensal	
	1992	2002	2017	2002-1992	2017-2002
	Región del Biobío	415,193	531,385	768,128	28.0
Provincia Concepción	197,416	252,004	359,672	27.7	42.7
Concepción	49,821	61,416	85,638	23.3	39.4
Coronel	20,216	26,597	41,175	31.6	54.8
Chiguayante	12,956	22,255	28,959	71.8	30.1
Florida	2,983	3,906	5,172	30.9	32.4
Hualqui	4,099	5,687	9,031	38.7	58.8
Lota	11,315	13,036	15,489	15.2	18.8
Penco	9,253	12,213	15,834	32.0	29.6
San Pedro de la Paz	15,916	21,699	47,511	36.3	119.0
Santa Juana	3,277	4,229	6,219	29.1	47.1
Talcahuano	37,165	42,237	50,599	13.6	19.8
Tomé	12,560	15,915	23,323	26.7	46.5
Hualpén	17,855	22,814	30,722	27.8	34.7

Fuente: I.N.E.
 1/ Incluye viviendas particulares y colectivas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile [2].

Anexo 2.1: Solicitud de información pública



ACUSO DE RECIBO - SOLICITUD DE INFORMACIÓN PÚBLICA LEY 20.285

Estimado/a Sr(a). **JAVIERA FERNANDA GARCIA PALMA**

A través de la presente le queremos informar que con fecha 4 de Febrero de 2021 hemos recibido su Solicitud de Acceso a la Información pública, referida a:

“ Quisiera solicitar información acerca de la cantidad de condominios residenciales que existen en la región del Bío Bío, específicamente para las comunas de Concepción y San Pedro de la Paz. Clasificados por comuna, y si es posible con el detalle de cuántos condominios son clase A y clase B. Agregar también la cantidad de unidades (departamentos) que cada uno tiene, es decir, el número de condominios que tienen menos de 5 unidades, los que tienen entre 6 y 20, entre 21 y 40, entre 41 y 60, 61 y 80, 81 y 100, 101 y 150, 151 y más. ”

De acuerdo a nuestros procedimientos, verificaremos si la información que usted solicita es materia que debiera conocer nuestro Servicio, de ser así el plazo para dar respuesta a su solicitud será de 20 días hábiles, es decir 26 de Febrero de 2021, y excepcionalmente podría ser prorrogada por otros 10 días hábiles, cuando existan circunstancias que hagan difícil reunir la información solicitada, en este caso se le notificará antes del vencimiento.

Verificada la competencia de nuestro servicio, analizaremos su requerimiento para determinar si la información requerida tiene carácter de reserva, si son datos personales o bien si esta puede eventualmente afectar derechos de terceros, en cualquiera de estas circunstancias usted será notificado/a oportunamente.

En el caso que a su solicitud, le falte alguno de los datos obligatorios definidos por la Ley 20.285, se le enviará una Notificación de subsanación, que deberá efectuarla en el plazo de 5 días hábiles, contados desde la notificación, sea esta, por carta certificada o vía electrónica, para ello debe dirigirse al siguiente link: <http://solicitudinformacion.minvu.cl/Home/Rectificacion/CAS-6353300-V9P4C0> o dirigirse al sitio Minvu (<http://www.minvu.cl> -> Banner Solicitud de Información -> Rectificación de Antecedentes). Si transcurrido el plazo señalado no efectúa la subsanación solicitada, se tendrá por desistida su petición.

Ahora bien, si la información no fuera de competencia de nuestro Servicio, procederemos a derivar su solicitud al organismo que corresponda con copia a Ud. para conocimiento y consideración.

Al finalizar queremos informarle que tenemos a su disposición un Sistema de Seguimiento de Solicitudes de Información Ley de Transparencia, al cual podrá acceder ingresando al Portal Web del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, seleccionando a continuación el Banner “Solicitud de Información Ley de Transparencia” y luego la alternativa “seguimiento” donde se desplegará un formulario en el cual deberá ingresar el siguiente código, el cual fue asignado a su solicitud.

