

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN PARA CONDOMINIOS”
CASO PRÁCTICO: CONDOMINIO VIÑA CLUB.**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA

**Alumnos: CRISTIAN FRANCISCO ESPINA RIVERA
CRISTIAN ALBERTO OPAZO NAVARRO**

VIÑA DEL MAR, 2017

Dedicatoria

A mi Señora e hijos por su motivación y apoyo incondicional, durante esta etapa de aprendizaje.

A mis Padres, por su apoyo fundamental desde el comienzo, que hoy culmina con el cierre de este proceso.

Cristián Espina Rivera

Dedicatoria

A mis Padres, por brindarme su amor, apoyo incondicional, dedicación y confianza en cada momento de mi vida.

Por mostrarme que las cosas que cuestan, siempre son las que más valoramos.

A mi Señora e Hija, por su apoyo incondicional y el ánimo necesario que me brindaron día a día en esta etapa, para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

Cristián Opazo Navarro.

Agradecimientos

A Dios, a nuestro profesor guía Sr. Oscar Fariña H. por su entrega y apoyo constante durante este proceso, a los profesores, amigos, familias y cada una de esas personas que nos apoyaron, aportaron ganas y nos dieron las energías para seguir adelante.

Índice

| | |
|--|----|
| Dedicatoria | |
| Agradecimientos | |
| Resumen | iv |
| Abstract | iv |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: | |
| Marco teórico..... | 4 |
| 1.1 Definición de Condominio | 4 |
| 1.2 Unidades..... | 5 |
| 1.3 Bienes de dominio común | 5 |
| 1.4 Gastos comunes | 6 |
| 1.5 Asamblea de copropietarios..... | 7 |
| 1.6 Administrador..... | 9 |
| 1.7 Reglamento de copropiedad | 11 |
| 1.8 Conceptos de manuales de Administración | 11 |
| 1.9 Administración | 13 |
| 1.9.1 Conceptos de Administración..... | 13 |
| 1.9.2 Modelos Administrativos..... | 14 |
| 1.9.3 Administración Estratégica | 21 |
| Capítulo II: | |
| Problemas y Situación Actual Condominio Viña Club..... | 23 |
| 2.1 Planteamiento del Problema | 23 |
| 2.2 Objetivo General | 24 |
| 2.3 Objetivos Específicos..... | 24 |
| 2.4 Justificación | 25 |
| 2.5 Metodología de la investigación | 26 |
| 2.6 Diseño de la investigación | 27 |

| | |
|--|----|
| 2.7 Proceso de la investigación | 27 |
| 2.8 Fuentes de Información | 28 |
| 2.9 Población y Muestra | 29 |
| 2.9.1 Población..... | 29 |
| 2.9.2 Muestra | 30 |
| 2.9.3 Formula de población finita..... | 31 |
| 2.10 Recolección de datos..... | 32 |
| 2.11 Análisis e Interpretación de los Resultados | 33 |
| Capítulo III: | |
| Diseño de un Modelo de Administración | 42 |
| 3.1 Caso Práctico Condominio Viña Club | 42 |
| 3.2 Estructura actual del Condominio Viña Club | 43 |
| 3.2.1 Asamblea de copropietarios | 43 |
| 3.2.2 Comité de administración | 43 |
| 3.2.3 Administración actual del Condominio Viña Club | 43 |
| 3.2.4 Delegado de la empresa de administración | 44 |
| 3.2.5 Encargado de Mantenición..... | 44 |
| 3.2.6 Conserjes, Nocheros | 44 |
| 3.2.7 Auxiliares de aseo..... | 44 |
| 3.3 Diagnóstico Estratégico | 45 |
| 3.3.1 Definiciones..... | 46 |
| 3.3.2 Matriz FODA | 48 |
| 3.4 Propuesta de un Modelo de Administración | 51 |
| 3.4.1 Propuesta de identidad para el Condominio | 52 |
| 3.4.2 Modelo de Administración de Condominios | 55 |
| 3.4.3 Modelo de Administración para un enfoque de servicio | 58 |
| 3.5 Relación entre distintos tipos de Modelos de Administración | 60 |
| 3.5.1 Relación de los Modelos de Administración (teóricos-prácticos) | 61 |
| 3.5.1.1 Modelo Teórico Iceberg..... | 61 |
| 3.5.1.2 Modelo práctico, Condominio Viña Club | 63 |
| 3.5.1.3 Modelo propuesto Admin-Feedback | 63 |

| | |
|---|----|
| 3.6 Análisis de gastos comunes situación actual v/s propuesta | 66 |
| Conclusión | 69 |
| Bibliografía | 71 |

Índice de tablas y figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 Administración Estratégica | 22 |
| Tabla 2.1 Desarrollo Formula de población | 31 |
| Figura 3.1 Organigrama Condominio Viña Club | 45 |
| Figura 3.2 Visión, Misión, Valores | 52 |
| Figura 3.3 Valores Condominio Viña Club | 54 |
| Figura 3.3 Esquema Modelo Propuesto | 55 |
| Figura 3.4 Esquema Modelo enfoque de servicio | 58 |
| Figura 3.5 Esquema Plan de Calidad | 59 |
| Tabla 3.1 Resumen Ingresos - Egresos | 66 |
| Figura 3.6 Organigrama Propuesto | 68 |

Índice De Anexos

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Anexo 1 Solicitud de Encuesta | 72 |
| Anexo 2 Encuesta | 74 |
| Anexo 3 Entrevistas | 78 |
| Anexo 4 Tabulación de encuesta | 82 |
| Anexo 5 Detalle gastos comunes | 102 |

Resumen

La administración de condominios y edificios se ha vuelto cada día una actividad de mayor complejidad, esto debido a la mayor exigencia de los residentes por un administrador de comunidades con una formación profesional.

El objetivo principal de esta tesis fue diseñar un modelo de administración de condominios que sea integral, personalizado y que sea capaz de satisfacer las necesidades de la comunidad del condominio. Como caso práctico esta investigación se realizó en Condominio Viña Club.

De acuerdo a la investigación llevada a cabo y a los resultados, se logro diseñar un modelo de administración, que puede ser aplicado a cualquier gestión de administración de condominio.

Abstract

The condominium and building Administration is each day getting more complicated, this is because of the needs of the residents for a good administrator who can handle it Professionally.

The principal objective of this is to design a administration model of condominium and buildings who can satisfy the necessities of the community. This practical investigation was realized at the Viña Club Condominium.

In accordance with this investigation taken place and the results, a model was designed of a administration model that can be applied in each case of condominium and building administration.

INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo a la fecha existe un crecimiento sostenido del rubro inmobiliario en la Región, donde hay una gran cantidad de familias que adquieren vivienda propia siendo las alternativas más frecuentes los condominios y edificios. Principalmente esta elección se debe a la seguridad que otorga que las unidades habitacionales se encuentren dentro de un mismo lugar cercado, donde es posible realizar controles de ingreso y egreso de las personas que lo visitan, generando así tranquilidad entre los propietarios y sus familias.

Un condominio es un conjunto de propiedades que residen dentro de una misma área y están sujetos a la figura de copropietario, compartiendo espacios comunes. Es una forma de propiedad donde cada propietario tiene el título de su persona sobre la unidad, más una parte de interés en las áreas comunes existentes dentro del condominio. A la necesidad de mantener y controlar las áreas comunes para el goce de los copropietarios, se estableció la figura de comité de copropietarios, con la idea de responder a las demandas que exige el mantenimiento de las áreas comunes. Este modelo se desarrolló a la par del mercado y las exigencias realizadas por los consumidores (copropietarios). Tradicionalmente el encargado era el portero del edificio, posteriormente se pasó a la contratación de un administrador a tiempo parcial, luego se contrato a tiempo completo, y finalmente, como se realiza en la actualidad, existe un staff de trabajadores detrás de la administración.

La administración de condominios, se ha vuelto cada día una actividad de mayor complejidad, no tan sólo por el ingreso de nuevas tecnologías en cuanto a instalaciones y equipamientos, sino también por las mayores exigencias de los residentes por un administrador de comunidades con una formación profesional, que este altamente capacitado para administrar y gestionar eficientemente el patrimonio de la comunidad, tomar decisiones concretas frente a cualquier emergencia, prevenir riesgos, ya sea para los residentes, visitas o el mismo personal, dando énfasis en la seguridad dentro del recinto. También debe contar con habilidades de liderazgo y motivación, para dirigir con eficiencia el equipo humano que tendrá a su cargo.

En el primer capítulo se presentan los aspectos que servirán de referencia para el desarrollo de la propuesta en relación al objetivo del trabajo de investigación. Por ello, se dedica un espacio para señalar las generalidades teóricas, administrativas y la legislación vigente, todo esto relacionado con el tema a desarrollar.

En general el descontento y la disconformidad por parte de los propietarios son debido a la falta de eficiencia en el manejo de la gestión administrativa, los cuales se caracterizan por falta de profesionalismo y la escasa satisfacción del servicio.

Es por ello que en el segundo capítulo se realizará una presentación donde se señalan los aspectos generales relacionados con el problema de investigación donde se analizará la situación actual del caso práctico, administración del Condominio Viña Club.

En el último capítulo se realizara una propuesta de Diseño de un modelo de administración de condominios y edificios, que se aplicará al caso práctico Condominio Viña Club, realizando un diagnóstico estratégico, a través de la matriz FODA, que nos ayudará a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo que nos entregará un análisis clave para establecer estrategias para facilitar el trabajo y el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

Este modelo buscará diferenciarse de los actuales por su enfoque en la calidad del servicio, credibilidad, transparencia, diferenciación e innovación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo del marco teórico se presentarán los aspectos que servirán de referencia para el diseño de un Modelo de Administración de Condominios, en relación al objetivo del trabajo de investigación. Para ello, se dedica un espacio para señalar las generalidades teóricas relacionados con el tema “Condominio”, tales como: definiciones, características, clasificación, legislación vigente entre otras.

1.1 Definición de Condominio

Un condominio es un conjunto de propiedades o inmuebles, que residen dentro de una misma área; donde dos o más personas son propietarias, en iguales o desiguales partes de una misma cosa o de un mismo bien y donde cada copropietario compartirá gastos comunes. Por lo general corresponden a edificios de departamentos o de casas que se han construido sobre un terreno común.

Según la Ley 19.537 lo define como: " las construcciones o los terrenos acogidos al régimen de copropiedad inmobiliaria regulado por la presente ley. Se distinguen dos tipos de condominios, los cuales no podrán estar emplazados en un mismo predio:

Tipo A, las construcciones, divididas en unidades, emplazadas en un terreno de dominio común, y 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"¹.

1.2 Unidades

"Para efecto de la Ley la expresión "unidad" es utilizada para referirse a los inmuebles que forman parte de un condominio y sobre los cuales es posible constituir dominio exclusivo".²

1.3 Bienes de Dominio Común

Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de circulaciones horizontales y verticales, pertenecientes en proindiviso a todos los propietarios de bienes privados para su uso y goce.

¹ Sitio Web <http://www.minvu.cl>

² Sitio Web <http://www.minvu.cl>

1.4 Gastos Comunes

El vivir en comunidad comprende múltiples tareas y responsabilidades, esto con el fin de mantener y resguardar todo los bienes de uso común. Por lo tanto a diario se destinan recursos humanos y materiales con el objeto de mantener el correcto funcionamiento del condominio, y donde los gastos deberán ser financiados por cada uno de los propietarios de la comunidad en la proporción que les corresponda.

De acuerdo a la legislación vigente, los gastos comunes pueden ser tratados como ordinarios (De administración, mantención, reparación, de uso o consumo) o extraordinarios según cual fuere su naturaleza.

Así dentro de los primeros se encuentran los de la administración, es decir, los correspondientes a las remuneraciones del personal de servicio, conserje y administrador; de la mantención que son los necesarios para el mantenimiento de los bienes de dominio común, tales como revisiones periódicas de orden técnico, aseo, maquinarias e instalaciones, reposición de luminarias entre otros.

En tanto, los gastos comunes extraordinarios corresponden a gastos adicionales a los comunes ordinarios y a las sumas destinadas a nuevas obras comunes.

Ahora bien la obligación de pagar los gastos comunes pesa, principalmente sobre el propietario de cada unidad. Algunas de las características especiales que posee esta obligación de pagar los gastos comunes son:

→ **Obligación del propietario:** esta característica destaca el hecho que los gastos comunes son responsabilidad exclusiva del propietario, el cual no puede desconocer esta obligación. El propietario es siempre responsable de los gastos comunes y no obstante que, otra persona los pague, por ejemplo un arrendatario, la responsabilidad frente a los comuneros es siempre del propietario de la unidad.

→ **Obligación solidaria:** significa que cada uno de los que participan de la propiedad de la unidad está obligado al pago del total de los gastos. El pago efectuado por cualquiera de ellos extingue la obligación respecto a todos y no puede excusarse el no pago por corresponder a otros de los propietarios, cualquier sea el documento en que dicho acuerdo interno consta.

→ **Obligación real:** El que sea real respecto de la unidad, significa que la obligación de pagar gastos comunes seguirá siempre al dominio de cada unidad, aún respecto de los devengados antes de su adquisición, el nuevo propietario deberá pagar lo adeudado por sus antecesores.

1.5 Asamblea de Copropietarios

Es la principal instancia en materia de administración, por lo que todo lo concerniente a la administración del condominio será resuelto por los copropietarios reunidos en una asamblea. (Art. 17 inc.1; Ley 19.537)

Las asambleas se clasifican en ordinarias y extraordinarias, por regla general las primeras deben celebrarse a lo menos una vez al año. Instancia en la cual la

administración deberá dar cuenta documentada de la gestión correspondiente a los últimos doce meses. Adicionalmente puede tratarse cualquier punto de interés de la comunidad salvo materias que sean propias de asambleas extraordinarias como lo señala la Ley. Por ejemplo modificación al reglamento de copropiedad, enajenación o arrendamiento de bienes de dominio común, reconstrucción, demolición o ampliaciones del condominio, entre otras. (Art. 17 inc.5; Ley 19.537)

El lugar donde se debe sesionar la asamblea, por Ley debe ser en dependencias del condominio, a excepción por la voluntad de la asamblea o el comité de administración que puede señalar otro lugar, pero deberá ser dentro de la misma comuna. (Art. 18 inc.2; Ley 19.537)

En relación al quórum de las diferentes asambleas, se señala que en las asambleas ordinarias en primera citación se constituirá con la asistencia de los copropietarios que representen a lo menos el 60%, y en segunda citación se constituirá con los asistentes cualquiera sea el número de estos, las extraordinarias requieren para sesionar el 80% en la primera citación y el 60% en la segunda, esto debido a la importancia de los temas que se tratan en ella.

Cabe mencionar que la Ley contempla que para modificar el reglamento de copropiedad del condominio que involucre un cambio en el porcentaje de los derechos de los copropietarios sobre los bienes de dominio común, se necesitará un quórum y una aceptación de los votos del 100% (Art.19 inc.4, Ley 19.537)

Como formalidad de los acuerdos adoptados en la asamblea, se dejará constancia en el libro de actas foliados, estas deberán ser firmadas por todos los miembros del comité de administración o por los copropietarios que la asamblea designe. El libro de acta queda bajo custodia del presidente del comité de administración.

1.6 Administrador

La administración es una actividad de mucha importancia del que hacer de cualquier organización, esta se refiere a establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Para lo cual es indispensable una atención permanente a las necesidades de los condominios y su comunidad.

El nombramiento del administrador le corresponde a la asamblea de copropietarios, este debe constar en el acta de la asamblea en que se adopto el acuerdo y reducirse a escritura pública. Este cargo lo pueden desempeñar tanto personas naturales como jurídicas, pudiendo ser una persona ajena al condominio. El cargo dura mientras cuente con la confianza de la asamblea, pudiendo ser removido en cualquier momento por acuerdo de la misma.

Las facultades y funciones del administrador estarán establecidas en el reglamento de copropiedad y las que la asamblea de copropietarios específicamente le conceda. A falta de estas disposiciones, serán funciones del administrador las señalas en la Ley 19.537 y su reglamento. Algunas de estas funciones son, cuidar los bienes de dominio común, cobrar y recaudar los gastos

comunes, velar por las observancias de las disposiciones legales, citar a reuniones de asamblea, rendir cuenta documentada de su gestión.

En el caso que no haya asignación de administrador actuará como tal el presidente del comité de administración.

El comité de administración estará compuesto por tres personas a lo menos que tendrán la representación de la asamblea con todas las facultades, salvo en las materias que son tratadas en asambleas extraordinarias. Será presidido por el miembro que la asamblea designe o el propio comité de administración en su defecto (Art.21, Ley 19.537). Para dar validez a las reuniones del comité es necesaria la asistencia de la mayoría de los miembros, y los acuerdos serán adoptados por la mitad más uno de estos.

La duración en las funciones será el que la asamblea fije, plazo que no deberá ser superior a tres años, sin perjuicio de ser reelegido indefinidamente. La Ley da la posibilidad de ser miembro del comité a las personas naturales que sean propietarias o sus cónyuges y al representante legal de la persona jurídica que sea propietaria en el condominio.

Cabe señalar que mientras proceda el nombramiento del comité de administración, cualquiera de los copropietarios podrá ejecutar por si solo los actos urgentes de administración del condominio (Art. 24, Ley 19.537)

1.7 Reglamento de Copropiedad

El hecho de vivir en comunidad requiere la existencia de una normativa que sea aún más específica que la Ley de copropiedad y su reglamento, por este motivo la Ley de copropiedad exige la dictación de un reglamento de copropiedad, por tanto la Ley y su reglamento fijan el marco dentro del cual la comunidad podrá regular ciertos aspectos particulares, que se verán a través del reglamento de copropiedad.

1.8 Conceptos de manuales de Administración de Condominios

Para administrar Condominios, ya sea a través de una personalidad jurídica o como persona natural, contar con una base de apoyo para alcanzar una gestión de calidad en cuanto a su administración se puede utilizar algunos manuales de administración de Condominios existentes con los cuales se puede contar y apoyar, independientemente si recién comienza la gestión de administración, o bien para mejorar, si ya se tiene experiencia en la actividad.

Alguno de estos textos de manuales de administración de Condominios, pueden ser:

"Una estructura interna de administración, debe ser tan sólida y robusta como los cimientos y estructuras de los pequeños y grandes complejos habitacionales, que

aumentan día a día. De ahí la importancia de que el profesional que ofrezca estos servicios, tenga acceso a las herramientas que faciliten su trabajo.

Son innumerables las tareas que desempeña un administrador de condominios. No saber por dónde empezar puede ser una experiencia frustrante. Lo que plantea este manual, es poder planificar, organizar, dirigir y controlar, todas sus tareas, mediante un proceso que le ayudará a obtener una mejor visión de su trabajo".

(Manual de Administración de Condominios, Edición Kindle, de Rita Rivera)

"Si todos los condominios al momento de comenzar a funcionar, tuvieran un manual de procedimientos, con absoluta seguridad se evitarían muchos malos ratos todos los copropietarios. Así se comenzaría a funcionar con un buen estándar de trabajo, pero sabemos que la realidad no es así. El primer comité, debe comenzar prácticamente de cero. El manual de procedimiento, le será de una utilidad enorme al condominio donde podrá evitar la ocurrencia de muchas situaciones incorrectas, y por ello, generar mayores ingresos o disminuir los gastos". **(Manual de Procedimientos operativos, El Administrador.ci)**

"El modelo iceberg simboliza una realidad donde la mayoría de las personas solo conocen una parte pequeña de la administración de condominios. La primera parte, la más pequeña y visible del iceberg, corresponde a lo que cualquier persona puede observar sin la necesidad de tener conocimientos técnicos en materias complejas relacionadas con la administración. La parte oculta corresponde a aquello a lo cual se puede acceder solo quienes poseen

conocimientos específicos, estén capacitados o se manejen en el ámbito operativo de los sistemas, sean estos cumpliendo con las normativas relacionadas con los proyectos en curso". **(Manual de Administración de Edificios y Condominios, Edición 2017, Condominios.cl)**

1.9 Administración

1.9.1 Conceptos de Administración

En todas nuestras actividades diarias, en distintas situaciones de nuestra vida, se necesita establecer una planificación de trabajo, la cual comienza instaurando el punto de partida, momento en que nace la iniciativa y se define un objetivo posible.

