



Universidad de Palermo.

Máster en Administración y Negocios. (MBA)

**Trabajo final para optar al grado de Máster en Administración y Negocios de la
Universidad de Palermo, de la Facultad de Negocios.**

***“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
OPTIMIZACIÓN ESTRATÉGICA DE UN ACTIVO INMOBILIARIO
URBANO, UBICADO EN LA COMUNA DE ÑUÑO A, CIUDAD DE
SANTIAGO, CHILE, MEDIANTE RECONVERSIÓN FUNCIONAL”.***

Tesista: Abogado, Rodrigo Iturriaga Delgado.

E-mail: Iturriaga.r@gmail.com

Legajo: 0142116

Tutor del Trabajo Final: Ing. Jorge Almada, MBA.

Octubre del año 2025.

Buenos Aires.

Argentina.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final a Dios, y en especial a la Virgen María, quien siempre me acompaña, ilumina y protege en cada etapa de mi vida.

A mi señora Francisca y a mi hija Josefina, que hoy llenan mi vida de alegría, ternura y amor incondicional.

A mis padres y hermanos, por su apoyo constante en cada una de mis aventuras y emprendimientos.

A mi tutor, Profesor Jorge Almada, por su generosidad, orientación, apoyo y compromiso con este proyecto.

A los profesores comprometidos, apasionados por sus materias, que fomentan la participación y el debate, y que comparten tanto las risas, como el respeto mutuo.

A los compañeros con quienes cursé el MBA, quienes enriquecieron profundamente esta experiencia académica y se convirtieron en los mejores amigos para descubrir Buenos Aires.

Y muy especialmente, a Baltazar, mi perro, con quien compartí esta aventura en Buenos Aires. Fue el mejor compañero de departamento que pude tener, y quien me “obligó” a caminatas diarias por los “Bosques de Palermo”, las cuales, sin duda alguna, mejoraron nuestra calidad de vida durante nuestra estadía.

RESUMEN:

Este trabajo final, aborda un desafío actual y complejo: la reconversión estratégica de activos inmobiliarios en un entorno urbano dinámico y cambiante. A través del estudio particular de la propiedad denominada “Casona Infante”, ubicada en la comuna de Ñuñoa, ciudad de Santiago, analizaremos la viabilidad de transformar un inmueble de uso de oficina en un formato comercial o mixto, integrando criterios financieros, normativos y territoriales. El contenido resulta especialmente interesante por su enfoque multidisciplinario, que combina análisis técnico con sensibilidad urbana, y por su utilidad práctica para inversionistas, gestores y autoridades.

En un contexto marcado por la consolidación del teletrabajo, la densificación urbana, la evolución de los formatos comerciales y los efectos post pandemia, esta investigación se alinea con los grandes desafíos globales y locales: sostenibilidad, adaptabilidad y eficiencia. Su carácter replicable y su profundidad metodológica la convierten en una herramienta valiosa para estudiar, debatir y aplicar en múltiples escenarios urbanos.

Este trabajo es desafiante por la complejidad del entorno regulatorio, la volatilidad económica y la necesidad de tomar decisiones basadas en evidencia. Es útil porque entrega criterios claros para evaluar reconversiones inmobiliarias en zonas de alta valorización. Y es interesante ya que permite explorar nuevas formas de habitar, trabajar y emprender en la ciudad. En definitiva, esta tesis se conecta con los grandes cambios globales -como la digitalización, la sostenibilidad y la flexibilidad laboral- y con los desafíos locales de planificación, inversión y regeneración urbana, aportando una visión estratégica para construir ciudad con inteligencia y propósito.

TABLA DE CONTENIDOS.

INTRODUCCIÓN

1.- Justificación	11
2.- Objetivo General	12
3.- Objetivos Específicos	13
4.- Hipótesis	14
5.- Metodología de la Investigación.....	14
5.1) Diseño Metodológico.....	14
5.2) Técnicas Cualitativas	15
5.3) Técnicas Cuantitativas	15
5.4) Triangulación y Validación	16
5.5) Justificación Metodológica	16

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL BIEN RAÍZ.