Su código es **CAS-6353300-V9P4C0**

Saluda atte.,
MINVU

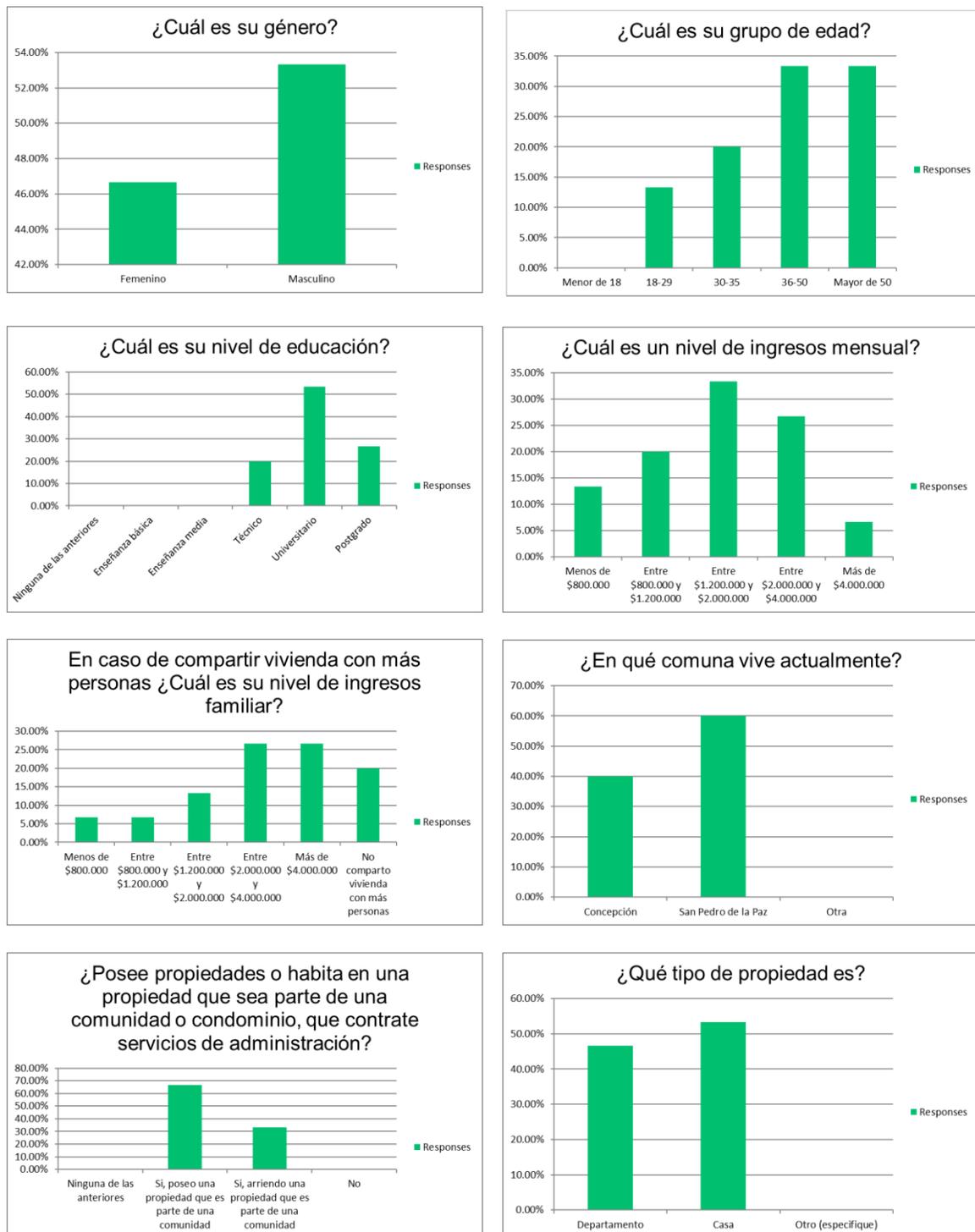
Si su solicitud no cumple con todos los requisitos señalados en el artículo 12 de la Ley de Transparencia, se le podrá pedir que la corrija, para lo cual tendrá un plazo de 5 días contados desde la notificación del requerimiento de subsanación. Si usted no responde dentro de este plazo, se tendrá por desistido de su petición.