Existe una gran cantidad de entornos, actividades económicas y sociales que necesitan de una correcta administración, es por ello que primeramente se debe tener en cuenta los recursos que se pueden utilizar en el transcurso del desarrollo de la actividad y en base a ellos establecer un correcto uso para cada uno de ellos.

A continuación se señalan algunas definiciones de Administración según algunos autores.

"La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización". **(Conceptos de Administración Estratégica, Autor: Fred R. David, Novena Edición)**

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". **(Teoría General de la Administración, Autor: Chiavenato Idalberto, Séptima Edición)**

1.9.2 Modelos Administrativos

→ **Definición:** Los Modelos Administrativos son esencialmente representaciones que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

También se puede definir como un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, el cual incluye procesos, y normalmente buscan cambiar y o mejorar algunos aspectos de la organización.

Un modelo administrativo es muy flexible porque puede ser aplicado a cualquier empresa, siempre y cuando se ajuste a sus políticas y ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

Algunas de sus características son:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda, para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Normalmente se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o deficiente de la empresa.

El Modelo Administrativo que se está usando en la actualidad por algunas organizaciones, del tamaño que sean, siguen siendo los modelos administrativos que fueron presentados a principios del siglo XX por autores tales como:

Frederick Taylor (1856-1915) considerado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones industriales, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Taylor concluyó que este modelo se podía aplicar a cualquier organización humana, entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.
- Por lo tanto, Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo.

Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Henri Fayol (1841-1925) es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que esta teoría, se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsor de la división de las áreas funcionales para las organizaciones. Analizó que el fenómeno administrativo particular desarrollado por un Organismo Social, podía ser generalizado clasificando sus diversas actividades como cinco reglas de la administración:

→ **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.

→ **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

→ **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

→ **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

→ **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Este conjunto de actividades indispensables para una correcta administración, podían ser encontradas prácticamente en cualquier Organismo Social y fueron denominadas por Fayol como proceso administrativo.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de administración más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de los organismos sociales.

Este modelo que se basa en el uso de las tecnologías dentro y fuera de la organización, generando la reestructuración en la forma que actualmente se hacen los negocios (generación de nuevos modelos de negocios) y a causa de esto se está dando una revolución en la forma como se están cambiando los modelos administrativos (administración de recursos de capital, financieros, físico, talento humano, entre otros), que siguen siendo validos pero que se han renovado para adaptarse a las demandas y ofertas de las organizaciones en el mercado altamente globalizado.

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

→ **Importación (entrada):** La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.

→ **Transformación (procesamiento):** Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos terminados, mano de obra, servicios, etc.

→ **Exportación (salidas):** Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

→ **Los sistemas como ciclos que se repiten:** el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación, transformación, exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

→ **Entropía negativa:** Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

→ **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** Los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa, que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de

codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.

→ **Estado firme y homeostasis dinámica:** Los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continúa de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.

→ **Diferenciación:** La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

→ **Equifinalidad:** Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

→ **Límites o fronteras:** Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

1.9.3 Administración Estratégica

De acuerdo a la bibliografía podemos señalar que para algunos estudiosos de la administración, los términos como Planeación Estratégica, Dirección Estratégica son empleados como sinónimos dependiendo de la condición empresarial o académica, como lo fue para (David 2003), (Steiner 2003), (Ansoff 2003). En cambio para otros, es un proceso o estrategia, por ejemplo (Mintzberg 1997), (Miklos 2002), mientras algunos lo consideran como Administración Estratégica, como es el caso de (Thompson 2005). Existen variadas coincidencias en los enfoques nombrados anteriormente, ya que consideran la formulación de la estrategia, la implantación, su evaluación y control, lo que demuestra que es un Proceso Administrativo Estratégico, y que tiene gran importancia para el responsable de la entidad, para ser dirigida hacia el logro eficiente y eficaz de los objetivos establecidos inicialmente.

La Administración Estratégica se entiende como el proceso mediante el cual se formula la estrategia, la cual es establecida, se evalúa su eficiencia, se corrige en caso de posibles desviaciones, con el fin de llevar a una organización al logro de los objetivos planteados en el tiempo, ya sea corto, mediano o largo plazo.

Se debe tomar en cuenta factores externos e internos de la organización, que sean respaldados en sus tendencias del pasado, lo ocurrido en el presente y lo proyectado en el futuro, siempre orientado con la filosofía de la organización. La Estrategia se interpreta como la mejor forma de alcanzar los objetivos propuestos,

aprovechando de buena manera las oportunidades de acuerdo a las fortalezas que se tenga, y evitando que las amenazas lo impidan a pesar de las debilidades.

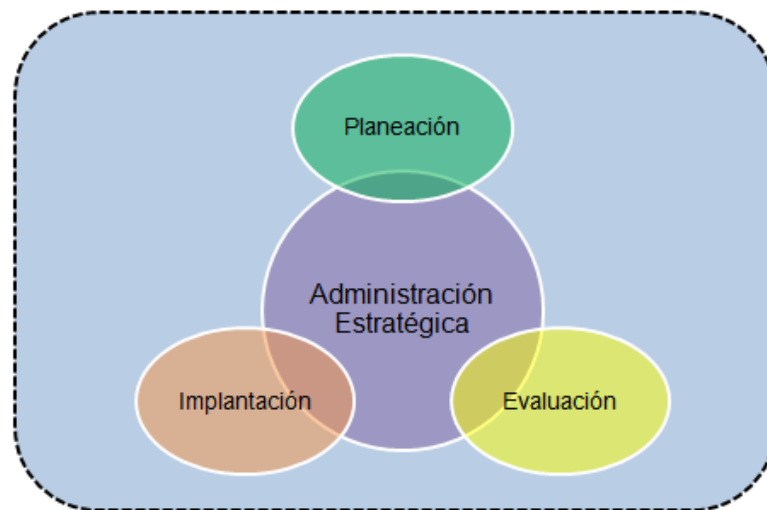


Figura 1.1 Administración Estratégica

CAPÍTULO II: "PROBLEMAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN CASO CONDOMINIO VIÑA CLUB"

2.1 Planteamiento del problema:

En la actualidad las ciudades están siendo sometidas a constantes cambios, generando nuevos modelos urbanos que van dejando atrás el modelo integrador de la ciudad tradicional. El deseo de vivir en condominios habitacionales ha estado en un constante crecimiento, por lo tanto se ha transformado en una de las mejores alternativas, ya sean edificios o casas, con una clara tendencia a favor de la edificación en altura por sobre las casas. La razón que explica esta tendencia, apunta a los cambios que se ha tenido durante el tiempo en la conformación de las familias, donde cada día son más pequeñas en promedio. Otro factor es la falta de terrenos para la construcción, como sucede en grandes ciudades como por ejemplo Santiago, Viña del Mar, donde los tiempos de desplazamiento van en aumento, lo que ha fomentado la necesidad de las personas en establecerse en el centro de la ciudad.

Vivir en un condominio trae consigo ciertos beneficios que ayudan a mejorar la calidad de vida, dando prioridad a temas como la seguridad, espacios recreativos, privacidad, entre otros. A pesar de los beneficios señalados anteriormente, es habitual que existan diversos problemas que son comunes en estos condominios habitacionales, como la falta de mantención de áreas comunes, robos,

desacuerdos en la toma de decisiones entre los copropietarios, y en muchos casos el descontento en la gestión de administración.

En el caso del Condominio Viña Club, existe actualmente una administración que ha sido cuestionada en diversas ocasiones debido a la gestión realizada, como es el caso de las constantes alzas en los gastos comunes, poca consideración hacia los copropietarios de hacerlos partícipe en la toma de decisiones de inversiones, remodelaciones, que son de mucho interés para los residentes. Falta de comunicación y bajo nivel de respuesta a las inquietudes y solicitudes de los copropietarios.

2.2 Objetivo General:

Diseñar un modelo de Administración de Condominios, que sea integral, personalizado y satisfactorio para los copropietarios. Caso: Condominio Viña Club.

2.3 Objetivos Específicos:

- Determinar los diferentes modelos de administración de condominios que se dan en nuestro país, sus ventajas y desventajas.
- Determinar los principales problemas de administración del Condominio Viña Club.

- Identificar las necesidades y exigencias de los propietarios.
- Plantear mejoras a los problemas habituales del Condominio Viña Club.

2.4 Justificación

La oportunidad de presentar una propuesta de diseño de un modelo de administración de condominios, se hace posible, ya que en la actualidad la calidad en el servicio de administración de condominios pasa a ser una parte vital para la satisfacción de los copropietarios y una buena estrategia para dar un valor agregado a la gestión, destacando y sobresaliendo en un mercado altamente competitivo. Dar éste valor agregado da distinción a la empresa y ayuda a que ésta se sitúe por encima de las demás. Por esta razón la calidad en el servicio es un beneficio importante para el cliente (propietarios). Si se cumplen las expectativas, el impacto en el consumidor puede ser muy positivo.

Por lo anterior se justifica el diseño de un modelo de administración de condominios, dando importancia en la calidad de servicio, innovación y a la gestión de administración.

Esta gestión es viable ya que en distintos foros se puede detectar el descontento que existe con las formas de administración donde el cliente no está totalmente satisfecho, por lo tanto la administración de condominios y edificios se visualiza

como una actividad que tiene espacio para la profesionalización, innovación y mejoramiento de los niveles de servicio que se ofrecen actualmente.

2.5 Metodología de la investigación:

"La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado".³

De acuerdo al planteamiento del problema, la investigación a desarrollar es de tipo **analítica descriptiva**, como parte del proceso de evaluación de la calidad del servicio entregado al Condominio Viña Club se establece la necesidad de evaluar el desempeño de la empresa responsable de la administración.

A través de este proceso se proyecta identificar áreas de mejoramiento, dirigidas a promover y maximizar las capacidades operacionales de los servicios administrativos y contratados, y mejorar significativamente las expectativas de sus usuarios.

³ Fidias G Arias (2006) Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación. 3ra edición, editorial episteme,

2.6 Diseño de la investigación

Esta investigación se considera un proyecto factible debido a que se realizará un análisis de la situación actual del Condominio Viña Club, mediante una encuesta para ver las debilidades existentes en la gestión de administración.

El diseño de esta encuesta fue descriptivo donde se pretende explorar las expectativas de los copropietarios en el uso de los servicios administrativos y operacionales del condominio, con relación a su satisfacción.

Las investigaciones de tipo Proyecto Factible deben de tener un apoyo ya sea de tipo documental, de campo o una modalidad que los incluya a ambos. Por lo mismo la estrategia utilizada será la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, es decir desde los copropietarios.

2.7 Proceso de la Investigación

La investigación es la estrategia que adquiere el investigador para responder al problema planteado, de manera tal que dé respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por lo tanto, la presente investigación se apoya en un nivel analítica descriptiva.

La fase descriptiva se dedica a recolectar ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este. Por ejemplo, encuestas. Respecto a la fase analítica es aquella rama de la

estadística mediante la cual trata de sacar conclusiones de una población en estudio a partir de la información que proporciona una muestra representativa de la misma.

La encuesta fue diseñada para ser contestada mediante un cuestionario escrito, de tal forma que permitiera al usuario contestar las preguntas sobre la calidad y la satisfacción de los servicios en un período máximo de diez (10) minutos.

Se solicitó la participación de todos los copropietarios como parte del estudio, los cuales fueron notificados mediante una carta entregada a través de la administración, el cual tuvo una duración de siete días y no contempló costo monetario para el condominio.

2.8 Fuentes de Información

Son documentos que proporcionan al investigador datos para el estudio que está realizando.

En relación a lo anterior las fuentes primarias en la investigación están representadas por la información obtenida de manera directa de copropietarios y administración del condominio en estudio, los cuales aportarán datos que permitirán conocer la realidad actual del Condominio Viña Club, objeto de investigación. De esta manera, se determinará a través de la encuesta las opiniones de los copropietarios con respecto a la gestión de administración actual.

2.9 Población y Muestra

2.9.1 Población

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de las personas involucradas en la investigación.

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” .⁴

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.⁵

Para la presente investigación la población estará representada por el total de departamentos de ambas torres del Condominio Viña Club, las cuales en su conjunto suman 418 departamentos, cantidad que permite considerar a la población como finita.

⁴⁻⁵ Metodología de la investigación, César A. Bernal, 3era Edición

2.9.2 Muestra

Para el desarrollo de la investigación es necesario la eficiente selección de una muestra representativa de la población que permita lograr obtener la información y datos suficientes que al ser analizados demuestren la realidad del problema, ya que se trabaja directamente con los protagonistas de la investigación (copropietarios).

"Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio".⁶

Los pasos para definir la muestra, según los autores Kinneer y Taylor son:

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Seleccionar un procedimiento de muestreo.
5. Seleccionar la muestra.

⁶ Metodología de la investigación, César A. Bernal, 3era Edición

Para el cálculo de la muestra de una población de 418 departamentos, se requiere un muestreo de 58 departamentos.

2.9.3 Formula de población Finita

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{E^2 * (N - 1) + P * Q * Z^2}$$

Tabla 2.1 Desarrollo Formula de población

| Leyenda | Datos |
|--------------------------|----------------------|
| n: Muestra | n: ? |
| N: Población | N: 418 Departamentos |
| P: Proporción de éxito | P: 50% * 100 = 0,50 |
| Q: Proporción de fracaso | Q: 50% * 100 = 0,50 |
| NC: Nivel de confianza | NC: 90% * 100 = 0,90 |
| E: Error de muestreo | E: 10% * 100 = 0,10 |
| Z: Área | Z: 1,645 |

| | |
|---|--|
| $n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{E^2 * (N - 1) + P * Q * Z^2}$ | $n = \frac{0,50 * 0,50 * (1,645)^2 * 418}{(0,10)^2 * (418 - 1) + 0,50 * 0,50 * (1,645)^2}$ |
| | |

| | |
|--|---|
| $n = \frac{0,50 * 0,50 * 2,7060 * 418}{0,01 * 417 + 0,50 * 0,50 * 2,7060}$ | $n = \frac{282,7796}{4,8465} = 58,35 \approx \mathbf{58}$ |
|--|---|

2.10 Recolección de datos

La información es la base por la cual se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos que detectan un problema de investigación. Las técnicas de recolección de datos utilizadas en esta investigación se mencionan a continuación:

Entrevista: las cuales se realizaron en forma de entrevistas no estructuradas a la administración y personal del condominio, seleccionados como muestra objeto de estudio.

También se hizo uso de entrevistas estructuradas para la recolección de información mediante un cuestionario (encuesta) a los copropietarios, de modo de tener una perspectiva actual de lo que es la gestión de administración del condominio. La solicitud de responder esta encuesta se llevo a cabo mediante la entrega de una carta en la cual se explicaba la finalidad de dicho estudio.

Esta encuesta nos entrego la información necesaria para realizar un análisis de tipo cuantitativo, y lograr obtener las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.

2.11 Análisis e Interpretación de los Resultados

Para analizar e interpretar los resultados se utilizó la estadística descriptiva, una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. Para ello, se analizó la información mediante tablas y gráficos que revelaron los resultados necesarios para el análisis y observaciones que proporcionaron respuestas en función de los objetivos planteados.

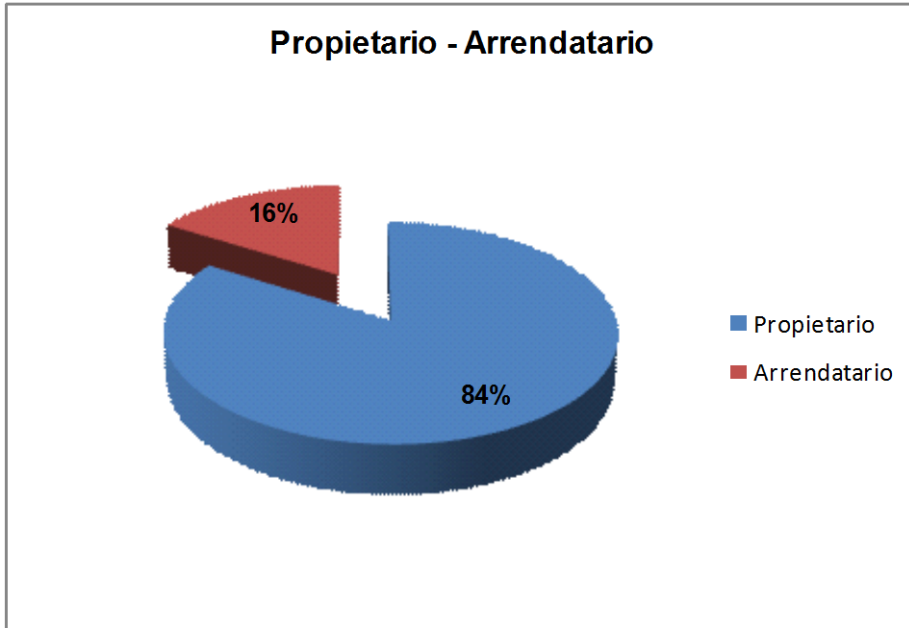
Para el análisis de datos se utiliza el programa de cálculo Excel debido a que es una de las más importantes herramientas que cuenta con amplias capacidades gráficas.

El análisis de datos de esta investigación es de tipo descriptivo en donde se analizan cada una de las preguntas de la encuesta y la relación que existe entre ellas.

A continuación se presentan los resultados:

Indique si es propietario o arrendatario del Condominio Viña Club.

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Propietario | 94 | 84% |
| Arrendatario | 18 | 16% |
| Total | 112 | 100% |

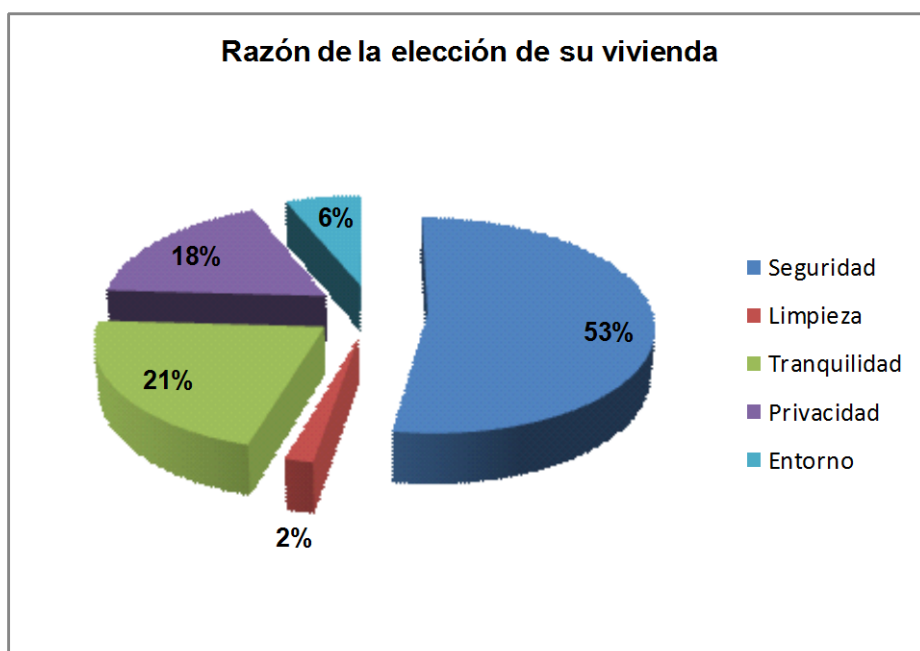


La investigación realizada arrojó como resultado que un 84% de los encuestados es propietario de departamento en el Condominio Viña Club. El otro 16% de los encuestados corresponden a arrendatarios.