1.- Justificación de la elección del inmueble como unidad de análisis	17
2.- Relevancia estratégica del activo en el contexto urbano de Ñuñoa.....	19
3.- Vinculación con los objetivos generales de la Trabajo Final	20
4.- Caracterización física y técnica del inmueble.....	21
4.1) Distribución y funcionalidad.....	21
4.2) Uso actual y desempeño	32
4.3) Tipología arquitectónica y estado de conservación	32
5.- Localización y entorno urbano	33
5.1) Dirección exacta y zonificación PRC. (Plano Regulator Comunal)	33
5.2) Accesibilidad. (Transporte público, vialidades, conectividad peatonal).....	35
5.3) Equipamiento urbano cercano (Comercio, salud, educación, cultura)	35
5.4) Externalidades urbanas positivas y negativas	36
5.5) Dinámica territorial y perfil demográfico del sector.....	38
6.- Antecedentes normativos.....	39
6.1) Cambio de destino de una propiedad.....	39
6.2) Zonificación según PRC de Ñuñoa.....	40

6.3) Usos de suelo permitidos y restricciones	40
6.4) Altura máxima, coeficiente de ocupación, retiros exigidos	40
6.5) Condiciones patrimoniales o de conservación	41
6.6) Compatibilidad normativa con usos proyectados	41
7.- Diagnóstico funcional	42
7.1) Uso actual del inmueble (ejemplo, oficina)	42
7.2) Nivel de ocupación y vacancia histórica	42
7.3) Limitaciones operativas o comerciales	42
7.4) Potencial de reconversión según atributos físicos y normativos.....	43
7.5) Percepción del inmueble por parte de actores del entorno	44

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1.- Introducción al marco conceptual.....	45
2.- Conceptos clave para la comprensión del estudio	45
1) Activo inmobiliario urbano.....	45
2) Componentes estructurales del valor de un bien raíz	45
3) Tipologías funcionales	46
4) Uso de suelo.....	46
5) Compatibilidad normativa	47
6) Dinámica de valorización	47
7) Reconversión funcional	47
8) Rentabilidad inmobiliaria.....	48
9) Vacancia estructural.....	48
10) Sensibilidad de mercado	49
11) Ciclo inmobiliario	49
12) Externalidades urbanas	49
13) Sostenibilidad y criterios ESG.....	50
14) Tecnología Inmobiliaria y Proptech	51
15) Modelo de negocios inmobiliario	51
16) Normativa patrimonial.....	52
3.- Conclusiones del Capítulo.....	52

CAPÍTULO 3: EL SECTOR Y LA EMPRESA.

1.- Evolución y características del sector inmobiliario chileno	53
2.- Factores estructurales que inciden en el mercado inmobiliario	54
1.- Densificación urbana y presión sobre el suelo.....	54
2.- Obsolescencia funcional de activos tradicionales	54
3.- Transformación de la demanda y nuevas preferencias de uso.....	54
4.- Marco normativo y planificación territorial.....	54
5.- Valor del suelo y rentabilidad proyectada	54
6.- Tendencias globales en reconversión urbana	54
4.- Conclusiones del capítulo	55

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTIVO.