Vencido el plazo de 20 días hábiles que tiene el servicio para la entrega de la información o denegada ésta, usted tiene derecho a recurrir ante el Consejo para la Transparencia, solicitando amparo a su derecho de acceso a la información.

La reproducción de la información puede tener costo, en ese caso sólo se entregará la información, acreditando el pago.

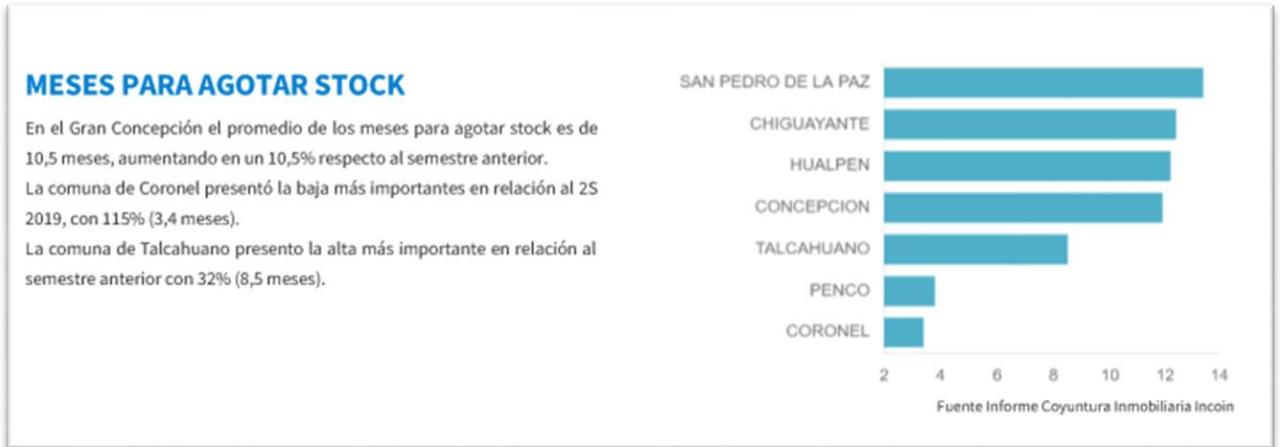
Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Alameda 924 - Santiago - Chile. Teléfono (56-2) 2901 1000 - Fax: (56-2) 2901 2800.

Anexo 3: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Características demográficas



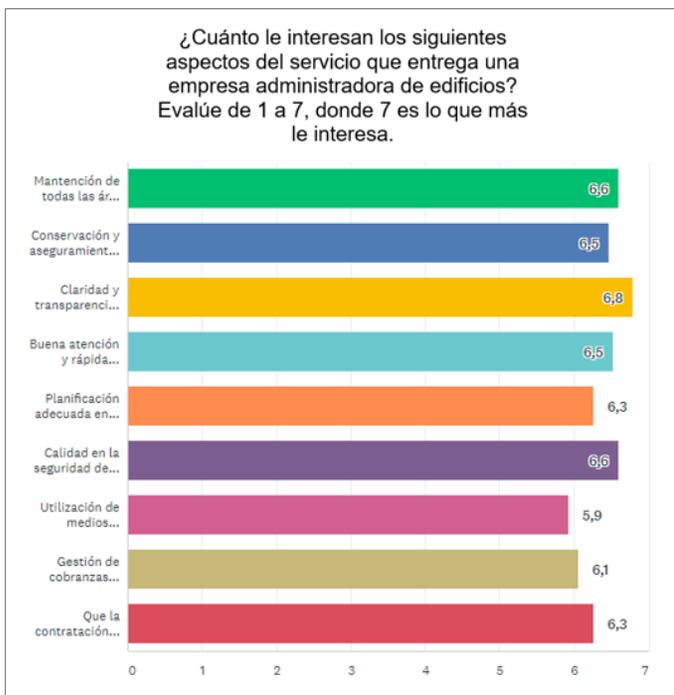
Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 4: Meses para agotar stock zona Gran Concepción