Esta pregunta tiene como finalidad saber el porcentaje de propietarios que viven en el condominio, ya que se espera un importante grado de compromiso con la comunidad y su entorno, esperando una mayor participación y aceptación en las mejoras propuestas.

¿Cual es la principal razón por la que eligió vivir en Condominio?

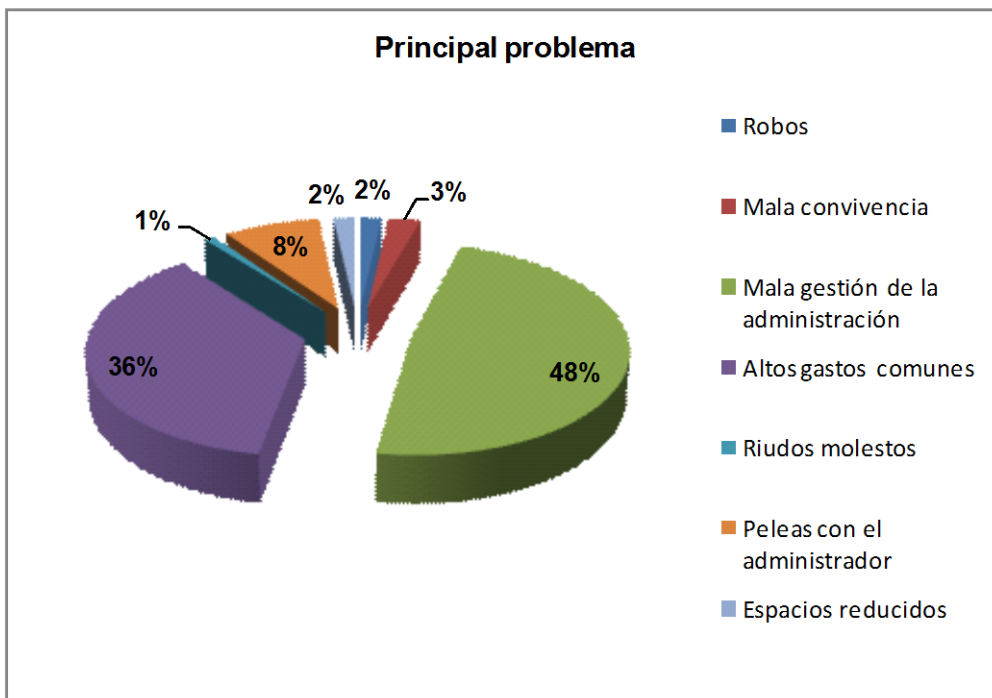
| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Seguridad | 59 | 53% |
| Limpieza | 2 | 2% |
| Tranquilidad | 24 | 21% |
| Privacidad | 20 | 18% |
| Entorno | 7 | 6% |
| Total | 112 | 100% |



Ante la pregunta de cuál es la principal razón por la que eligió vivir en Condominio, se obtuvo como respuesta que el 53% de los encuestados opina que la razón principal es la seguridad, el 21% señala que es la tranquilidad, un 18% opina que su razón principal es la privacidad, el 6% indica que es por el entorno que eligió vivir en Condominio, y finalmente el 2% respondió que es por la limpieza.

¿Principal problema que ha enfrentado en el Condominio Viña Club?

| | Respuestas | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Robos | 2 | 2% |
| Mala convivencia | 3 | 3% |
| Mala gestión de la administración | 54 | 48% |
| Altos gastos comunes | 41 | 37% |
| Riudos molestos | 1 | 1% |
| Peleas con el administrador | 9 | 8% |
| Espacios reducidos | 2 | 2% |
| Total | 112 | 100% |

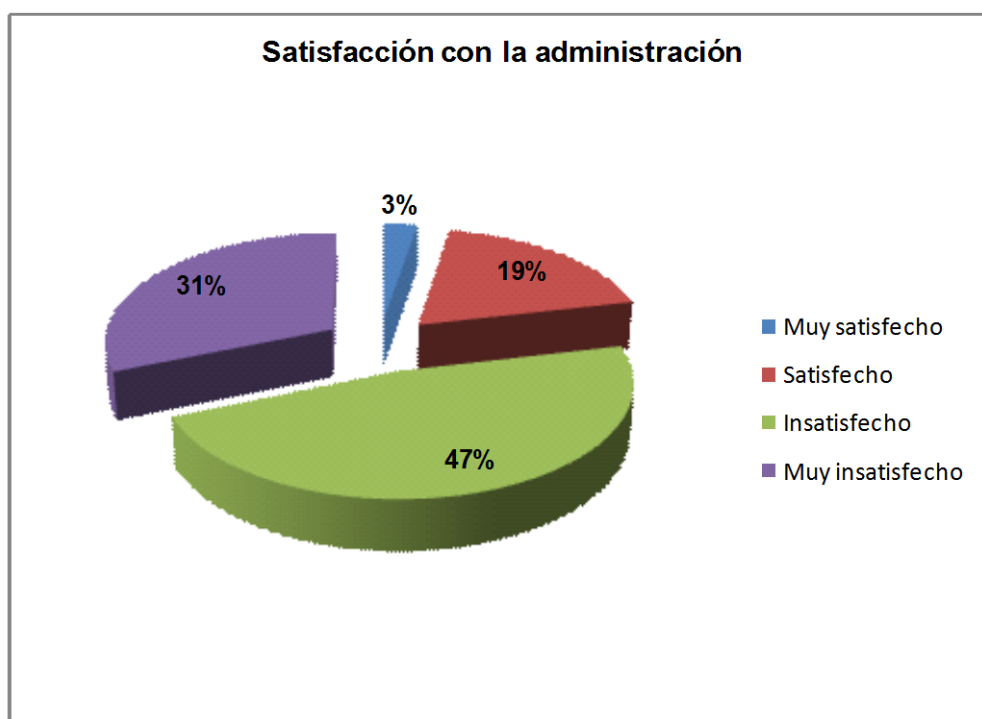


De acuerdo a los resultados entregados por la gráfica, se puede señalar que el 48% afirma que el principal problema que ha enfrentado en el condominio, es la mala gestión de la administración, el 37% dice que el segundo principal problema son los altos gastos comunes, el 8% indica que las peleas con el administrador es otra fuente de problema, la mala convivencia arroja un 3% de total de las respuestas,

un 2% señala que los robos y espacios reducidos forman parte del principal problema que ha enfrentado en el Condominio Viña Club, y el 1% responde que su principal problema son los ruidos molestos.

En general, ¿Cual es tu grado de satisfacción con la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho | 3 | 3% |
| Satisfecho | 21 | 19% |
| Insatisfecho | 53 | 47% |
| Muy insatisfecho | 35 | 31% |
| Total | 112 | 100% |

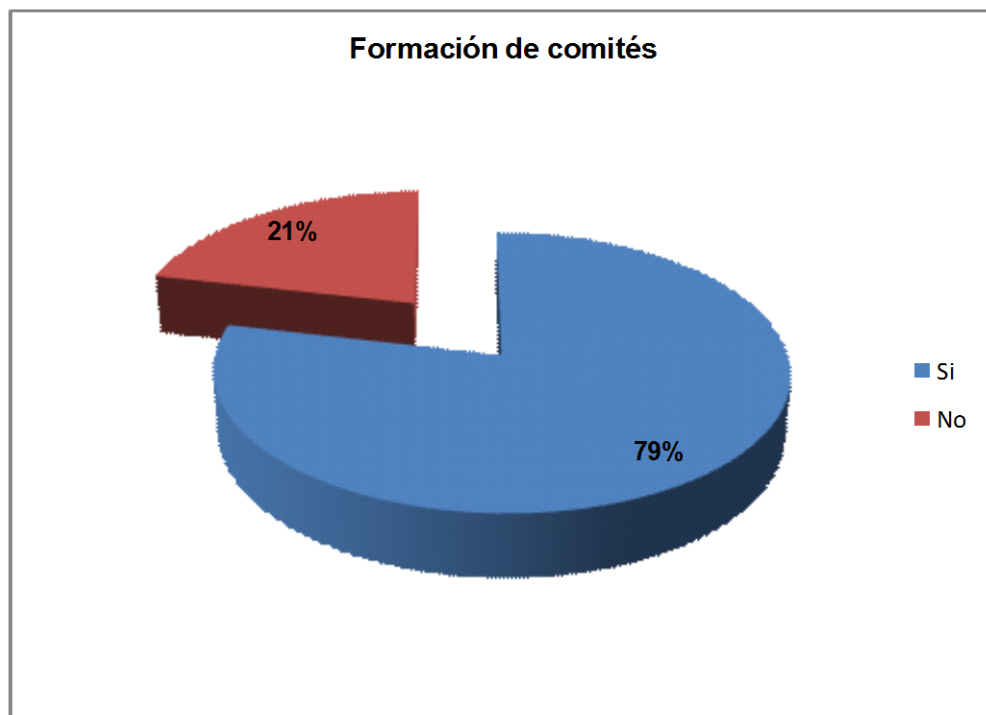


En relación a la gráfica del grado de satisfacción con la administración, se puede indicar que el 47% se muestra insatisfecho, el 31% señala que se encuentra muy

insatisfecho por la administración, el 19% satisfecho y el 3% restante de las personas se sienten muy satisfechos con la gestión de administración.

¿Le interesaría que se formarán comités de áreas específicas del condominio?

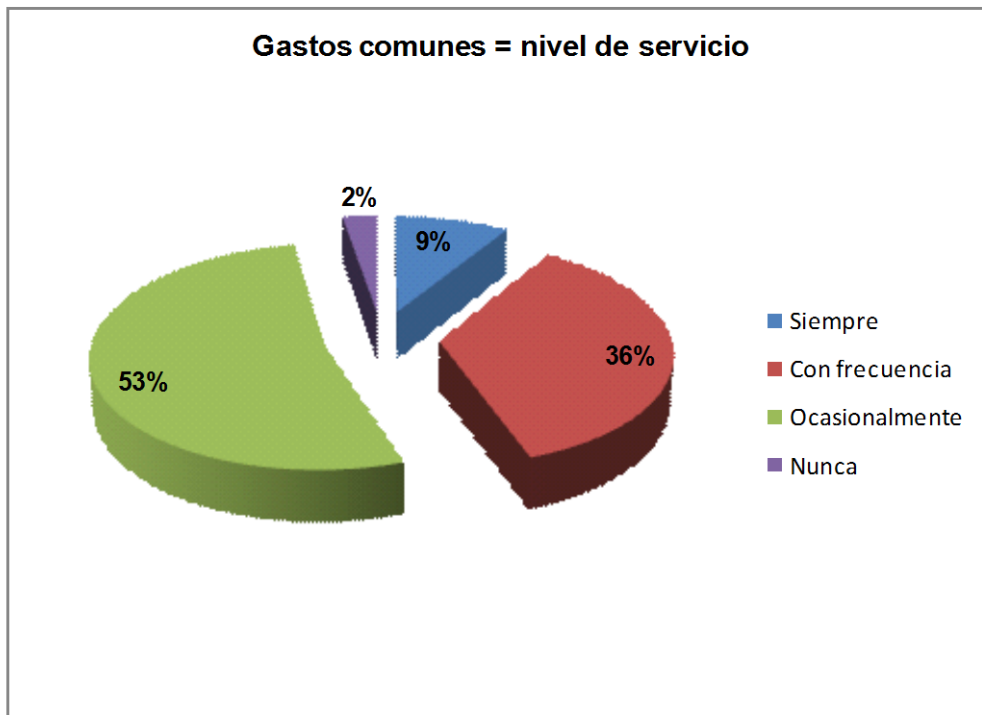
| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 88 | 79% |
| No | 24 | 21% |
| Total | 112 | 100% |



El 79% se muestra dispuesto a la formación de comités de áreas específicas para el condominio, y el restante 21% no está de acuerdo en la creación de dichos comités.

¿Considera que el nivel de pagos en gastos comunes mensual es acorde a los servicios que recibe?

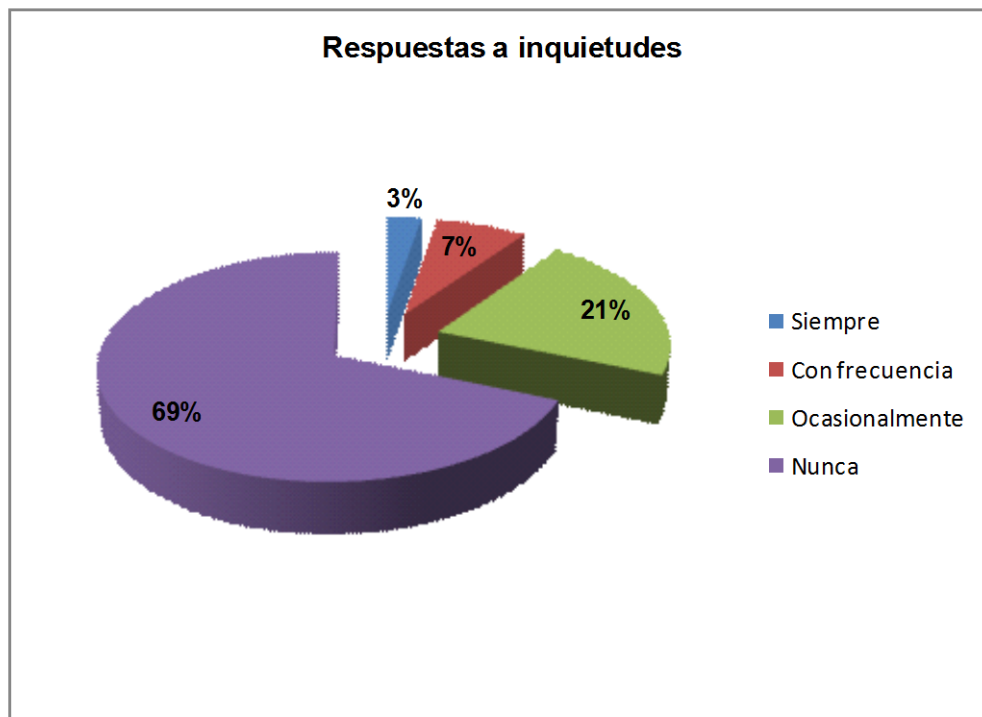
| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 10 | 9% |
| Con frecuencia | 40 | 36% |
| Ocasionalmente | 59 | 53% |
| Nunca | 3 | 3% |
| Total | 112 | 100% |



El 53% de las personas considera que ocasionalmente el nivel de pagos de los gastos comunes es acorde a los servicios que entrega la administración mensualmente, el 36% responde que con frecuencia el nivel de pagos es acorde al servicio, un 9% indica que siempre, y el 3% señala que nunca es acorde.

¿Recibe respuestas a sus inquietudes por parte de la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Siempre | 3 | 3% |
| Con frecuencia | 8 | 7% |
| Ocasionalmente | 24 | 21% |
| Nunca | 77 | 69% |
| Total | 112 | 100% |



La mayoría de los encuestados indica que nunca reciben respuesta por parte de la administración ante sus inquietudes, es decir, el 69%. El 21% considera que ocasionalmente recibe respuestas por parte de la administración, un 7% con frecuencia las recibe, y finalmente un 3% señala que recibe siempre respuestas a sus inquietudes.

El vivir en condominio es distinto a como se hace en una casa individual. Por una parte se tienen algunas ventajas y por otra se pueden perder algunos privilegios o costumbres características de la vivienda tradicional.

En un condominio se deben delimitar ciertos derechos individuales en beneficio de los derechos comunitarios. Es aquí donde toma fuerza la frase; "mis derechos terminan donde comienzan los de mi vecino", ya que lo que más abunda en un condominio son justamente vecinos.

Los copropietarios u ocupantes de una unidad en un condominio, necesariamente deben buscar el entendimiento con los demás usuarios, para poder tomar acuerdos y hacer la vida más grata, de esta forma hacer más llevadera la convivencia, cumpliendo con las obligaciones que pueden emanar del sistema jurídico y de las disposiciones de las autoridades; es decir, las leyes y los reglamentos de éstas, el reglamento de copropiedad del condominio, las disposiciones sanitarias, judiciales y de seguridad, entre otras.

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta, se puede concluir que existe un descontento con el modelo de administración actual, ya que la mayoría de los copropietarios se queja de la constante falta de eficiencia por parte de la empresa administradora, falta de retroalimentación con la información, constantes alzas en los gastos comunes, falta de comunicación entre la administración y los propietarios.

CAPÍTULO III: "DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CONDOMINIOS Y EDIFICIOS"

CASO PRÁCTICO: CONDOMINIO VIÑA CLUB

3.1 Caso Práctico Condominio Viña Club.

El Condominio del caso práctico, se llama "Condominio Viña Club", está ubicado en Calle Limache N° 1280 en la comuna de Viña del Mar Quinta Región, es un sector con alta conectividad, cercano a locales comerciales, al centro cívico, establecimientos educacionales, hospitales y a solo minutos de estaciones del tren subterráneo Merval y terminal Rodoviario.

Este Condominio se compone por dos torres, con departamentos de 1, 2 y 3 dormitorios. La torre uno está conformada por 179 departamentos, y la torre dos 239 departamentos, la obra destaca por su arquitectura y diseño de espacios.

Las unidades tienen dormitorio principal en suite y terraza incorporada, cocina completamente equipada, loggia, cubiertas de mármol Travertino en baños, calefacción central con remarcador individual y home office.

El Condominio cuenta con parque acuático con cascadas, hidromasajes, tobogán y piscina para niños. Además, posee amplias áreas verdes con pérgolas y zona de juegos. Asimismo, hay salas de cine, multiuso y la terraza panorámica incluye quinchos, spa, gimnasio y bar en lounge.

Cada torre cuenta con 178 estacionamientos privados, 32 estacionamientos de visitas, para efectos de seguridad el condominio cuenta con cámaras de vigilancia en cada piso.

3.2 Estructura actual del Condominio Viña Club.

3.2.1 Asamblea de copropietarios; es el órgano principal en la organización de un condominio, a través de esta se manifiesta la decisión de los propietarios respecto a los acuerdos que se aprueban en ella, deben ser de cumplimiento obligatorio, entre las cuales se encuentran modificaciones al reglamento y la elección del comité de administración, como una de las funciones principales.

3.2.2 Comité de administración; es nombrado por la asamblea de copropietarios por períodos anuales. Actualmente lo componen cinco (5) personas, tres (3) de ellas de la torre 2, y dos (2) personas de la torre 1. Los cargos de este comité son presidente, secretario, tesorero y dos (2) directores.

3.2.3 Administración actual del Condominio Viña Club; está a cargo de la empresa San Martín Administraciones, la cual fue contratada por el comité de administración hace tres (3) años. Esta se encarga de todo lo que implica la

gestión administrativa del condominio. La empresa designa un delegado quien la representa a la empresa físicamente en las dependencias del condominio.

3.2.4 Delegado de la empresa de administración; es la persona en terreno a cargo de la organización de los trabajos de conserjería, aseo y mantención del condominio. Además de ser quien recepciona las inquietudes de los copropietarios, su horario de trabajo es de lunes a viernes de 08:30 a 13:00 hrs.

3.2.5 Encargado de Mantención (1); apoya en la reparación del condominio en forma diaria, en materias de mantenciones menores, tales como; pintura, instalación de cerámicos, sellos, electricidad, albañilería y gasfitería menor.