1.- Análisis del macroentorno: Matriz PESTEL	57
2.- Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	59
3.- Análisis interno: Matriz FODA	60
4.- Matriz de riesgos y medidas de mitigación	63
5.- Conclusiones del capítulo	64

CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

1.- Introducción metodológica	65
2.- Investigación cuantitativa	66
3.- Investigación cualitativa	74
4.- Conclusiones del capítulo	81

CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIOS Y PROPUESTA DE VALOR

1.- Antecedentes previos y concepto de Unidad de Fomento	83
2.- Aplicación del Business Model Canvas	84
3.- Propuesta de valor concreta del activo	86
4.- Estrategias de posicionamiento y comercialización.....	87
5.- Modelos contractuales sugeridos.....	89
6.- Segmentos de clientes potenciales.....	91

7.- Indicadores de éxito (KPIs).....	92
8.- Conclusiones del capítulo.....	94

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN FINANCIERA Y ESCENARIOS DE EXPLOTACIÓN

1.- Marco metodológico.....	96
2.- Costos de habilitación.....	98
3.- Flujo de Caja.....	104
4.- Valor Actual Neto. (VAN)	107
5.- Tasa Interna de Retorno. (TIR)	108
6.- Retorno sobre Inversión. (ROI).....	109
7.- Análisis de sensibilidad: precio por m2, vacancia, tasa de descuento	110
8.- Indicadores comparativos escenarios Comercial v/s Mixto... ..	113
9.- Evaluación Financiera	114
10.- Conclusiones del capítulo.....	114

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

1.- Conclusiones y recomendaciones	117
--	-----

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1	14
Cuadro N°2	50
Cuadro N°3	51
Cuadro N°4	57
Cuadro N°5	59
Cuadro N°6	60
Cuadro N°7	61
Cuadro N°8	63
Cuadro N°9	65
Cuadro N°10	67
Cuadro N°11	68
Cuadro N°12	69
Cuadro N°13	71
Cuadro N°14	72
Cuadro N°15	75
Cuadro N°16	76
Cuadro N°17	78
Cuadro N°18	80
Cuadro N°19	93
Cuadro N°20	93
Cuadro N°21	94
Cuadro N°22	98
Cuadro N°23	99
Cuadro N°24	100
Cuadro N°25	101
Cuadro N°26	102
Cuadro N°27	103
Cuadro N°28	104
Cuadro N°29	105
Cuadro N°30	106

Cuadro N°31	106
Cuadro N°32	107
Cuadro N°33	108
Cuadro N°34	109
Cuadro N°35	110
Cuadro N°36	111
Cuadro N°37	112
Cuadro N°38	113

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Figura N°1.....	18
Figura N°2.....	22
Figura N°3.....	22
Figura N°4.....	23
Figura N°5.....	24
Figura N°6.....	24
Figura N°7.....	25
Figura N°8.....	25
Figura N°9.....	26
Figura N°10.....	26
Figura N°11.....	27
Figura N°12.....	27
Figura N°13.....	28
Figura N°14.....	28
Figura N°15.....	29
Figura N°16.....	29
Figura N°17.....	30
Figura N°18.....	30
Figura N°19.....	31
Figura N°20.....	31
Figura N°21.....	31

Figura N°22.....	97
Figura N°23.....	97

INTRODUCCIÓN

1.- Justificación.

El mercado inmobiliario chileno se encuentra inmerso en un proceso de transformación estructural, impulsado por la convergencia de factores demográficos, normativos, económicos, tecnológicos y socioculturales que están redefiniendo las dinámicas de uso, valoración y rentabilidad de los activos urbanos. Esta evolución ha complejizado significativamente la toma de decisiones en materia de inversión, arriendo y reconversión, exigiendo una reformulación profunda de los modelos tradicionales de gestión inmobiliaria. En este nuevo escenario, se torna indispensable incorporar enfoques estratégicos, criterios financieros avanzados y principios de sostenibilidad urbana para garantizar decisiones informadas y resilientes.

Entre los principales elementos que inciden en esta transformación destacan: el crecimiento poblacional sostenido; la escasez de terrenos en zonas consolidadas; la evolución en las preferencias del consumidor; la diversificación de los formatos de trabajo y comercio; las fluctuaciones en la oferta y demanda de inmuebles; las variaciones en las tasas de interés; las modificaciones a los instrumentos de planificación urbana; el aumento de los costos de construcción; la desaceleración económica; los avances tecnológicos; los movimientos migratorios; la consolidación del teletrabajo, y una serie de factores locales como el flujo peatonal y vehicular, la visibilidad del inmueble, la seguridad del sector, la disponibilidad de áreas verdes, y la cercanía al transporte público. Estos elementos configuran un entorno altamente dinámico que afecta directamente la rentabilidad, funcionalidad y viabilidad de los activos inmobiliarios, lo que demanda una gestión estratégica basada en evidencia y análisis multidimensional.