Fuente: Índice de Coyuntura Inmobiliaria [3]

Anexo 5: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico valoración de atributos base



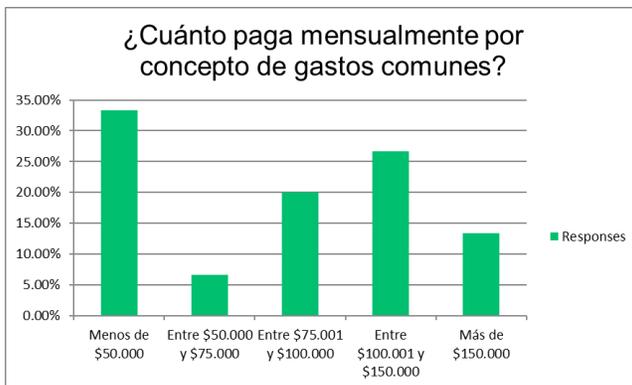
Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 6: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Nube de necesidades no cubiertas



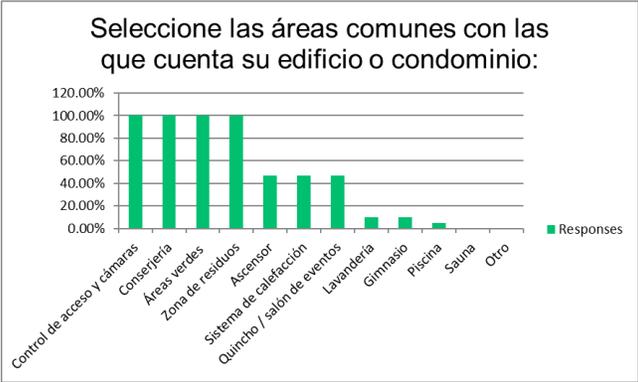
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 7: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico gasto común mensual por unidad



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío

Anexo 8: Encuesta sobre servicios de administración de edificios/condominios en la región del Bío Bío – Gráfico áreas comunes del condominio



Fuente: Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío

Anexo 9: Inmobiliarias con proyectos en venta en la zona

Inmobiliarias con proyectos en venta	
Concepción	San Pedro de la Paz
AB	AITUE
ACONCAGUA	ALTO MONTE
AITUE	ANDALUE
ALMIRAL	ARMAS
CAMPUS	CISS
CFUTURO	CVV
CISS	ENACO
CIVILIA	GALILEA
DOMUS	IDAHUE
EL BOSQUE	IKKONEX
FG	INTEGRAL
GALILEA	INVICA
GESPANIA	LAS MAGDALENAS
IMODELO	LAS PATAGUAS
INTEGRAL	MDA
ITRIO	MNK
KRONO	NOVAL
LAS MAGDALENAS	PATAGUAL
LONTUE	POCURO
LOS LEONES	PY
MADESAL	SOCOYESA
MAESTRA	URBANI
MAIPÚ	3L
MNK	
MOLLER Y PERES COTAPOS	
NOBLEZA	
NOVAL	
ORIGEN	
PAUMAR	
PAZ	
PROYECCIÓN	
REALTUM	
RENTA NACIONAL	
SOCOYESA	
URBANI	
VALLE ESCONDIDO	
VALLE NOBLE	
VALMAR	
VELLATRIX	

Fuente: Enlace Bío Bío [24]