3.2.6 Conserjes, Nocheros (12); encargados de velar por la seguridad del control de ingresos, de vehículos y personas, como así también controlar el cumplimiento del reglamento de copropiedad e interno de la comunidad.

3.2.7 Auxiliares de aseo (6); encargados de efectuar las tareas de limpieza y sanitización de las diferentes áreas comunes de la comunidad, mediante el uso eficiente de insumos y herramientas implementadas para dicha labor.

- **Organigrama actual de Condominio Viña Club.**

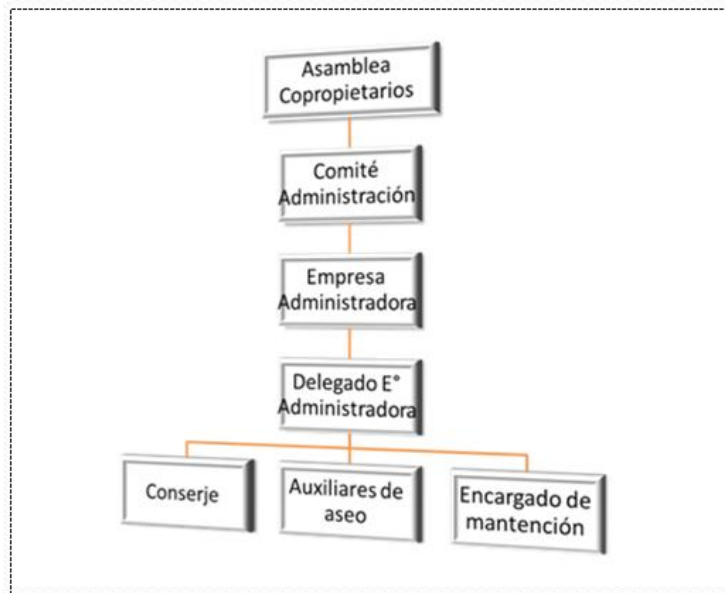


Figura 3.1 Organigrama Condominio Viña Club

3.3 Diagnóstico Estratégico

Este diagnóstico permite resumir en una sola matriz las fortalezas y debilidades de la estructura que se va a crear. Es un instrumento de alto valor agregado, ya que permite identificar aquellas virtudes para tratar de explotar las ventajas competitivas, trabajando en aquellas áreas de oportunidad, para mejorarlas.

Es una metodología de estudio de la situación actual de una organización, y de las características internas de la misma, a efecto de determinar sus Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las Debilidades y Fortalezas son

internas, mientras tanto las Amenazas y Oportunidades se presentan en el entorno.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta utilizada para la evaluación y nombramiento de las estrategias, así como también sirve para entender y tomar decisiones en distintas situaciones. La creación de esta matriz genera los más valiosos y reveladores análisis de la situación actual.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas que agregan o restan valor.

3.3.1 Definiciones

→ **Fortalezas:** son aquellos elementos de origen interno, de características y capacidades positivas que ayudan a lograr el objetivo de la organización.

→ **Oportunidades:** son situaciones externas que afectan positivamente, se generan en el entorno y una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

→ **Debilidades:** son factores internos que provocan situaciones desfavorables en la organización, los cuales dificultan el logros de los objetivos planteados, por medio de una planeación o estrategia deben ser eliminados.

→ **Amenazas:** son aquellas situaciones externas que afectan de forma negativa a la organización.

Es importante señalar que este análisis es clave para establecer estrategias y de utilidad para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se presenten en la organización, facilitando el trabajo y el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

3.3.2 Matriz FODA

| | | |
|---|--|---|
| | <p>Fortalezas F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Equipo profesional del área de administración. 2.-Experiencia en la administración de condominios. 3.-Recursos. 4.-Amplio equipo de trabajo. 5.-Reglamentación interna actualizada. | <p>Debilidades D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Falta de conocimientos técnicos en el tema de los servicios de reparación y mantención. 2.-Falta de unión de los copropietarios. 3.-Poca tolerancia al aumento de los gastos comunes. 4.-Carencia de planes de condominio, no existen lineamientos ni planificación. 5.-La mal y deteriorada imagen de las empresas de administración de condominios. 6.-Bajo nivel de compromiso de los copropietarios hacia la participación en instancias administrativas y otras actividades. 7.-Insatisfacción por parte de los copropietarios. |
| <p>Oportunidades O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Negociación colectiva con prestadores de servicios. 2.-Crecimiento en la preferencia de vivir en condominios. 3.-Disponibilidad de nuevas tecnologías. 4.-Estudio de nuevos proyectos de mejoras. | <p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Utilizar las capacidades de los profesionales para gestionar las distintas negociaciones con proveedores (F1,O1,O4) 2.-Hacer uso de los fondos de reserva para la implementación de nuevas tecnologías, como por ejemplo mejora del | <p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Potenciar la negociación colectiva con proveedores de servicio, para evitar alzas en los gastos comunes (D3,O1) 2.-La división de los copropietarios dificulta el trabajo en equipo para nuevos proyectos (D2,O4,O1) |

| | | |
|---|---|---|
| <p>5.-Innovación en la administración. 6.-Apoyo legal para el cobro de morosidad en gastos comunes. 7.-Capacitación del personal.</p> | <p>sistema de la información, sistemas de vigilancia (F3,O3,O5) 3.-Recurrir al amplio equipo de trabajo para enfocarse en el estudio de nuevos proyectos de mejoras para el condominio, por ejemplo instalación de paneles solares para áreas comunes (F4,O4,O6)</p> | <p>3.-Se puede mejorar la insatisfacción de los copropietarios, con la implementación de una administración innovadora (D7,O5,O4,O3) 4.-Para una mejora en los servicios de reparación y mantenimiento, se debe capacitar al personal de las distintas áreas (D1,O7)</p> |
| <p>Amenazas A</p> <p>1.-Ingreso de inmobiliarias al negocio de la administración 2.-Alta competitividad de precios en el servicio de administración. 3.- Desaceleración económica. 4.- Experiencia de los competidores. 5.-Cambios en las normativas vigentes. 6.-Outsourcing de administración de condominios en el mercado nacional.</p> | <p>Estrategias FA</p> <p>1.-Aprovechar la alta experiencia del equipo profesional, ante el ingreso de nuevos competidores (F1,F2,A1,A2,A4) 2.-Mantener el reglamento interno actualizado en relación a las normativas vigentes (F5,A5) 3.-Aprovechar el conocimiento del equipo profesional, para hacer frente a la desaceleración económica, utilizando los recursos de forma eficiente (F1,A3)</p> | <p>Estrategias DA</p> <p>1.-Mejorar la imagen actual del servicio de administración, evitando el ingreso de competidores (D5,A1,A2,A4,A6) 2.-Perfeccionar el equipo técnico para entregar un mejor servicio, por sobre la experiencia de los competidores (D1,A4,A6)</p> |

El análisis FODA, realizado anteriormente ayudó a identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las cuales se puede concluir las siguientes acciones estratégicas.

- ✓ Adaptar una nueva estructura organizativa que vaya de la mano con los nuevos tiempos, entregando un servicio altamente personalizado a los propietarios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la gestión administrativa del condominio.
- ✓ Implementar una asesoría permanente al comité del condominio, a través de un profesional especializado quién participaría en las sesiones de las juntas de propietarios con el fin de dar cumplimiento a las formalidades que establecen las normativas vigentes. Además de brindar asesoría ante cualquier consulta que se requiera.
- ✓ Fomentar la capacitación del personal, tanto de mantenimiento como de recepción, en beneficio de las labores del condominio.
- ✓ Proponer asesoría legal que tenga relación con los aspectos de operatividad y de administración de condominios, además de los deberes y derechos de propietarios, copropietarios y arrendatarios.
- ✓ Diseñar planes y programas de gestión operación y mantenimiento del condominio, mediante la planificación financiera, estratégica y de servicios.
- ✓ Mantener una eficiente y transparente relación entre ingresos y egresos, informes financieros y contables que garanticen seguridad y tranquilidad del servicio que se entrega a los propietarios.

3.4 Propuesta de un Modelo de Administración

El propósito de diseñar un modelo de administración estratégica, el cual se puede aplicar a diferentes organizaciones de diferentes tamaños, ya sean micro, pequeñas, medianas y grandes. Así mismo como entidades públicas y/o privadas.

La aplicación de este modelo, se puede diferenciar entre las distintas organizaciones, variando en el volumen de trabajo, en la complejidad del análisis de la información, y en los factores considerados internos como externos.

El utilizar el diseño de un modelo de administración propuesto, debe ser conocido por quienes toman las decisiones estratégicas en cada una de las entidades antes mencionadas y por sobre todo dar énfasis a la relación costo beneficio que ello pueda implicar. Considerando que las estrategias de dichas organizaciones es el obtener resultados de excelencia bajo la responsabilidad de los estrategas, reconociendo la alta competencia, debilidades y amenazas que puedan dificultar ese propósito.

La importancia de diseñar una propuesta de un modelo de administración para el condominio, puede significar una herramienta poderosa para minimizar riesgos, optimizar recursos, aumentar el aprovechamiento de las oportunidades, y contribuir a la obtención de los objetivos planteados en la gestión de la administración.

El modelo aspira a servir como apoyo al administrador del condominio para que su gestión sea efectiva.

3.4.1 Propuesta de identidad para el Condominio

En esta etapa se propondrá buscar una identidad para el Condominio Viña Club, ya que actualmente no cuenta con una. Los contenidos de la propuesta serán, visión, misión y valores.



Figura 3.2 Visión - Misión - Valores

→ **Misión:** Ser un condominio armonioso, organizado, donde predomine las normas de convivencia y los valores éticos, que representen pilares de la sociedad, así como es el respeto mutuo, la igualdad, solidaridad, responsabilidad y trabajo en equipo. Crear espacios de comunicación y participación de la comunidad, para optar a una mejor calidad de vida, considerando los deberes y derechos que nos entregan las leyes y normativas vigentes.

→ **Visión:** Ser un ejemplo a seguir como condominio, en organización, planificación, unión, respeto y participación.

→ **Valores:** Dentro de los valores que se quieren proponer para el Condominio Viña Club, son convivencia, bienestar y solidaridad.

✓ **Convivencia:** la convivencia en los condominios está regulada conforme al reglamento interno, donde se establecen los deberes y derechos de los copropietarios. La idea es fomentar el entendimiento y armonía entre los residentes del condominio, siempre respetando su individualidad, promoviendo un ambiente familiar dentro de la comunidad.

✓ **Bienestar:** Dentro del bienestar que se busca en el condominio, esta favorecer la salud colectiva física y mental de los copropietarios. Contribuir a mejorar el medio ambiente, protegiendo la naturaleza de los espacios comunes existentes.

- ✓ **Solidaridad:** Promover la participación constructiva entre los propietarios y residentes, de iniciativas para soluciones de un mejoramiento comunitario. Fomentar el compromiso y el apoyo a eventos que afecten individual o colectivamente a los vecinos.



Figura 3.3 Valores Condominio Viña Club

3.4.2 Modelo de Administración de Condominios

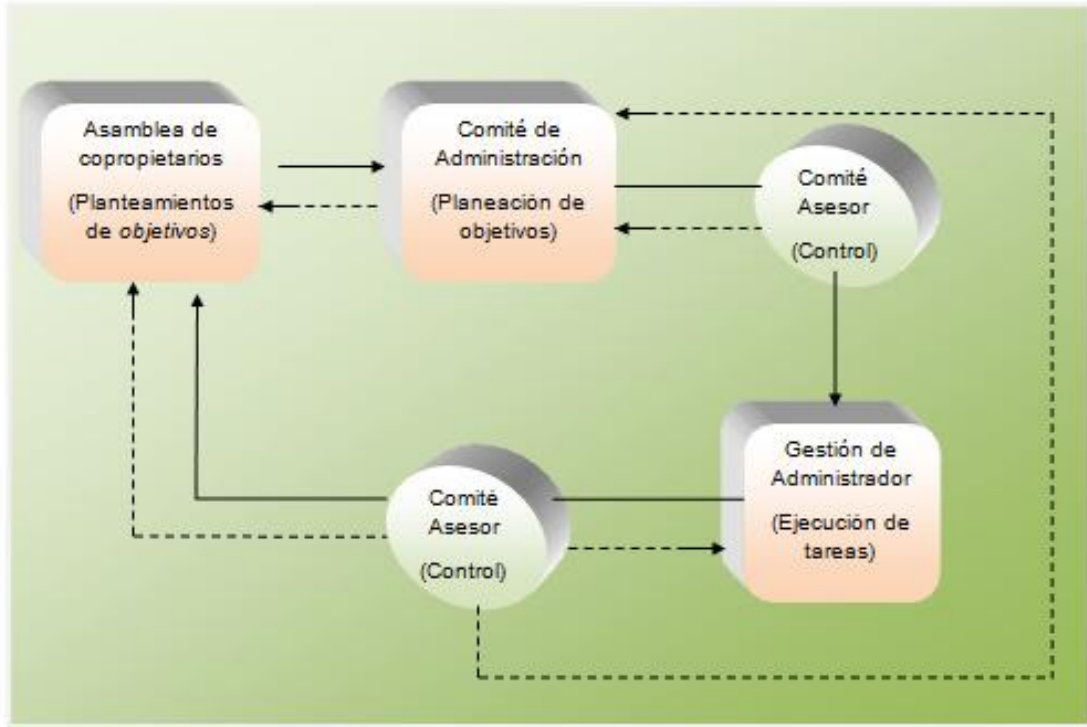


Figura 3.4 Esquema Modelo Propuesto

El modelo busca cumplir con las distintas fases de la gestión administrativa, llevando las propuestas de la asamblea de copropietarios mediante la relación de las facultades que ellos poseen a una fase de planeación de carácter estratégico, que cumplirán en forma compartida con el comité de administración, guiándose de acuerdo a los principios generales como la misión y visión, que serán traspasados a la administración, la cual deberá implementar en su gestión, para el cumplimiento de los objetivos.

En la etapa de ejecución el administrador deberá desarrollar actividades tales como, organización, dirección y coordinación, de manera de llevar a cabo los planes entregados por el comité de administración, además del cumplimiento de su gestión diaria.

Dentro de la fase de control se propone la evaluación por distintos comités asesores los cuales estarán liderados por profesionales y/o residentes con conocimientos en distintas áreas que sean de utilidad para el Condominio, propuestos a la asamblea de forma voluntaria, con personas comprometidas por la mejora continua en la gestión de administración. Como por ejemplo contar con un profesional que controle y asesore en el ámbito legal, tributario contable, etc. Los cuales apoyarán Ad honorem a la gestión de administración.

También se debe contar con mecanismos de autocontrol de la gestión por parte de la administración, de acuerdo a la información propia que maneja sobre su comportamiento frente a las propuestas en la etapa de planeación.

El esquema anteriormente presentado cuenta con etapas que muestran la fase finalizada, estos indicarán el momento en el cual, las funciones han cumplido con el desempeño de las actividades propuestas, dentro del flujo de entrada y salida.

Tal cumplimiento se deberá realizar a través de reuniones de revisión de los planes y programas estipulados, donde también se analizarán los plazos de los objetivos propuestos.

Las líneas continuas del diagrama muestran el traspaso de información, mientras que las segmentadas señalan el flujo de retroalimentación.

De acuerdo al esquema propuesto, su función es la siguiente:

- Entre la asamblea de copropietarios y la planeación existe el traspaso de información y retroalimentación.
- Desde la función de planeación a ejecución, pasa por una fase de control.
- Del primer control a ejecución a control, solamente existe un flujo de información.
- De ejecución al último control, existe flujo de información al igual que la asamblea, así mismo existe retroalimentación.

Dentro de la retroalimentación necesaria se encuentra la que entregarán los comités asesores en la etapa final de control hacia la asamblea de copropietarios, con el fin de concluir su correcta ejecución.

Como forma de autorretroalimentación es la que se produce inmediatamente después de la ejecución la cual lleva información hacia la asamblea de copropietarios de manera de retroalimentarse de acuerdo al cumplimiento de esta etapa.

3.4.3 Modelo de Administración para un Enfoque de Servicio.

Para lograr un eficiente gestión de administración, es necesario contar con un enfoque de calidad en el servicio, por lo que se propone un modelo de administración con énfasis en la mejora continua de los servicios entregados. De tal manera de satisfacer las necesidades y requerimientos de la comunidad dentro del Condominio.

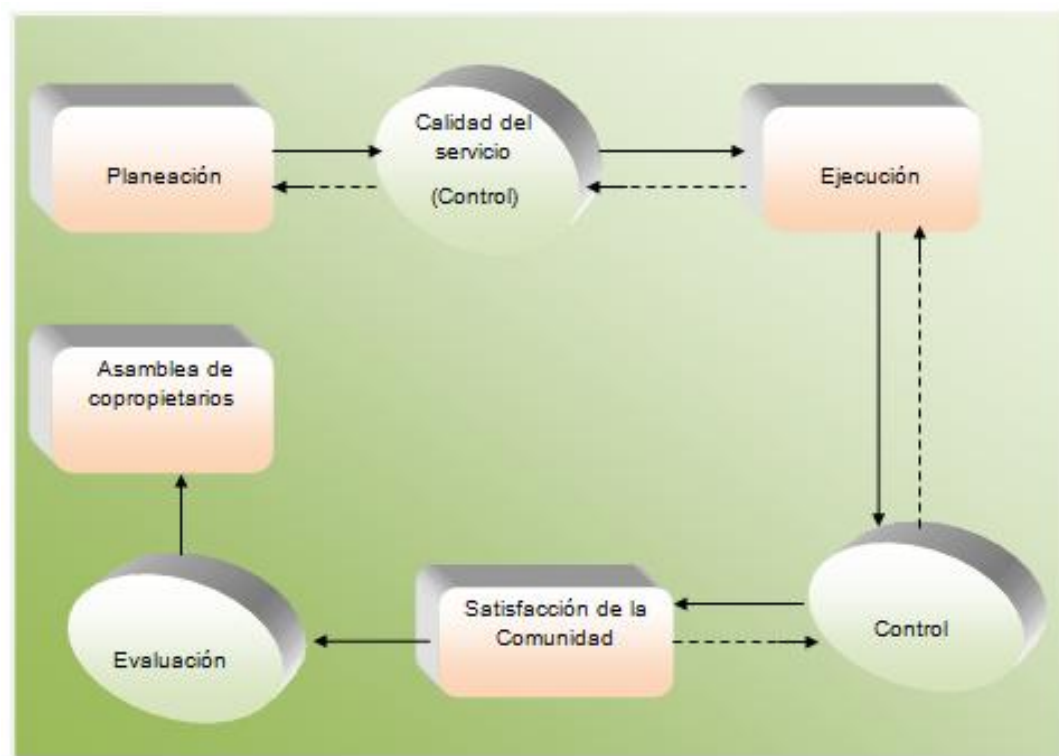


Figura 3.4 Esquema Modelo enfoque de servicio

Luego de planear los servicios que serán ejecutados, le corresponde a la administración realizar una evaluación de la calidad de estos, con el fin de sacar conclusiones de esta etapa.

La implantación de un plan de calidad, consiste en un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de los propietarios.

El plan de calidad se desarrollará en una serie de etapas que implican la coordinación de actividades y personas:



Figura 3.5 Esquema Plan de Calidad

3.5 Relación entre los distintos tipos de modelos de Administración de Condominios

Teniendo en cuenta que la administración no es otra cosa que una serie de actividades, que son desarrolladas para lograr alcanzar los objetivos, se hace necesario señalar que existen distintos tipos de administración, así como diferentes formas de aplicarla.

Según evolucionan las teorías administrativas, de igual manera lo hacen los modelos de gestión que se utilizan.

Debido a los cambios cíclicos en la información y la integración en las organizaciones, las teorías administrativas están pasando por tiempos de cambios y transiciones, todo esto influenciado por la teoría del caos y la incertidumbre que los acecha.