En este contexto, comunas consolidadas del sector oriente de Santiago -como Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y Ñuñoa- han experimentado un proceso de densificación urbana, impulsado por una demanda sostenida de compradores y arrendatarios. Esta presión ha generado un alza progresiva en los precios de venta y arriendo, provocando tensiones entre propietarios, inversionistas y usuarios, y dificultando la toma de decisiones

racionales y eficientes. Paralelamente, se observa una reconfiguración del mercado de oficinas, con una disminución significativa en la demanda por espacios tradicionales, producto de la pandemia y la consolidación del trabajo remoto. Este fenómeno ha dado paso a nuevos formatos como coworking, zonas mixtas y soluciones logísticas de última milla, que requieren una reevaluación del uso funcional de los inmuebles.

Frente a este escenario, la presente tesis se propone analizar de manera rigurosa y estratégica la rentabilidad potencial de un activo inmobiliario específico -la cual denominaremos “Casona Infante”, ubicada en la comuna de Ñuñoa, Santiago de Chile- actualmente destinado al uso de oficina, con un ingreso mensual de 160 Unidades de Fomento (UF), equivalentes a aproximadamente USD 6.543.-

El estudio evaluará la viabilidad de reconvertir el inmueble a uso comercial o mixto), conforme a la normativa vigente y a las condiciones del mercado, con el objetivo de determinar cuál alternativa permite maximizar la rentabilidad, optimizar el uso del espacio y generar valor sostenible en el tiempo.

Este análisis no solo busca entregar una solución estratégica para el activo en cuestión, sino también construir un marco metodológico replicable para otros inmuebles urbanos con vocación de reconversión. En consecuencia, la tesis se constituye como una herramienta de apoyo para inversionistas, gestores inmobiliarios y autoridades urbanas, aportando evidencia técnica, financiera y normativa para la toma de decisiones informadas en un entorno cada vez más dinámico, competitivo y exigente.

2.- Objetivo General.

Analizar rigurosamente la rentabilidad potencial y la viabilidad estratégica de reconvertir un activo inmobiliario urbano -“Casona Infante”, ubicada en Ñuñoa, Santiago de Chile- actualmente destinado a oficinas, hacia un uso comercial o mixto (comercial y oficina), mediante la aplicación de herramientas financieras, normativas y de análisis de mercado, con el fin de identificar la alternativa que maximice el retorno económico, optimice

el uso funcional del espacio y genere valor sostenible en el tiempo, y construir además un marco metodológico replicable para otros activos urbanos con vocación de reconversión.

3.- Objetivos Específicos.

a) Caracterizar el contexto urbano, normativo y económico que incide en la gestión de activos inmobiliarios en Ñuñoa, Santiago, identificando las principales variables que afectan su valoración, funcionalidad y rentabilidad.

b) Analizar técnica, normativa y funcionalmente el inmueble “Casona Infante”, evaluando su compatibilidad con distintos usos de suelo, su estado estructural y su potencial de reconversión conforme a la planificación urbana vigente.

c) Realizar una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, orientada a validar las preferencias de consumidores, usuarios y actores relevantes respecto a los posibles usos del inmueble, identificando atributos valorados y segmentos de demanda.

d) Diseñar un modelo de negocios estratégico para el activo, aplicando herramientas como el Business Model Canvas y criterios “ESG”, que contribuyan a definir una propuesta de valor coherente con el entorno, el perfil del inmueble y las oportunidades de mercado.