Anexo 10: Análisis de clientes potenciales B2C

Segmento	1	2	3
Descripción	Grupos A1 y B1, donde el gasto común es alto debido a que el equipamiento de los condominios es superior y se requiere mayor mantención.	Grupos A2 y B2, el gasto común es intermedio ya que las instalaciones cuentan con los elementos ineludibles de carácter común en edificios.	Grupo C3, los condominios compuestos por casas, en general, no poseen más de 50 unidades y cuentan con el equipamiento común básico.
Tipo condominio	Departamento	Departamento	Casa
Nivel de equipamiento	Full equipado	Medianamente equipado	Equipamiento básico
Gasto común mensual por unidad	> \$150.000	Entre \$75.000 y \$150.000	< \$75.000
Gasto común por m2 (referencia propiedad de 75m2)	\$3.000	\$2.000	\$1.000
Atributo base más valorado por el segmento	Mantención de todas las áreas comunes del condominio en excelente estado de conservación y limpieza.	Claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos.	Calidad en la seguridad de las instalaciones (control de acceso, cámaras de vigilancia, plan de emergencia).
Atributo base más valorado promedio	Claridad y transparencia en la recaudación y administración de los recursos.		
Atributo más valorado por el segmento, testeo de hipótesis.	Todas las opciones por igual	Convenios con otros prestadores de servicios y posibilidad de agendarlos a través de la misma plataforma de administración.	Planes de reducción de consumo de energía y análisis de las tecnologías utilizadas en el edificio, para lograr eficiencia energética.
Atributo más valorado promedio, testeo de hipótesis.	Planes de reducción de consumo de energía y análisis de las tecnologías utilizadas en el edificio, para lograr eficiencia energética.		
Disposición a pagar entre un 1% y un 5% más que el valor que paga actualmente	50%	27%	15%
Calificación promedio del servicio actual de 1 a 7 donde 7 es excelente: Operación y funcionamiento de la comunidad	5.5	5.0	5.2
Calificación promedio del servicio actual de 1 a 7 donde 7 es excelente: Atención del administrador	5.3	5.0	4.8
¿Qué le gustaría que mejorara del servicio de administración que recibe actualmente?	Comunicación y rapidez de respuesta	Transparencia en los gastos	Reducción de gastos comunes
Volumen de mercado	12%	44%	37%
Valor del segmento anual	MM\$1.876	MM\$3.815	MM\$2.525

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 11: Análisis de clientes potenciales B2B

Segmento	Inmobiliarias
Descripción	Inmobiliaria con proyectos en venta en cualquiera de los grupos identificados A, B y C.
Tipo condominio	Todos
Nivel de equipamiento	Todos
Gasto común por m2	Todos
Necesidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de subcontratos iniciales - Monitoreo del funcionamiento y puesta en marcha de equipos - Buena comunicación y canalización oportuna de los reclamos de post venta - Gestión rápida de reparaciones de post venta - Optimización de gastos (gasto común lo más bajo posible)
Atributo base más valorado	Apoyo en la solución de reclamos post venta
Valor del segmento anual	MM\$662

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 12: Resumen clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta sobre servicios de administración de edificios en la región del Bío Bío.

Anexo 13: Propuesta Comunidades del sur



Comunidades del Sur

Compromiso con la Comunidad

Somos una empresa con Cobertura Regional, presente desde el año 2013. Orientamos nuestro quehacer en la profesionalización de la administración y gestión, introduciendo elementos de gestión modernos e integrales.

+4000	+350	+200	+30	+25	+8
Unidades Residenciales	Locales Comerciales	Conserjes	Edificios Inmobiliarias	Centros Comerciales	

Nuestros Servicios

- Administración de edificios, condominios y centros comerciales.
- Administración de Edificios con y sin externalización del personal.
- Auditoría financiera de comunidades.
- Administración operacional de centros comerciales.
- Administración y supervisión de personal de su comunidad



Contáctenos por un Presupuesto


 Barros Arana 162 - Oficina 111
 Edificio Doña Julia, Concepción.
 41-2460462 / +56 9 98410033
www.comunidadesdelsur.cl contacto@comunidadesdelsur.cl
 Concepción - Talcahuano - San Pedro - Chillán - Los Angeles

Fuente: Sitio web Comunidades del sur [33].