Un modelo de gestión, es básicamente un sistema por el cual se maneja la empresa, que incluye procesos, realizar cambios y mejoras, en distintos aspectos de la organización.

Dentro de nuestra investigación con distintas empresas del rubro de administración de Condominios, fue difícil encontrar que la gestión de administración sea en base a un modelo teórico de administración, tal como sucede en el caso práctico, Condominio Viña Club.

De la mano de la evolución que ha tenido la tecnología, se puede apreciar la aparición de empresas terciarias (empresas on-line, descentralizadas, entre otras)

dentro del rubro de la administración de condominios, la idea de estas es optimizar el uso de los recursos y las tecnologías en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Algunos de los modelos utilizados que se pudo encontrar en la investigación realizada en el rubro, tales como administradores, corredores de propiedades, institutos de formación técnica que preparan a futuros administradores de condominios y edificios.

3.5.1 Relación de los Modelos de Administración de Condominios (teóricos - prácticos)

3.5.1.1 Modelo Teórico Iceberg.

Este modelo teórico señala, que al igual que el iceberg simboliza una realidad, donde la mayoría de las personas solo conocen una parte pequeña de la administración de condominios.

La primera parte, la más pequeña y visible del iceberg, corresponde a lo que cualquier persona puede observar sin la necesidad de tener conocimientos técnicos en materias complejas relacionadas con la administración.

La parte oculta corresponde a aquello a lo cual se puede acceder solo quienes poseen conocimientos específicos, estén capacitados o se manejen en el ámbito

operativo de los sistemas, sean estos cumpliendo con las normativas relacionadas con los proyectos en curso.

A continuación se mostrará un pequeño análisis respecto a la administración de como se aplica este modelo:

- **Parte Visible:** como se menciona anteriormente representa el conjunto de elementos del condominio que pueden ser detectados fácilmente por cualquier usuario como es el caso de la limpieza, orden, iluminación, elementos de seguridad o funcionamientos de ascensores y suministros como la luz y el agua. Los residentes califican y comentan la gestión de administración de acuerdo a lo que ven en el resultado de estos servicios.

- **Parte Oculta:** en el ámbito de la parte oculta se encuentran los procedimientos, contratos, y un conjunto de elementos y condiciones de un condominio, que requieren de una formación más especializada. El cumplir con esta finalidad implica que el personal de la comunidad, además de cumplir con su tareas propias diarias, también se le debe capacitar para desarrollar funciones y trabajos, que le sean delegados y se desarrollen adecuadamente sin dañar otras instalaciones.

3.5.1.2 Modelo práctico, Condominio Viña Club

El modelo práctico, utilizado actualmente por la administración del Condominio Viña Club, se asemeja al modelo teórico iceberg, señalado anteriormente, ya que su gestión se basa principalmente en darle hincapié a lo que los residentes puedan percibir más fácilmente, como por ejemplo el aseo de los espacios comunes, orden, presentación del personal, iluminación, aspectos de seguridad, etc. Pero no se da a conocer lo que tiene relación con los temas operacionales que se realizan en el Condominio y que son de relevancia para la comunidad, quienes debieran estar en conocimiento de las actividades diarias de mantención.

Este modelo carece de retroalimentación hacia los residentes del Condominio, quienes manifiestan su descontento por la falta de información, ante hechos de interés de situaciones de suma importancia, como por ejemplo, desperfecto de una pieza importante del elevador que no se dio a conocer, poca prolijidad en la contratación de terceros para realizar labores dentro del Condominio, etc.

3.5.1.3 Modelo propuesto Admin-Feedback

El modelo propuesto tiene como base principal hacer partícipe a la comunidad como parte importante de la gestión de administración. Lo anterior se busca con la creación de comités asesores, los que estarán conformados por un grupo de residentes propuestos por la asamblea, para la asesoría y un mejor control de las

distintas actividades, tanto diarias como los proyectos que se puedan desarrollar a futuro para el condominio.

Siguiendo con la misma línea se busca tener retroalimentación de todas las etapas en el desarrollo de las actividades y trabajos que se realizan dentro de la comunidad. Esto con la finalidad de mantener informado a toda persona que reside en el condominio, de las tareas y proyectos que se desarrollan para la mejora continua en la calidad de vida.

De acuerdo a la realidad que existe en el mercado de la administración de condominios y edificios, normalmente las estrategias utilizadas son orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, preocupándose principalmente de los aspectos que son visibles dentro del condominio, como es el caso del modelo iceberg y el utilizado actualmente en el Condominio Viña Club. Donde muchas veces se da muy poca importancia mantener a la comunidad informada de los acontecimientos ocurridos en el condominio, y que tienen relevancia para el buen funcionamiento diario.

Las mejoras que se esperan con el modelo propuesto (Modelo Admin-Feedback), que busca una diferenciación a través de una constante retroalimentación e información hacia los residentes, de forma tal que se sientan partícipes de la gestión global de la administración de su condominio.

Otra diferencia con los demás modelos para una mejora continua de la gestión, es la participación activa de la administración en cuanto a propuestas concretas hacia el comité de administración de nuevos proyectos para la comunidad.

La creación de comités asesores, es otra forma de potenciar el modelo, ya que con esto busca un mejor control en la realización de las actividades que muchas veces se tercerizan dentro de la administración. Otro aspecto importante de este modelo es que ayuda al trabajo en equipo con información recíproca para el bien de la comunidad, identificar habilidades y limitaciones de los distintos actores que desarrollan los trabajos, y realizar una adecuada logística en los procedimientos que ayuden a la buena ejecución de las actividades.

El modelo Admin-Feedback, busca satisfacer a los copropietarios, mediante una mejora continua, que se logra dando una gran relevancia a la retroalimentación en cada etapa de control del modelo.

Por esto es muy importante la participación activa de cada miembro que contribuye en cada etapa, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la satisfacción de los copropietarios.

3.6 Análisis de gastos comunes situación actual v/s propuesta

GASTO COMUN DEL MES DE ABRIL 2017 CONDominio VIÑA CLUB

| | Actual | Propuesta | Diferencia |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| Ingresos | | | |
| Gasto Comunes a recuperar | 25,128,509 | 25,978,509 | 850,000 |
| Ingresos Extraordinarios | 1,222,521 | 1,222,521 | - |
| Fondo de Reserva | 1,256,425 | 1,298,925 | 42,500 |
| Total mensual | 27,607,455 | 28,499,955 | 892,500 |
| Egresos | | | |
| Remuneraciones | 10,108,086 | 10,958,086 | 850,000 |
| Servicios Externos | 1,230,000 | 1,230,000 | - |
| Servicios Mantenimiento y Operación | 4,139,069 | 4,139,069 | - |
| Servicios Reparaciones | 2,355,735 | 2,355,735 | - |
| Consumos Básicos | 6,209,472 | 6,209,472 | - |
| Otros Gastos | 1,086,147 | 1,086,147 | - |
| Total mensual | 25,128,509 | 25,978,509 | 850,000 |

Tabla 3.1 Resumen Ingresos - Egresos

Se realiza comparación de gastos comunes, tomando como base el mes de abril año 2017, de acuerdo a la información entregada por la administración del Condominio Viña Club.

Como se puede observar en el detalle del mes (resumen ingresos y egresos) se tiene una diferencia entre el modelo actual y el propuesto de \$850.000.- ochocientos cincuenta mil pesos, en relación a las remuneraciones, debido a que la nueva propuesta considera dentro de la organización un puesto que en el caso

del Condominio Viña Club no lo posee, como es el cargo de mayordomo, quien se encargará del control diario del personal de conserjes, aseadores y empresas externas, como también coordinar con la administración las necesidades y urgencias propias del funcionamiento de un condominio. Este puesto cobra mayor relevancia debido a que estas tareas actualmente eran supervisadas por el delegado de la empresa de administración y su horario es solo de 08:30 a 13:00 hrs. Lo cual genera un gran descontento en la comunidad por no tener a quien dirigirse personalmente cuando ocurren fallas en el funcionamiento de forma imprevista dentro del condominio.

Este nuevo cargo significa en promedio \$2.000.- dos mil pesos, adicionales a cada departamento, los cuales serán reflejados en los gastos comunes de cada mes. Este monto no es excesivo considerando el beneficio que traerá el tener una persona a tiempo completo, que represente a la administración frente a la comunidad en su ausencia.

La diferenciación entre el modelo actual de administración del Condominio Viña Club, y el que se propone, no tiene un mayor costo asociado a su implementación, esto debido a que el nuevo modelo busca instaurar mayor participación de la comunidad a través de la conformación de los comités asesores señalados anteriormente. Y dando gran énfasis a la retroalimentación e información en cada fase de las principales actividades, toma de decisiones, control de los procesos, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales y específicos que ayudará a llevar una mejor calidad de vida dentro del condominio.

Organigrama propuesto para Condominio Viña Club.

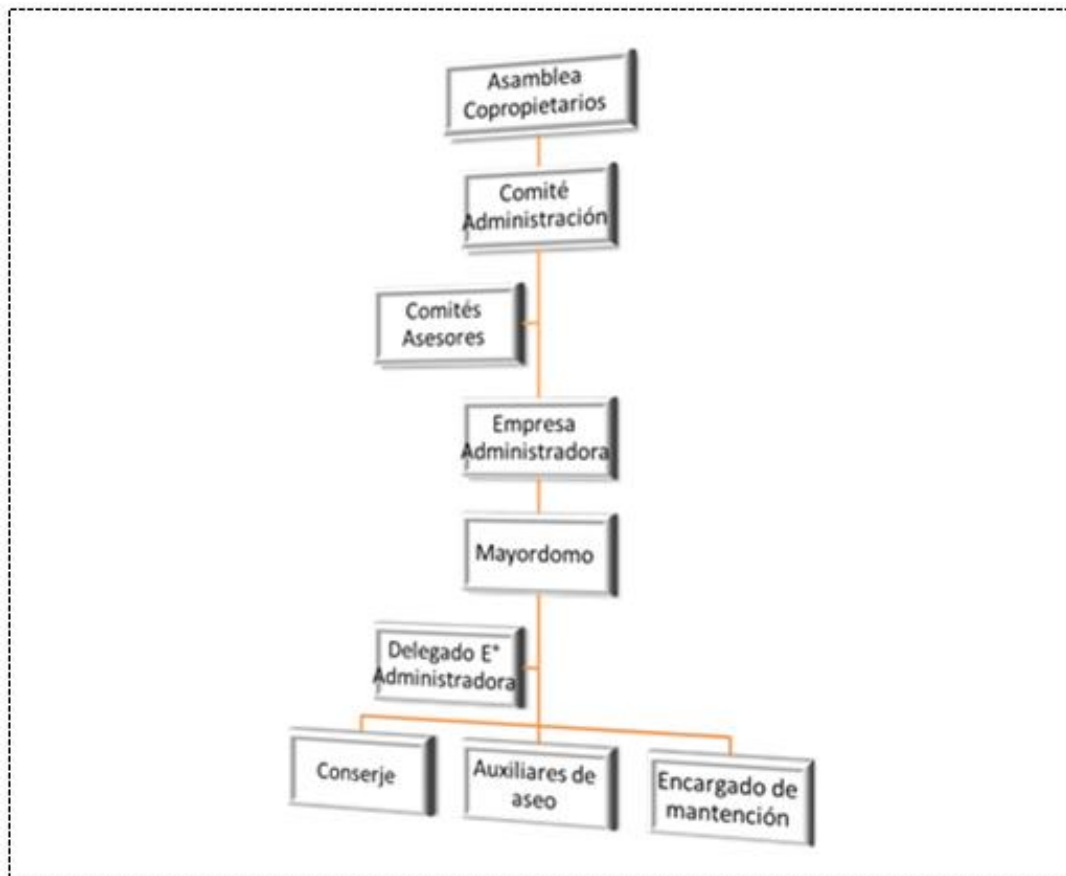


Figura 3.6 Organigrama Propuesto

CONCLUSIÓN

El diseño del modelo propuesto (Modelo Admin-Feedback), tiene como objetivo general, implementar una administración que sea integral, personalizada y satisfactoria para los copropietarios, en este caso para el Condominio Viña Club, donde se ofrece una diferenciación en su forma de gestionar la administración, ya que da real importancia a la retroalimentación, información y participación de la comunidad.

Adicionalmente el modelo persigue una mejora continua en la gestión, que lo lleven al cumplimiento de los objetivos específicos que son propuestos a la administración. Este modelo también da importancia al trabajo en equipo donde se comparte información e ideas dentro de la organización del condominio.

En la actualidad el desconocimiento de la dificultad que conlleva la Administración de condominios y edificios, y el riesgo de una mala gestión de administración en ocasiones no es advertido por las comunidades hasta que esta situación se convierte en un grave problema. Por este motivo la administración de condominios y edificios en Chile, se ha convertido en una actividad donde cada vez más se prioriza la profesionalización. Si bien es cierto la gestión de administración recae en el administrador y su gente, es necesario un trabajo en equipo donde cada uno de los participantes contribuya y se comprometa a conseguir los objetivos generales y específicos que se han establecido para esta gestión.

Para una mejor interpretación de la administración de condominios y edificios, se requiere establecer modelos y algunos estándares, que ayuden a identificar las operaciones técnicas, control administrativo y otras, que se deben dar cumplimiento para una adecuada puesta en marcha del proceso de administración. Para alcanzar dichos estándares de organización debe observarse en conjunto el cumplimiento de la implementación del modelo Admin-Feedback propuesto, con el fin de lograr un real impacto en los resultados que se puedan obtener al ser utilizado en la gestión de administración.

Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir que existe una gran semejanza en la forma de administrar los condominios y edificios, la mayor parte de los casos consultados, señalan que no siguen un modelo teórico para la gestión de administración, sino más bien lo hacen de acuerdo a un sistema adquirido y mejorado con el tiempo, donde cada uno aplica sus conocimientos de administración, siempre amparados en el marco legal establecido.

En el caso práctico de investigación, Condominio Viña Club, existe actualmente una administración que ha sido cuestionada en diversas ocasiones debido a su gestión, algunas de las quejas que más se repiten dentro de los residentes son, las constantes alzas en los gastos comunes, falta de comunicación, retroalimentación y bajo nivel de respuesta a las inquietudes y solicitudes de los copropietarios. Por lo que la implementación del modelo propuesto sería una ayuda significativa para la gestión de administración que lleva el Condominio.

BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Sitio Web <http://www.minvu.cl>.
- Conceptos de Administración Estratégica, Autor: Fred R. David, Novena Edición.
- Teoría General de la Administración, Autor: Chiavenato Idalberto, Séptima Edición.
- Fidias G Arias (2006) Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación. 3ra edición, editorial episteme.
- Metodología de la investigación, César A. Bernal, 3era Edición.
- Manual de Administración de Condominios, Edición Kindle, Rita Rivera.
- Manual de Procedimientos Operativos, El Administrador.cl.
- Manual de Administración de Edificios y Condominios, Edición 2017, Condominios.cl

ANEXOS

Anexo 1: Carta Solicitud de Encuesta



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial**

Viña del Mar, Junio de 2017

Estimado propietario Condominio Viña Club:

Presente:

El presente cuestionario es parte del desarrollo de un trabajo de tesis para optar al Grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial y tiene como propósito la elaboración de un "Modelo de administración de condominios y edificios. Caso: Condominio Viña Club". El objetivo de este instrumento es conocer aspectos generales relacionados con la administración del condominio que servirá de base para estructurar el modelo a proponerse.

La información proporcionada permitirá realizar un análisis que facilite el diseño del modelo. Los datos por usted suministrados son de carácter anónimos y no serán del conocimiento de nadie, dado que el instrumento se aplica únicamente para fines académicos y la culminación exitosa de la investigación. Por ello, agradecemos su colaboración en el sentido de responder a todas y cada una de las preguntas formuladas, siéntase en libertad de responder objetiva y libremente ya que los resultados serán confidenciales.

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.

1.- En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.

2.- Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

Sin otro particular que agregar y agradeciendo anticipadamente su colaboración, se despiden.

Atentamente,

Cristián Opazo

Cristián Espina

Anexo 2: Encuesta

1.- **Indique si es propietario o arrendatario del Condominio Viña Club.**

- Propietario
- Arrendatario

2.- **¿Cuanto tiempo ha vivido en el condominio?**

- Menos de 6 meses
- Seis meses a dos años
- Dos a cinco años
- Más de 5 años

3.- **¿Que es lo que más valora en la administración de su Condominio?**

- Seguridad
- Transparencia
- Información
- Limpieza
- RRHH

4.- **En general, ¿que tan útil es la administración de su Condominio?**

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil

5.- **¿Cual es la principal razón por la que eligió vivir en Condominio?**

- Seguridad
- Limpieza
- Tranquilidad
- Privacidad
- Entorno

6.- **¿Principal problema que ha enfrentado en el Condominio Viña Club?**

- Robos
- Mala convivencia
- Mala gestión de la administración
- Altos gastos comunes
- Riudos molestos
- Peleas con el administrador
- Espacios reducidos

7.- **¿Cuanto más estás dispuesto a pagar en tus gastos comunes para la mejora de algún problema que es de tu interes solucionar en el Condominio?**

- Entre 0 y 3.000
- Entre 3.001 y 6.000
- Entre 6.001 y 9.000
- Más de 9.000

8.- **En general, ¿Cual es tu grado de satisfacción por la administración?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9.- **En general, ¿Cual es tu grado de satisfacción de su Condominio?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

10.- **¿Le interesaría que se formarán comités de áreas específicas del condominio?**

- Si
- No

11.- **Si su respuesta es SI, ¿le gustaría participar?**

- Si
- No

12.- **¿Cual es su nivel de satisfacción con la seguridad del condominio?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

13.- **¿Cree usted que el condominio cuenta con las medidas de seguridad adecuadas?**

- Si
- No

14.- **¿Cual es su nivel de satisfacción de la mantención de las áreas comunes del condominio?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

15.- **¿Considera que el nivel de pagos en gastos comunes mensual es acorde a los servicios que recibe?**

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Nunca

16.- En general, ¿recibe información periódicamente por parte de la administración?

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Nunca

17.- ¿Como le gustaría recibir información por parte de la administración?

- e-mail
- Carta
- Panel informativo

18.- ¿Cual es su nivel de satisfacción con el personal del condominio?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

19.- En su opinión, ¿la actual administración cumple con su gestión?

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Nunca

20.- ¿Recibe respuestas a sus inquietudes por parte de la administración?

- Siempre
- Con frecuencia
- Ocasionalmente
- Nunca

Anexo 3: Entrevistas

Preguntas a la Administración

1. ¿Cómo ha sido la experiencia de administrar el Condominio Viña Club?

R: Postulamos a esta administración hace un par de años, sabiendo que las anteriores habían durado relativamente poco tiempo a cargo de la administración. Nos propusimos tener ordenadas las cuentas y poner énfasis en mantener un bajo número de morosos, que es lo que a muchos propietarios de condominios les interesa.

Como toda administración de condominios han existido reclamos de parte de los residentes, los cuales se han tratado de resolver a la brevedad, con el fin de entregar un buen servicio.

2. ¿Que los diferencia de los demás administradores de condominios?

R: Siempre se ha tratado de tener una administración transparente hacia los propietarios. Ser lo más profesional posible en el trabajo y el servicio que se entrega, con la finalidad que las familias de los condominios se encuentren satisfechos con la administración.

Controlar el estado operativo del condominio (funcionamiento de equipos, dispositivos, mantenciones, personal a cargo) haciendo de la vida de los

residentes grata y que no tengan que preocuparse del funcionamiento del condominio, dejando esta tarea en nuestras manos.

3. ¿En que podría mejorar la gestión de administración del condominio?

R: Quizás debo mejorar en administrar los recursos del condominio de una forma más eficiente, de manera tal que se vea reflejado en la satisfacción de los propietarios. Y minimizar los reclamos que hemos recibido.

4. ¿Tienen algún proyecto en mente en el corto o largo plazo para el condominio?

R: Proyectos concretos ninguno, solo seguir mejorando las instalaciones, y velar por el correcto funcionamiento del condominio.

Preguntas a propietarios

1. ¿Qué le ha parecido la Administración actual de su condominio?

R: La verdad es que no he notado el cambio en relación a las anteriores administraciones que duraron poco tiempo en el cargo. Seguimos con una mala comunicación entre los propietarios y la administración, se realizan consultas respecto a distintas situaciones y rara vez nos responden.

El hecho que uno de sus representantes sólo esté un par de horas en el condominio para consultas se nos complica aún más la comunicación, ya que como uno sale a trabajar, prácticamente no lo ve para hacer sus descargos ó consultas.

Los gastos comunes han aumentado y no hemos tenido respuesta del motivo, son hechos que molestan de la actual administración.

2. ¿Qué opinión tiene del mantenimiento de las instalaciones y equipos del Condominio?

R: En general no tengo muy buena opinión, más bien un descontento, mi impresión es que no se realizan de buena forma algunas mantenciones en el Condominio, por ejemplo es muy recurrente que fallen los ascensores y se nos cobra por una mantención mensual, y siento que la administración no realiza ningún reclamo formal a estas empresas de mantención.

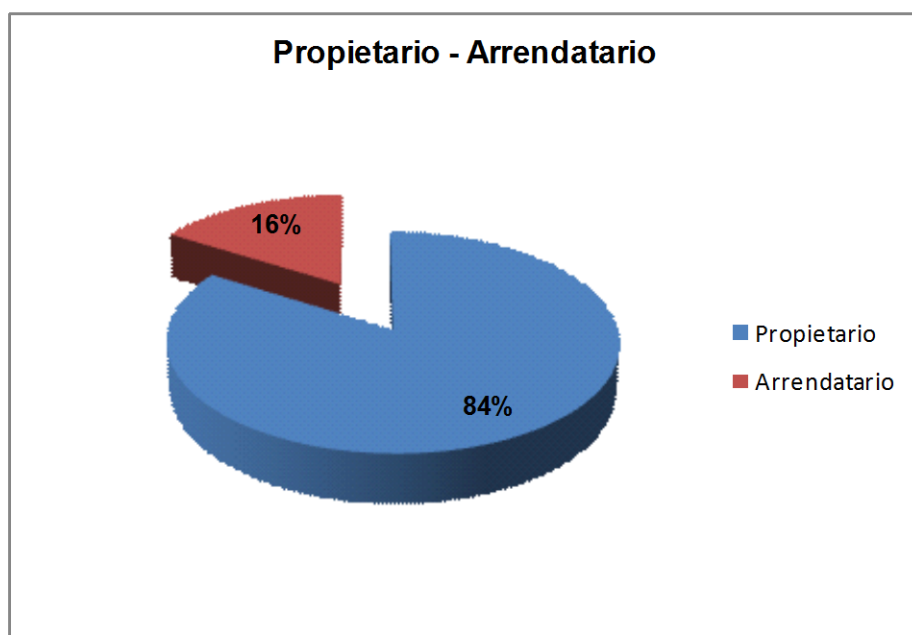
3. ¿Qué le gustaría de la Administración de su Condominio?

R: Que nos hagan más participe en la toma de algunas decisiones, que mejoren la comunicación, en numerosas ocasiones le envió mail a la administración con alguna consulta y nunca me responden.

Anexo 4: Tabulación de encuesta

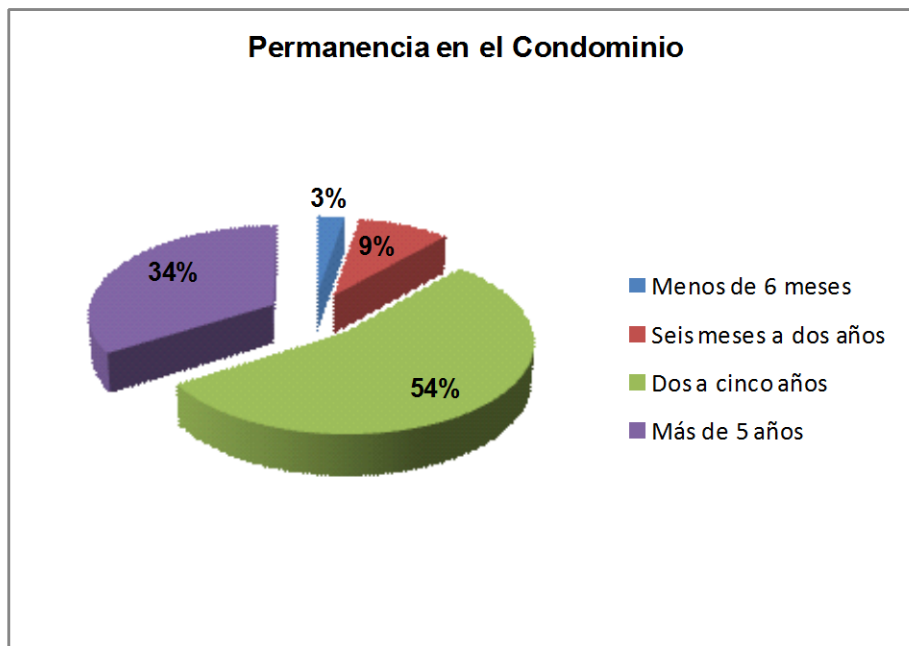
1.- Indique si es propietario o arrendatario del Condominio Viña Club.

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Propietario | 94 | 84% |
| Arrendatario | 18 | 16% |
| Total | 112 | 100% |



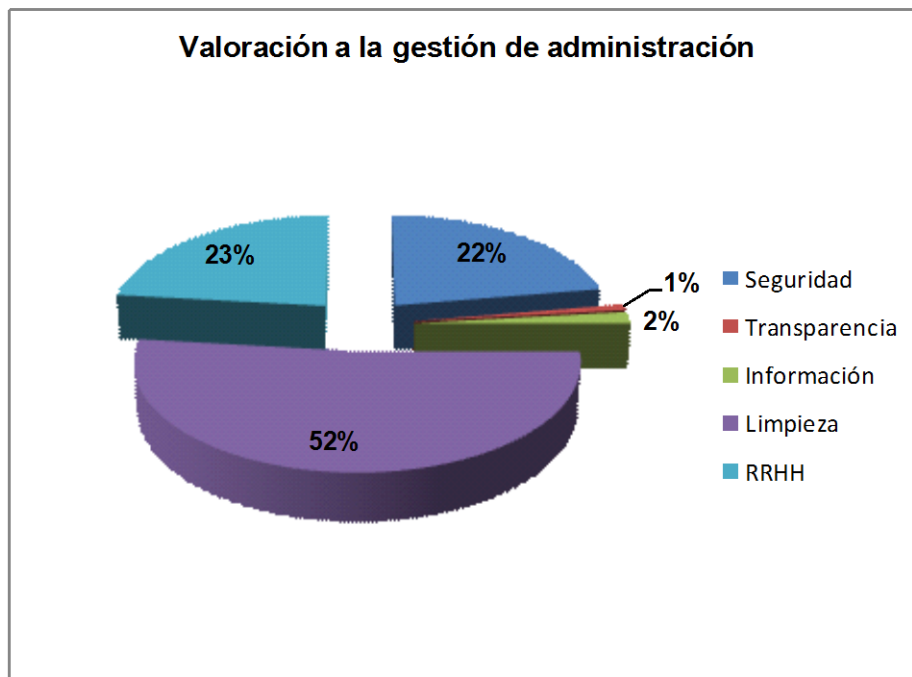
2.- ¿Cuanto tiempo ha vivido en el condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Menos de 6 meses | 3 | 3% |
| Seis meses a dos años | 10 | 9% |
| Dos a cinco años | 61 | 54% |
| Más de 5 años | 38 | 34% |
| Total | 112 | 100% |



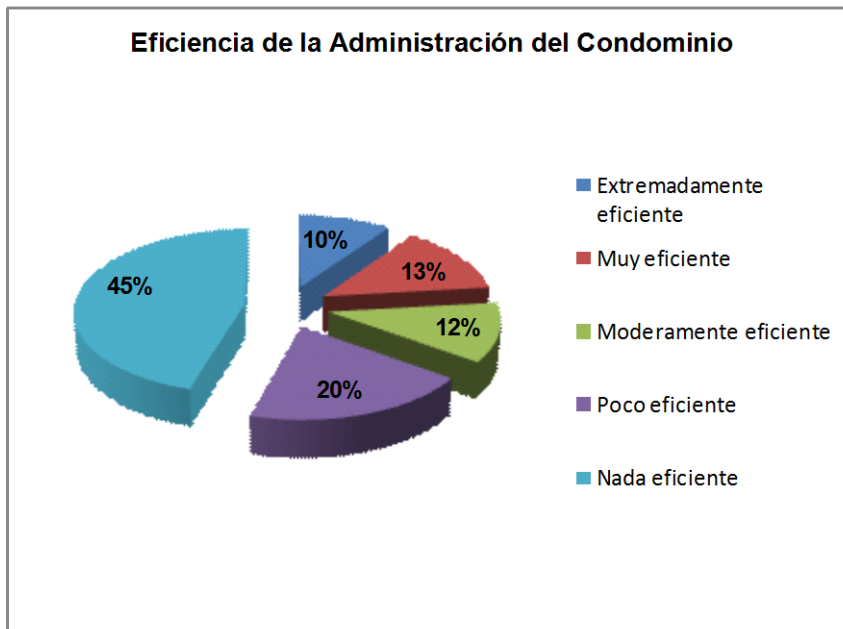
3.- ¿Que es lo que más valora en la administración de su Condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Seguridad | 25 | 22% |
| Transparencia | 1 | 1% |
| Información | 2 | 2% |
| Limpieza | 58 | 52% |
| RRHH | 26 | 23% |
| Total | 112 | 100% |



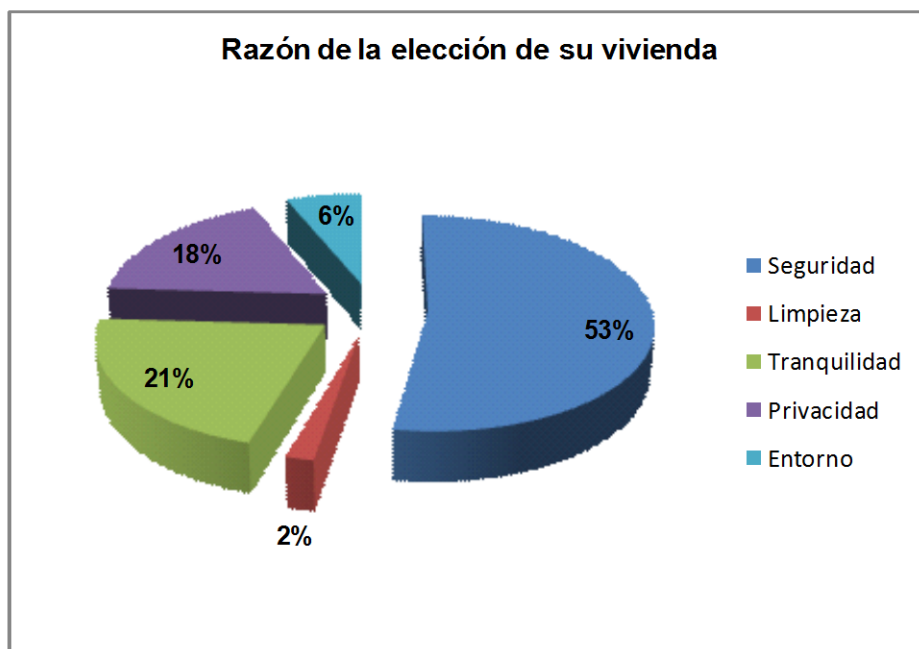
4.- En general, ¿que tan eficiente es la administración de su Condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Extremadamente eficiente | 11 | 10% |
| Muy eficiente | 15 | 13% |
| Moderadamente eficiente | 13 | 12% |
| Poco eficiente | 22 | 20% |
| Nada eficiente | 51 | 46% |
| Total | 112 | 100% |



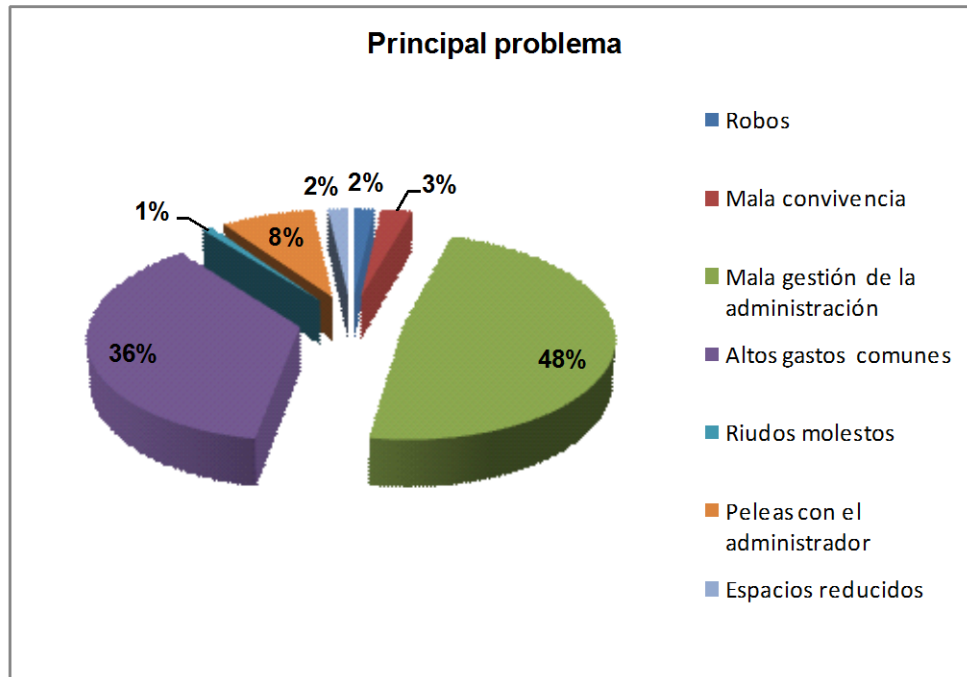
5.- ¿Cual es la principal razón por la que eligió vivir en Condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Seguridad | 59 | 53% |
| Limpieza | 2 | 2% |
| Tranquilidad | 24 | 21% |
| Privacidad | 20 | 18% |
| Entorno | 7 | 6% |
| Total | 112 | 100% |



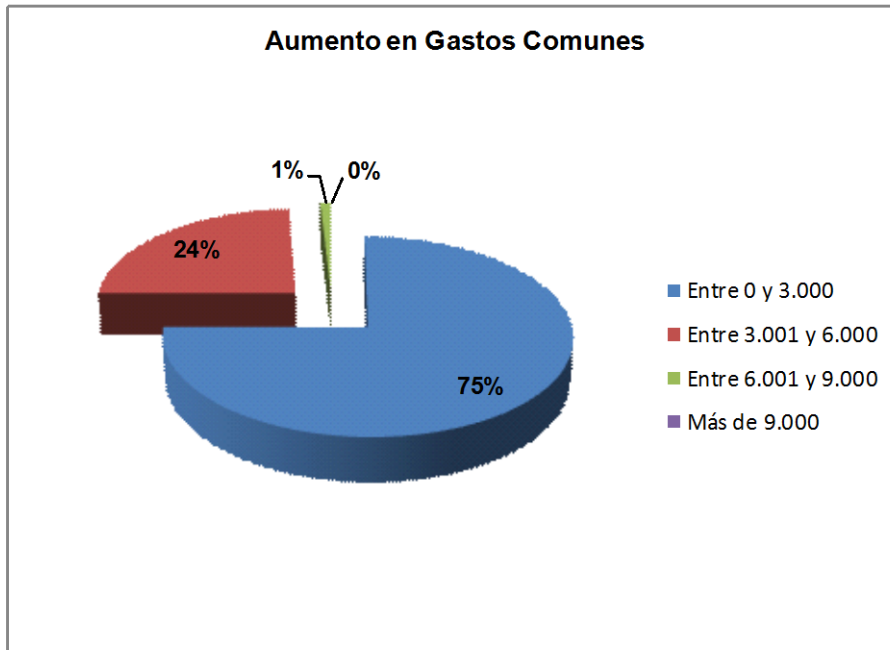
6.- ¿Principal problema que ha enfrentado en el Condominio Viña Club?

| | Respuestas | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Robos | 2 | 2% |
| Mala convivencia | 3 | 3% |
| Mala gestión de la administración | 54 | 48% |
| Altos gastos comunes | 41 | 37% |
| Riudos molestos | 1 | 1% |
| Peleas con el administrador | 9 | 8% |
| Espacios reducidos | 2 | 2% |
| Total | 112 | 100% |



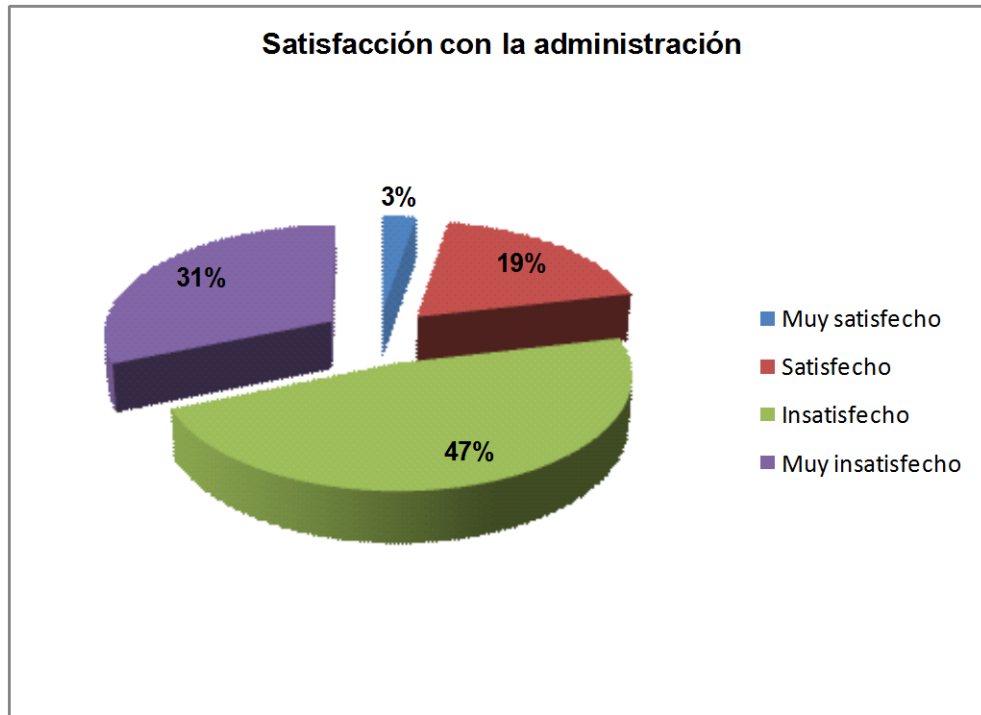
7.- ¿Cuanto más estás dispuesto a pagar en tus gastos comunes para la mejora de algún problema que es de tu interes solucionar en el Condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Entre 0 y 3.000 | 84 | 75% |
| Entre 3.001 y 6.000 | 27 | 24% |
| Entre 6.001 y 9.000 | 1 | 1% |
| Más de 9.000 | 0 | 0% |
| Total | 112 | 100% |