Anexo 14: Beneficios en página web Asset Plan

Beneficios

< >

<p>TODOS LOS DIAS</p> <p>Mudang MUDARSE NUNCA FUE TAN FÁCIL.</p> <p>Tu mudanza sin estrés. Todos los días 5% 20% descuento en servicios</p>	<p>TODOS LOS DIAS</p> <p>Somos Proveedores de Servicio de Internet Hogar y Empresas</p> <p>1 Mes gratis en cualquiera de los</p>	<p>TODOS LOS DIAS</p> <p>15% descuento en la tasa de Créditos para evaluación comercial</p> <p>MIGRANTE SOCIEDAD FINANCIERA</p>	<p>TODOS LOS DIAS</p> <p>Fracción</p> <p>Despacho gratuito a cualquier lugar del país</p> <p>Tu dosis justa</p>
---	---	--	--

Fuente: Sitio web Asset Plan [15].

Anexo 15: Tipo de Vivienda Chile 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) ¹	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%

¹En el Censo 2002 solo se preguntó por "ruka" en esta categoría.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile [22].

Anexo 16: Tipo de Hogar Chile Censo 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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile [22].

Anexo 17: Región del Bío Bío Chile Censo 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile [22].

Anexo 18: Factores Tecnológicos

Principales Softwares de Administración de Comunidades en Chile

 <p>Verificado</p>	EdiPro Edipro moderniza tu edificio y tu vida NUESTRA PLATAFORMA ONLINE CUENTA CON 3 MÓDULOS QUE FACILITAN TU VIDA, LA DEL ADMINISTRADOR, LA DEL COMITÉ... ¡LA DE TODOS! Simplifica tu vida EdiPro ... ★★★★★ 13 Opiniones
 <p>Verificado</p>	gCon Una completa y moderna aplicación web orientada a maximizar tu productividad y efectividad en la administración de condominios, poniendo un especial interés en la cobranza y en la comunicación con...
 <p>Verificado</p>	Residentia Residentia es un software de Administración de Condominios que incluye Apps en Android y iOS, que sirve como herramienta tanto de los Administradores como para los habitantes de condominios, f... ★★★★★ 2 Opiniones
 <p>Verificado</p>	ApisCondominios ApisCondominios es el software mas grande de administración de condominios en Ecuador y con clientes en 5 países. Nuestros esfuerzos se enfocan en brindar soluciones digitales a los problemas que a... ★★★★★ 1 Opiniones
 <p>Verificado</p>	Casandra Casandra es una plataforma tecnológica diseñada para la administración de Condominios, Edificios de Oficinas, Privadas Residenciales y Centros Comerciales Casandra es capaz de adaptarse a la for... ★★★★★ 0 Opiniones

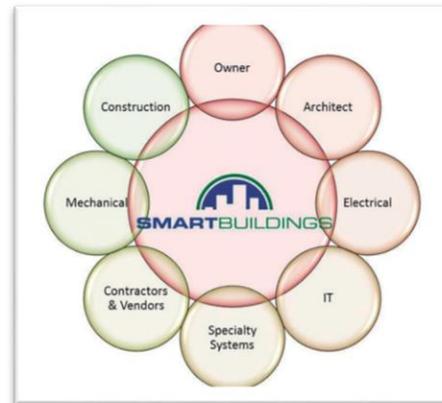
Fuente: Comparador de softwares de administración [34]

Sistemas de Seguridad y Control de Acceso



Fuente: Elaboración propia.

Componentes de los Edificios Inteligentes



Fuente: Fundación Fraunhofer Chile [7].

Anexo 19: Estimación bono anual ventas (\$)

	Base mes	Total año			
Costo agente ventas	1.000.000	12.000.000			
Bono anual ventas	2%	2%	2%	2%	2%
Bono anual incremento ingresos	774.000	3.552.000	3.745.327	5.775.709	8.086.879
Total bono anual agente de ventas	1.548.000	7.104.000	7.490.654	11.551.419	16.173.758
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos ventas anuales (administración)	38.700.000	216.300.000	403.566.360	692.351.827	1.096.695.784
Variación Ingresos		177.600.000	187.266.360	288.785.467	404.343.957
Incremento remuneración/mes	64.500	296.000	312.111	481.309	673.907

Fuente: Elaboración propia.