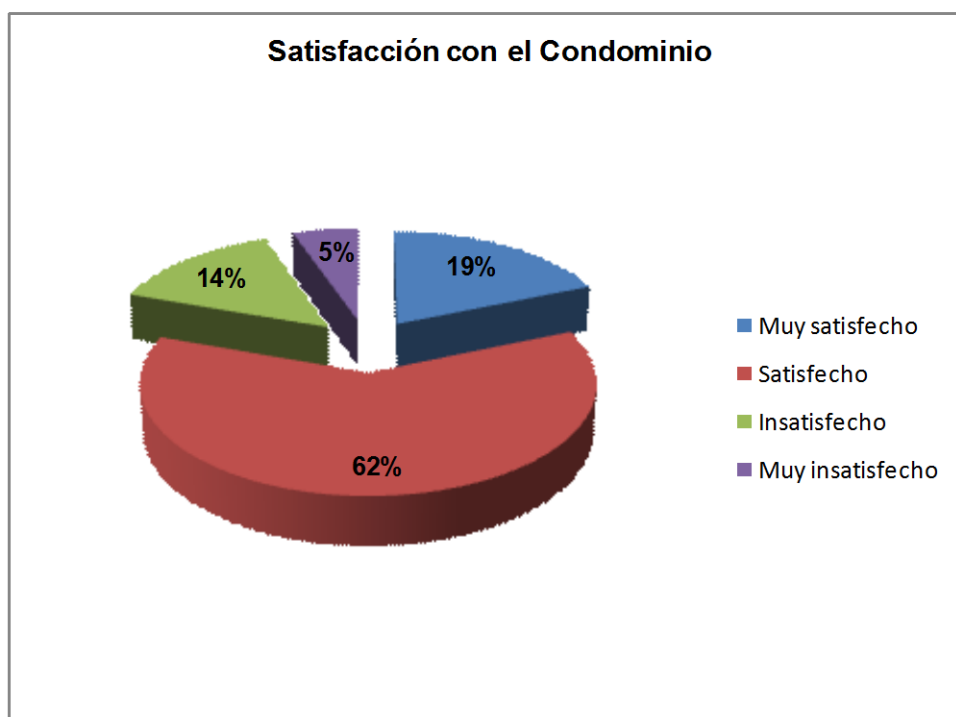
8.- En general, ¿Cual es tu grado de satisfacción con la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho | 3 | 3% |
| Satisfecho | 21 | 19% |
| Insatisfecho | 53 | 47% |
| Muy insatisfecho | 35 | 31% |
| Total | 112 | 100% |



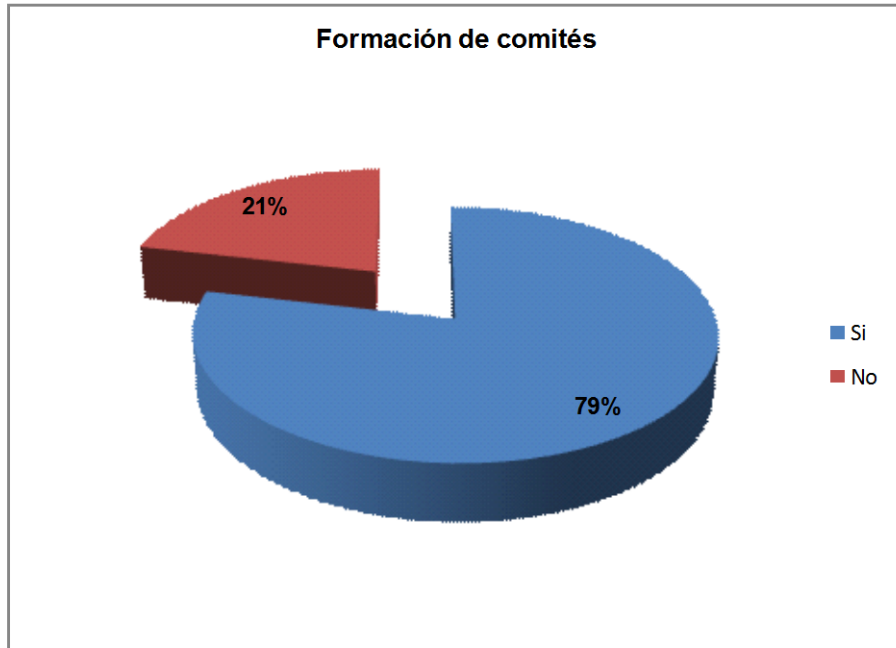
9.- En general, ¿Cual es tu grado de satisfacción de su Condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho | 21 | 19% |
| Satisfecho | 69 | 62% |
| Insatisfecho | 16 | 14% |
| Muy insatisfecho | 6 | 5% |
| Total | 112 | 100% |



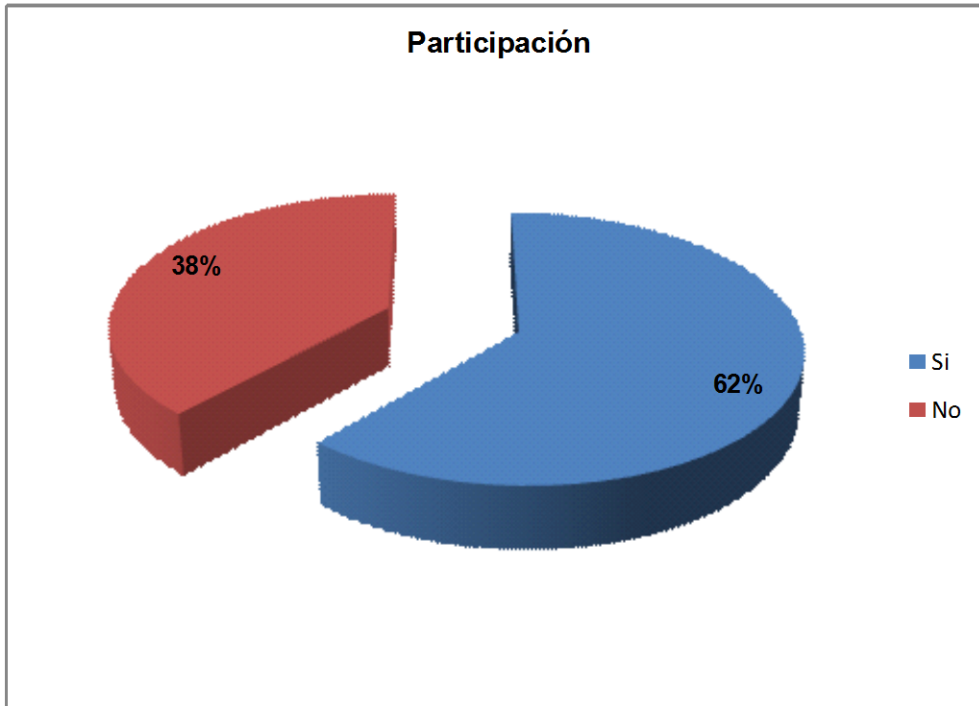
10.- ¿Le interesaría que se formarían comités de áreas específicas del condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 88 | 79% |
| No | 24 | 21% |
| Total | 112 | 100% |



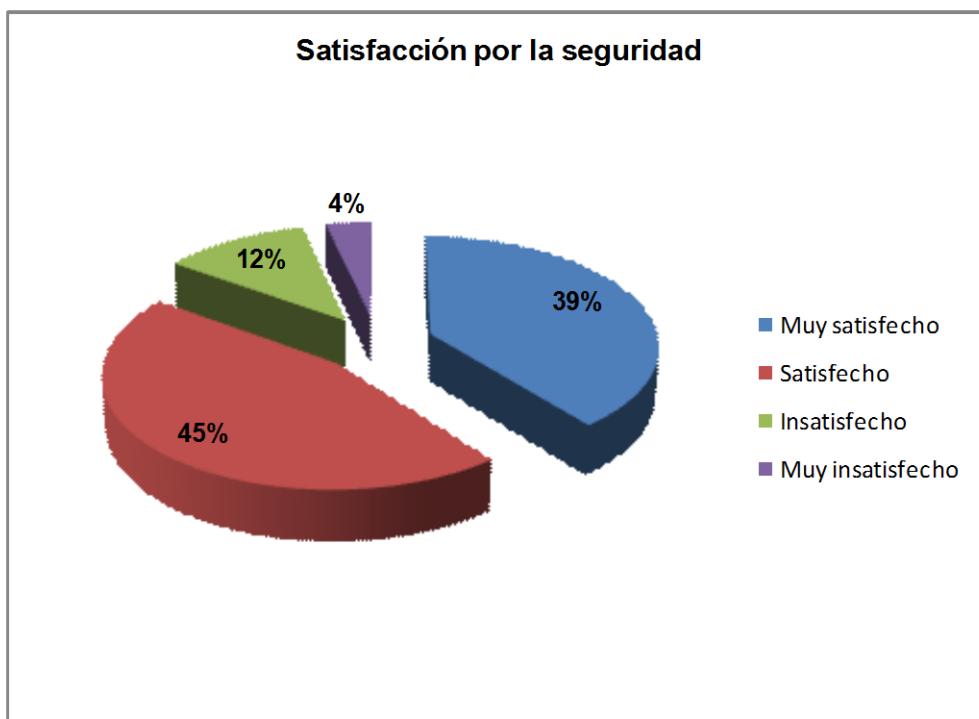
11.- Si su respuesta es Si, ¿le gustaría participar?

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 69 | 62% |
| No | 43 | 38% |
| Total | 112 | 100% |



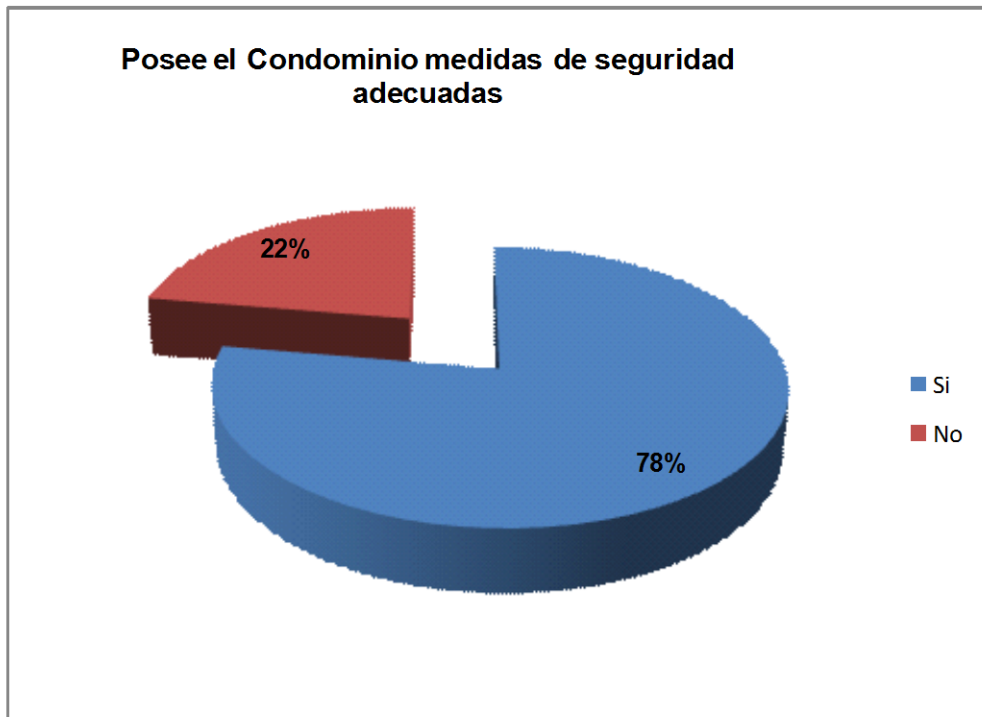
12.- ¿Cual es su nivel de satisfacción con la seguridad del condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho | 44 | 39% |
| Satisfecho | 51 | 46% |
| Insatisfecho | 13 | 12% |
| Muy insatisfecho | 4 | 4% |
| Total | 112 | 100% |



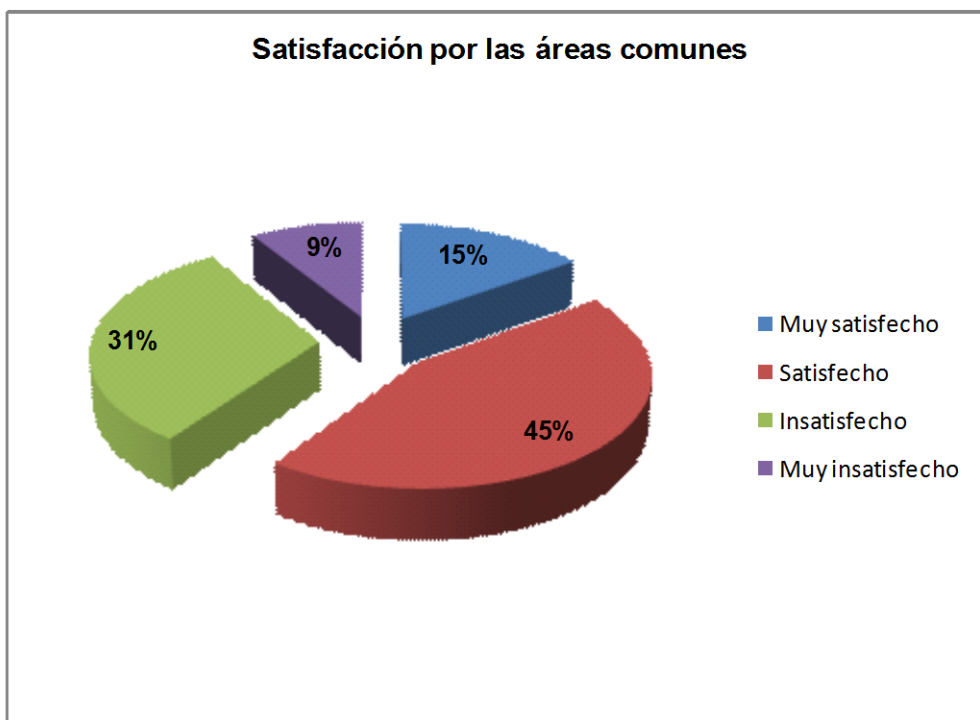
13.- ¿Cree usted que el condominio cuenta con las medidas de seguridad adecuadas?

| | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Si | 87 | 78% |
| No | 25 | 22% |
| Total | 112 | 100% |



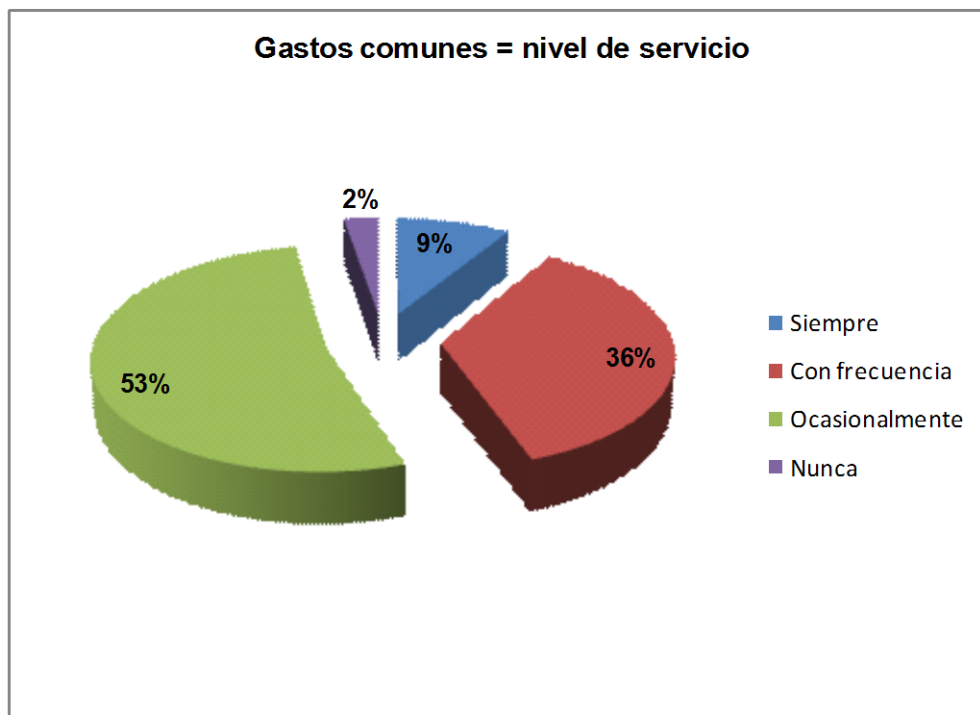
14.- ¿Cual es su nivel de satisfacción de la mantención de las áreas comunes del condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy satisfecho | 17 | 15% |
| Satisfecho | 50 | 45% |
| Insatisfecho | 35 | 31% |
| Muy insatisfecho | 10 | 9% |
| Total | 112 | 100% |



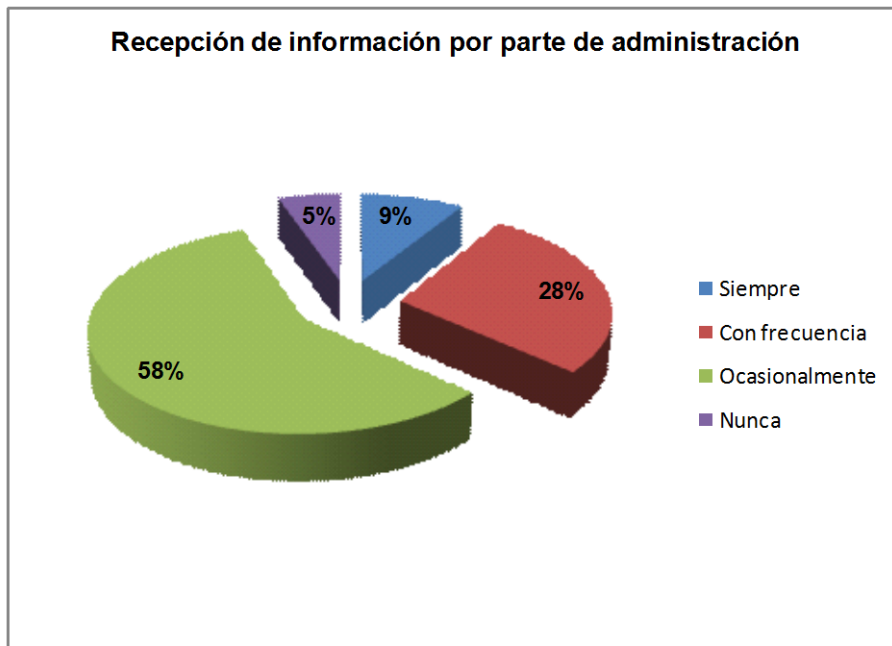
15.- ¿Considera que el nivel de pagos en gastos comunes mensual es acorde a los servicios que recibe?

| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Siempre | 10 | 9% |
| Con frecuencia | 40 | 36% |
| Ocasionalmente | 59 | 53% |
| Nunca | 3 | 3% |
| Total | 112 | 100% |



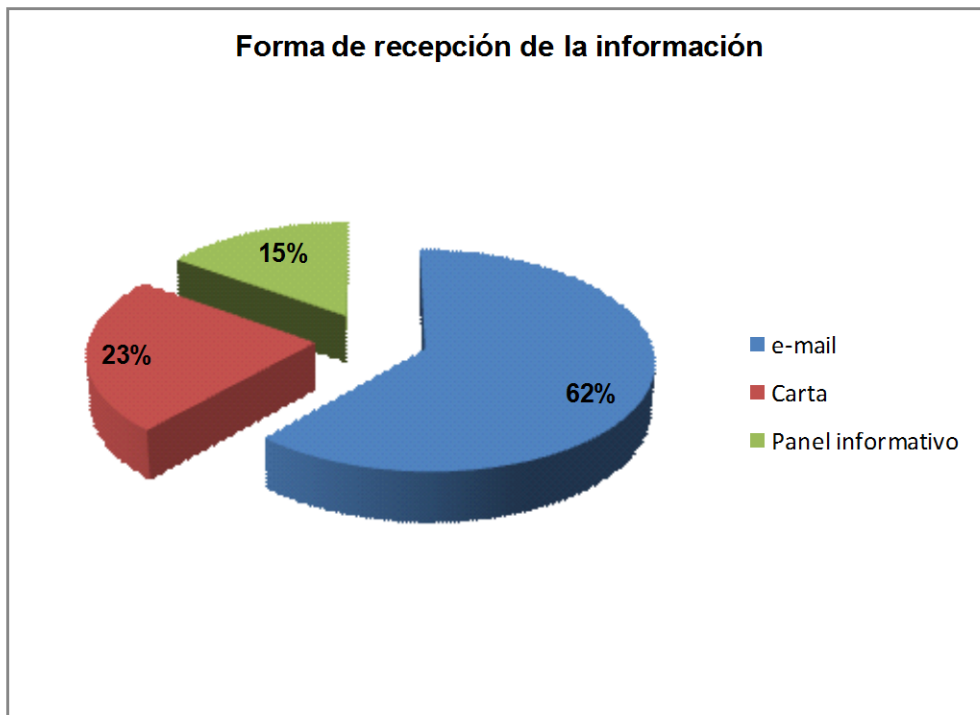
16.- En general, ¿recibe información periódicamente por parte de la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 10 | 9% |
| Con frecuencia | 31 | 28% |
| Ocasionalmente | 65 | 58% |
| Nunca | 6 | 5% |
| Total | 112 | 100% |



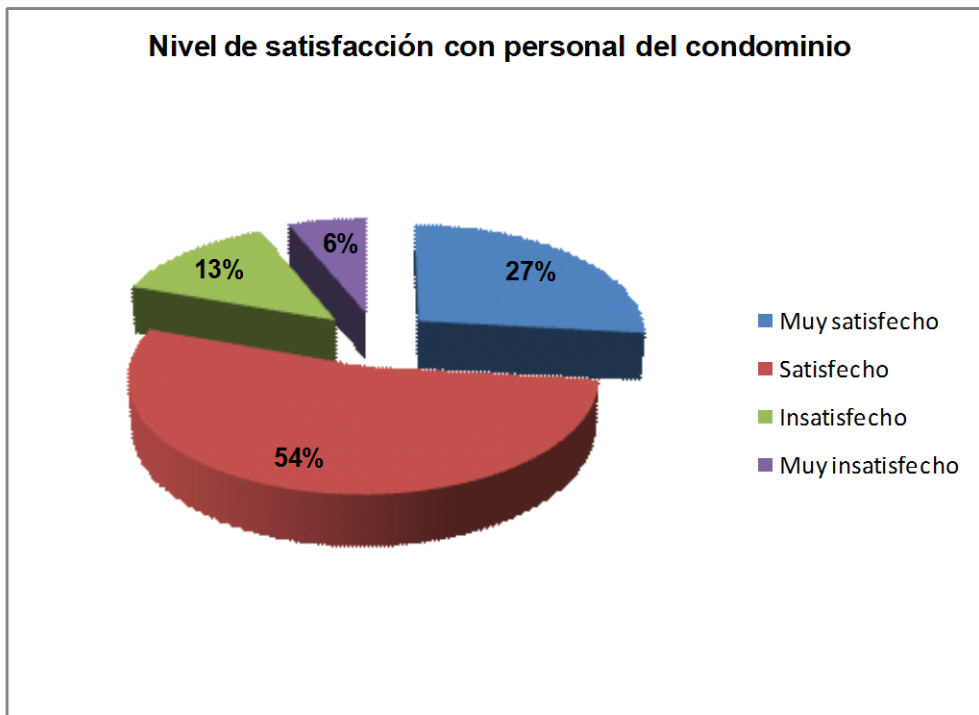
17.- ¿Como le gustaría recibir información por parte de la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| e-mail | 69 | 62% |
| Carta | 26 | 23% |
| Panel informativo | 17 | 15% |
| Total | 112 | 100% |



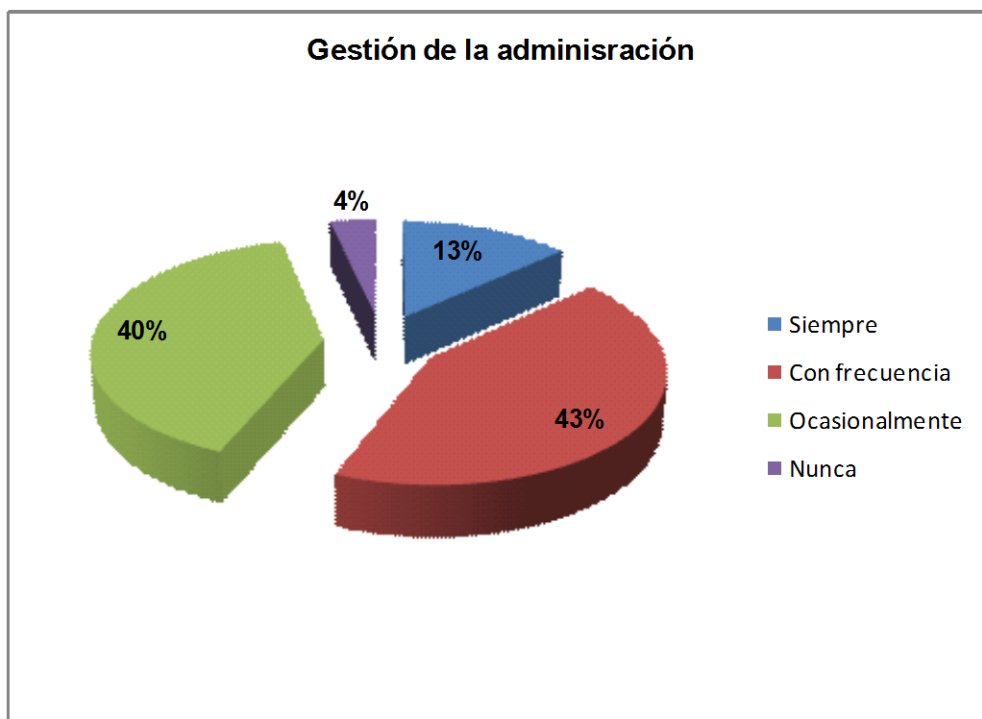
18.- ¿Cual es su nivel de satisfacción con el personal del condominio?

| | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy satisfecho | 30 | 27% |
| Satisfecho | 60 | 54% |
| Insatisfecho | 15 | 13% |
| Muy insatisfecho | 7 | 6% |
| Total | 112 | 100% |



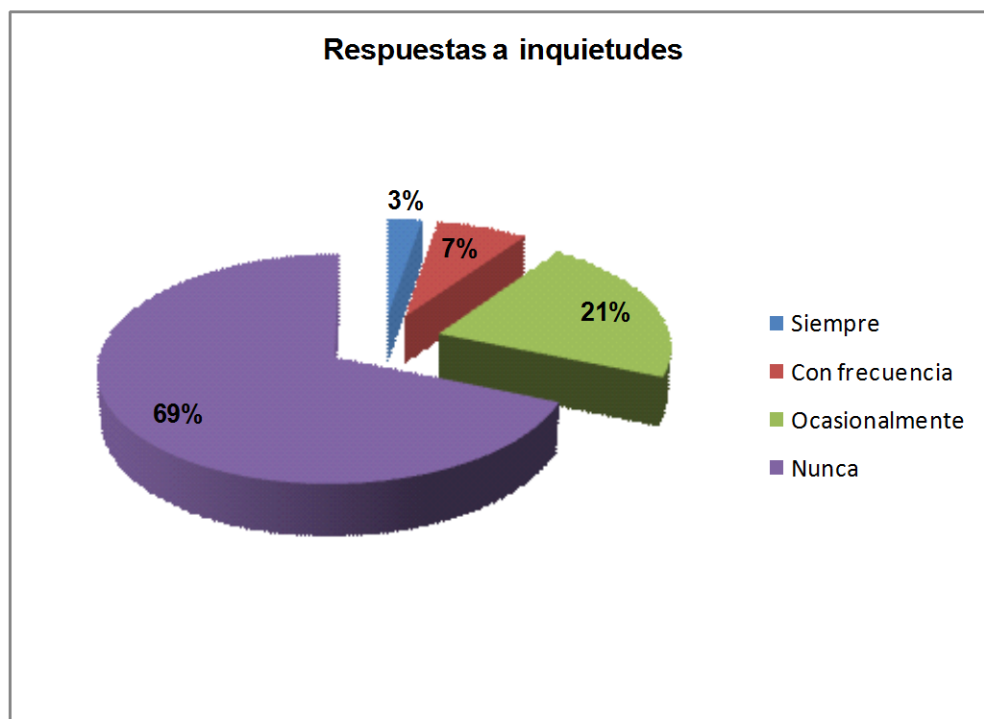
19.- En su opinión, ¿la actual administración cumple con su gestión?

| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 15 | 13% |
| Con frecuencia | 48 | 43% |
| Ocasionalmente | 45 | 40% |
| Nunca | 4 | 4% |
| Total | 112 | 100% |



20.- ¿Recibe respuestas a sus inquietudes por parte de la administración?

| | Respuestas | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 3 | 3% |
| Con frecuencia | 8 | 7% |
| Ocasionalmente | 24 | 21% |
| Nunca | 77 | 69% |
| Total | 112 | 100% |



Anexo 5: Detalle gastos comunes

GASTO COMUN DEL MES DE ABRIL 2017 CONDOMINIO VIÑA CLUB

| CONCEPTOS | N° Respaldo | N° Egreso | TOTAL |
|--|----------------------|-------------|-------------------|
| Remuneraciones | | | |
| Sueldo Sr. Juan Luis Andaur Aguilar periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 380,386 |
| Sueldo Sr. Victor Manuel Donoso Verdejo periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 379,344 |
| Sueldo Sr. Fredy Leonardo Hoffhein Huanquil periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 416,747 |
| Sueldo Sr. Bernardo Raul Diaz Roldan periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 354,084 |
| Sueldo Sr. Julio Segundo Hidalgo Maldonado periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 456,696 |
| Sueldo Sr. Carlos Patricio Lambert Chaparro periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 421,263 |
| Sueldo Sr. Victorio Fernando Valdivia Olguin periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 379,344 |
| Sueldo Sr. Osvaldo Gabriel Nuñez Hernandez periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 405,767 |
| Sueldo Sra. Violeta Rivas De Fernandez periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 393,916 |
| Sueldo Sr. Jonathan Andres Quilhot Escobar periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 225,007 |
| Sueldo Sra. Daniela Isabel Alvarado Araya periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 284,965 |
| Sueldo Sra. Uberlinda Caceres Arriagada periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 342,990 |
| Sueldo Sra. Sandra Elizabeth Hevia Ortega periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 328,948 |
| Sueldo Sra. Oriana Victoria Liqueño Acevedo periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 313,471 |
| Sueldo Sr. Juan Vergara Peñailillo periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 462,437 |
| Sueldo Sra. Maricela Adriana Puebla Astudillo periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 255,301 |
| Sueldo Sr. Jose Miguel Morales Gonzalez periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 283,923 |
| Sueldo Sra. Maria Cristina Becerra Jimenez periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 374,807 |
| Sueldo Sr. Pablo Ignacio Valencia Reinoso periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 224,167 |
| Sueldo Sr. Juan Enrique Peña Rozas periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 225,150 |
| Sueldo Sra. Luz Carolina Neculhual Cuevas periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 359,604 |
| Sueldo Sr. Vicente Anselmo Mauna Rojas periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 176,750 |
| Sueldo Sr. Patricio Humerto Mussatto Del Hoyo periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 55,988 |
| Sueldo Sr. Sergio Ruben Fernandez Berrios periodo abril 2017 | Planilla | 2592 & 2600 | 379,714 |
| Anticipo de sueldos personal periodo marzo 2017 | Planilla | 2558 | 245,000 |
| Cotizaciones Previsionales abril 2017 (Previred S.A.) | Cupón 201704150922-5 | 2610 | 1,779,498 |
| Ahorro voluntario personal periodo abril 2017 (Caja de Compensación Los Andes) | Planilla | 2611 | 70,768 |
| Finiquito Sr. Patricio Mussato | Finiquito | 2590 | 51,597 |
| Finiquito Sr. Fernando Saavedra | Finiquito | 2591 | 80,454 |
| | | | 10,108,086 |

Servicios Externos

| | | | |
|---|---------------|------|------------------|
| Servicio de Administración abril 2017 (San Martín Administraciones) | Bol. Hon. 574 | 2601 | 1,200,000 |
| Servicio Correspondencia abril 2017 (Sr. Jaime Cisterna) | Otro | 2602 | 30,000 |
| | | | 1,230,000 |

Servicios Mantenición y Operación

| | | | |
|--|---------------|------|------------------|
| Mantenición ascensores abril 2017 torre 1 (Thyssenkrupp Elevadores S.A.) | Fact. 49490 | 2612 | 805,042 |
| Mantenición ascensores abril 2017 torre 2 (Alpha Ascensores) | Fact. 10249 | 2613 | 663,770 |
| Mantenición sala bombas hidropack abril 2017 torre 1 (Luis Covarrubias Arellano) | Fact. 1307 | 2614 | 142,800 |
| Mantenición sala bombas hidropack abril 2017 torre 2 (Empresa Constructora William) | Fact. 240 | 2615 | 252,864 |
| Mantenición sala calderas abril 2017 torre 1 (Tekman Mantenimientos S.A.) | Fact. 1341 | 2616 | 354,507 |
| Mantenición sala calderas abril 2017 torre 2 (Grupo Singer y Singer S.A.) | Fact. 788 | 2617 | 466,096 |
| Mantenición jardines e insumos jardinería abril 2017 (Sr. Francisco Romero) | Bol. Hon. 537 | 2603 | 144,444 |
| Mantenición generadores de emergencias periodo abril 2017 (Lcuis Covarrubias Arellano) | Fact. 1308 | 2618 | 157,568 |
| Artículos de aseo periodo abril 2017 (Carlos Hadler Vasquez) | Fact. 4696 | 2619 | 106,096 |
| Artículos de aseo periodo abril 2017 (Distribuidora de Artículos de Aseo) | Fact. 4939 | 2620 | 93,688 |
| Adquisición ampolletas led luz cálida, tubos led con base (Sanchez y Santander) | Fact. 98 | 2621 | 173,685 |
| Compra 600 bolsas de aseo (Roberto Moreno) | Fact. 1194 | 2622 | 207,060 |
| Programación dvd para indicador ingreso perimetro (Richard Cabrera) | Bol. Hon. 382 | 2608 | 55000 |
| Articulos de piscina (Rodrigo Aburto) | Fact. 368 | 2623 | 120000 |
| Cambio aceite maquina de tracción (Alpha Ascensores) | Fact. 10289 | 2629 | 396,449 |
| | | | 4,139,069 |

Servicios Reparaciones

| | | | |
|--|---------------|------|------------------|
| Materiales arreglo vigas (Sodimac S.A.) | Cot. 50004375 | 2609 | 98,096 |
| Cambio encoder motor operador puerta cabina ascensor (Thyssenkrupp Elevadores S.A.) | Fact. 49306 | 2630 | 181,511 |
| Trabajos correctivos caldera (Tekman Mantenciones S.A.) | Fact. 1313 | 2631 | 1,302,628 |
| Adquisición e instalación elementos generador de emergencia (Luis Covarrubias Arellano) | Fact. 1309 | 2632 | 196,350 |
| Adquisición e instalación válvulas selenoides y de retención sala bombas (Luis Covarrubias Arellano) | Fact. 1310 | 2633 | 577,150 |
| | | | 2,355,735 |

Consumos Básicos

| | | | |
|--|----------------|-------------|------------------|
| Consumo energía eléctrica cliente N° 5604129 Periodo 15-03-17 al 11-04-17 (Conaf | Bol. 32885020 | 2604 | 1,475,500 |
| Consumo energía eléctrica cliente N° 5253600 Periodo 15-03-17 al 11-04-17 (Conaf | Bol. - | 2605 | 1,489,200 |
| Consumo agua cliente N° 673370-0 periodo 16-03-17 al 17-04-17 (Esva S.A.) | Bol. 20333526 | 2624 | 2,392 |
| Consumo agua cliente N° 673372-7 periodo 16-03-17 al 17-04-17 (Esva S.A.) | Bol. 20333528 | 2624 | 233,251 |
| Consumo agua cliente N° 706780-1 periodo 16-03-17 al 17-04-17 (Esva S.A.) | Bol. 20333964 | 2625 | 21,561 |
| Consumo agua cliente N° 706782-8 periodo 16-03-17 al 17-04-17 (Esva S.A.) | Bol. 20333965 | 2625 | 54,890 |
| Consumo agua cliente N° 707022-5 periodo 16-03-17 al 17-04-17 (Esva S.A.) | Bol. 20334204 | 2625 | 1,114 |
| Consumo agua caliente espacios comunes | - | - | 42,504 |
| 50% Consumo gas sala calderas | - | 2606 & 2607 | 2,843,540 |
| Consumo telefónico cliente N° 78511068 periodo 21-03-17 al 20-04-17 (Vtr Comunic | Bol. 112605479 | 2626 | 45,520 |
| | | | 6,209,472 |

Otros Gastos

| | | | |
|--|----------------|------|------------------|
| Caja chica articulos de operación y mantenencias menores abril 2017 | Planilla | 2637 | 175,900 |
| Caja chica articulos de oficina abril 2017 | Planilla | 2638 | 115,140 |
| Botín de seguridad para personal de mantención | Bol. 421060278 | 2594 | 62,690 |
| Adquisición 12 extintores 6 kgs. Certificados (Sociedad Comercial Faset Ltda.) | Fact. 3536 | 2595 | 264,180 |
| Adquisición maceteros y cortinas de baño para personal (Sodimac S.A.) | Bol. 420322376 | 2599 | 60,840 |
| Compra talonarios de ingresos (Jannet Vasconez) | Fact. 256 | 2627 | 142,800 |
| Compra uniforme personal (Luis Eltit e Hijos Ltda) | Fact. 1866 | 2628 | 264,597 |
| | | | 1,086,147 |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|-------------------|
| SUBTOTAL GASTOS | | | 25,128,509 |
| 5% FONDO RESERVA | | | 1,256,425 |
| TOTAL FINAL A PRORRATEAR | | | 26,384,934 |

| | | | |
|--|---|---|------------------|
| Ingresos Extraordinarios | | | |
| Total recaudado uso sala multiuso, quincho, sala juegos, sala cine, ascensor, terraz | - | - | 236,000 |
| Cobros estacionamientos periodo abril 2017 | - | - | 338,000 |
| Arriendo sala venta Inmobilia periodo abril 2017 | - | - | 648,521 |
| TOTAL PERIODO INGRESOS EXTRAORDINARIOS | | | 1,222,521 |

Se solicita pagar en conserjería o depositar en cuenta corriente del Banco BBVA N° 0366-0100000181 a nombre de CONDOMINIO VIÑA CLUB RUT: 65.029.764-4, hasta el 04/06/2017 enviando copia del depósito al e-mail individualizando TORRE, DEPARTAMENTO, VALOR Y FECHA, si no indica esta información su pago se registrará como no reconocido. El pago fuera de plazo establecido generará la aplicación de interés máximo convencional sobre el valor adeudado.