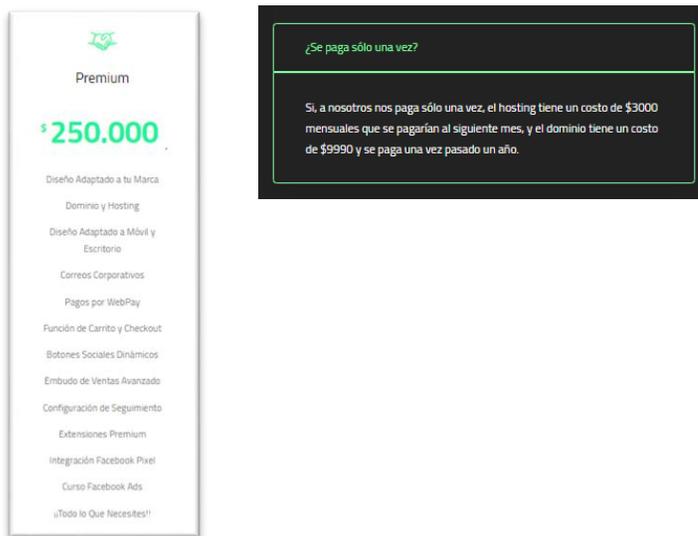
Anexo 20: Cotización ítems inversión

Notebooks



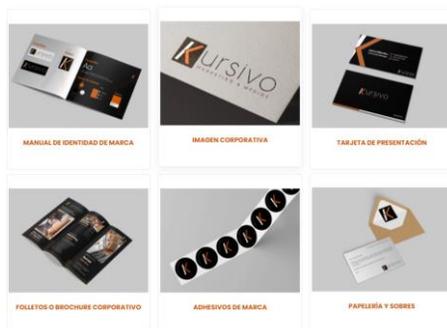
Fuente: Paris [35].

Sitio web, hosting y dominio



Fuente: Trigo webs [36].

Desarrollo de marca



Fuente: Kursivo marketing y medios [37]

Anexo 21: Cotización ítems gastos

Telefonía

Plan 75 GB

Plan recomendado **25%** dcto. online

Minutos libres

\$11.243/mes

Por 6 meses, luego \$14.990

Detalle plan **Lo quiero**

Contrata más de una línea. **Contratar**

Fuente: Entel [38].

Arriendo en cowork

Working Flex

\$138.000

(\$46.000 por mes, IVA incluido)

(Ahorro: \$66.000)

- 6 hrs diarias a elección
- Acompañante \$850
- Hora extra \$850
- Sala de reunión 1 hr/mes
- Scanner / fotocopia 20 Pág.
- Oficina / Privado 15% Dscto
- Oficina Virtual 25% Dscto

Fuente: Working Place [40].

Publicación radio

TARIFA COMERCIAL

De Lunes a Sábado

FRASES	
Una Frase de hasta 30" – Horario Repartido	\$ 35.000 + IVA Mensual

Fuente: Radio el sembrador [42].

Publicidad

EMPREENDEDOR

- Creación y mantención de 1 campañas publicitarias Ads (Google, Facebook, Instagram, Youtube y LinkedIn)
- 2 Anuncio por mes (Imagen + Texto publicitario en todos los formatos).
- 1 Video publicitario corto
- Informe mensual con Indicaciones de Gestión.
- Estrategia digital.

\$190.000

Me interesa

(Con presupuesto de ads incluido)

Fuente: B2Ads [39].

Leasing notebooks

ARRIENDO MENSUAL NOTEBOOK CORE I3 (SEMI NUEVO)

SKU: 004

★★★★★ | 0 Comentario(s)

ARRIENDO MENSUAL NOTEBOOK CORE I3 (SEMI NUEVO)
INCLUYE BOLSO, MOUSE, CANDADO SEGURIDAD
CARGA IMAGEN
ENTREGA Y RETIRO SIN COSTO SANTIAGO

Disponibilidad: En existencias

\$50.000 (IVA incl.)

Fuente: Advantage [41].

Datacenter virtual

SERVIDOR DEDICADO EMPRESA
 HP® Server ProLiant ML10 G8
 Desde: \$179.900 + iva mes

CONTRATAR SERVIDOR

- 4 GB Ram
- 2 discos 1 T c/u
- 2 T Trafico
- IntelXeon 3.1 Ghz (4 Nucleos)
- 1 IP Fija
- 1 Mbps velocidad internacional *
- 20 Mbps velocidad nacional *
- Costo de setup: \$39.900+ iva

Fuente: Planeta hosting [43].

Licencias CRM

Estándar Más popular

\$10 usuario / mes

Total \$100/mes
Facturado anualmente

Prueba gratis

Controla contactos, flujos y proyectos con herramientas de visualización y automatizaciones.

Fuente: Monday [44].

Email marketing

Lite
 Ideal para las necesidades iniciales

CLP\$17079/mes

Volumen de emails mensual:
 10K 100K+
 10.000 Emails

Regístrate

Las funcionalidades del plan Gratuito, y:

- ✓ Sin cuota diaria de envío
- ✓ Soporte por email
- ✓ Lite+ add-on: pruebas A / B, eliminar logo de Sendinblue, reportes avanzados

Fuente: Sendinblue [45].

Publicación portal

Planes de publicación

	COTIZACION EN LINEA
	<p>Contratar</p> <p>Publica tu proyecto en el portal número 1 de inmuebles.</p>
Exposición en los listados	Media
Etiqueta 'Destacado' en los resultados de búsqueda	X
Exposición de tu marca en los resultados de búsqueda	X
Comuna Zona 1	UF 12
Comuna Zona 2	UF 9 UF 5
Comuna Zona 3	UF 5 UF 2

Fuente: Portal inmobiliario [46].

Leasing vehículos

Valor arriendo por Mes Rent a Car Camionetas 2021		
Proveedor	Día	Mes
Mitta 4X 4	42.000	25 UF
Mitta 4X 2	35.000	19 UF
SALFA 4X 4	53.166	1.376.480
SALFA 4X2	37.027	1.089.397
Tattersall RAC 4x 2	27.000	21 UF
Tattersall RAC 4x 4	37.000	31 UF
Tattersall POOL: Si el arriendo son 30 días de corridos		19 UF
Tattersall POOL: Si el arriendo es proporcional por días	Desde \$18.000.-	
AVIS 4X4	38.500	970.000
AVIS 4X2	37.000	

Fuente: Valores de contrato con empresa privada.

Anexo 22: Estimación gastos generales (\$)

Concepto	Q	Valor unitario	Total mes	Total año 1	Variación	Observación
Arriendo cowork	2	46.000	92.000	1.104.000	Vol + IPC	Respecto a la dotación de planta, se consideran la mitad de los puestos para utilización opcional del equipo.
Telefonía	3	14.990	44.970	539.640	Vol + IPC	-
Leasing notebooks	0	50.000	-	-	Vol + IPC	Arriendo de equipos a partir del año 2 según ingreso de personal nuevo. Disponible 3 equipos base considerados en inversión inicial.
Hosting sitio web	1		3.000	36.000	IPC	-
Data center virtual	1		179.900	2.158.800	IPC	-
Licencias CRM	3	7.748	23.244	278.928	Vol + IPC	Incremento de licencias según dotación de planta.
Marketing y publicidad	1	302.079	302.079	3.624.948	IPC	Publicación en portal inmobiliario, radio, mailing, publicidad medios digitales.
Otros gastos administrativos	1	100.000	100.000	1.200.000	IPC	Caja chica.
Combustible	2	30.000	60.000	720.000	IPC	Ver cálculo
Leasing vehículos	1	563.980	563.980	6.767.758	IPC	

Vehículos (4x2)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	1	2	2	2	2
Leasing mes	563.980	580.899	598.326	616.276	634.764
Leasing año	6.767.758	6.970.791	7.179.915	7.395.312	7.617.171
Total leasing anual	6.767.758	13.941.582	14.359.829	14.790.624	15.234.343
Combustible semanal	15.000				
Combustible mes	60.000				
Combustible año	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Total combustible anual	720.000	1.483.200	1.527.696	1.573.527	1.620.733

Fuente: Elaboración propia.