e) Evaluar financieramente los escenarios de explotación del inmueble, comparando alternativas de uso (oficina, comercial, mixto) mediante indicadores como VAN, TIR, ROI y Flujo de Caja, incorporando análisis de sensibilidad y riesgos asociados.

f) Determinar la viabilidad integral de la reconversión propuesta, considerando aspectos técnicos, normativos, financieros, comerciales y urbanos, y estableciendo recomendaciones para su implementación efectiva.

g) Construir un marco metodológico replicable, que permita aplicar el enfoque desarrollado a otros activos inmobiliarios urbanos con vocación de reconversión, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas en contextos similares.






4.- Hipótesis.

La reconversión funcional del inmueble “Casona Infante”, actualmente destinado a oficinas, hacia un uso comercial o mixto (comercial y oficina), conforme a la normativa vigente y a las condiciones del mercado inmobiliario en Ñuñoa, permite maximizar su rentabilidad económica, optimizar su uso espacial y generar valor sostenible en el tiempo, en comparación con su explotación bajo el modelo actual, lo que la constituye además en un caso replicable para otros activos urbanos con vocación de reconversión.

5.- Metodología de la Investigación.

La presente investigación adopta un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, de carácter exploratorio, descriptivo y aplicado, orientado a evaluar la viabilidad estratégica y financiera de reconvertir un activo inmobiliario urbano. El estudio se estructura en torno a la integración de herramientas urbanas, normativas, financieras y de mercado con el objetivo de construir un plan de negocios replicable que permita optimizar el uso funcional y la rentabilidad del inmueble.

5.1) Diseño metodológico

Fase	Descripción	Herramientas
 Diagnóstico contextual	Análisis del entorno urbano, normativo y económico	Revisión documental, análisis territorial, normativa PRC
 Evaluación técnica y normativa	Caracterización física y legal del inmueble	Ficha técnica, compatibilidad normativa, DOM
 Investigación de mercado	Validación de demanda y preferencias de uso	Entrevistas, encuestas, segmentación, benchmarking
 Modelación estratégica	Diseño del modelo de negocios y propuesta de valor	Business Model Canvas, KPIs, posicionamiento
 Evaluación financiera	Comparación de escenarios de uso y rentabilidad	VAN, TIR, ROI, FCD, análisis de sensibilidad

Cuadro N°1: Diseño metodológico de la investigación – Fases y herramientas aplicadas. Elaboración Propia.

5.2) Técnicas cualitativas.

El componente cualitativo busca captar percepciones, valoraciones y criterios de actores relevantes del entorno urbano y comercial. Se aplicarán entrevistas semiestructuradas y encuestas dirigidas a:

- a) Propietarios y arrendatarios del sector.
- b) Corredores de propiedades.
- c) Representantes de negocios establecidos.
- d) Vecinos y residentes.

Estas técnicas permitirán identificar atributos valorados, restricciones percibidas y oportunidades de reconversión funcional.

5.3) Técnicas cuantitativas.

El componente cuantitativo permitirá modelar escenarios de uso alternativo y evaluar la rentabilidad proyectada del inmueble. Se utilizarán:

- a) Recolección de datos sobre valores de arriendo por m².
- b) Análisis comparativo de precios según uso. (comercial, oficina, mixto)
- c) Estudio de oferta y demanda en Ñuñoa y comunas comparables.
- d) Datos demográficos: población, ingresos, densidad.
- e) Análisis de flujo peatonal y vehicular.
- f) Estimación de costos de habilitación y operación.
- g) Cálculo de indicadores financieros: VAN, TIR, ROI, FCD.
- h) Sensibilidad ante variaciones de precio, vacancia y tasa de descuento.

5.4) Triangulación y validación.

Los resultados cualitativos y cuantitativos serán triangulados con el fin de validar la hipótesis y sustentar la propuesta estratégica. Se aplicarán matrices de decisión, análisis multicriterio y simulaciones de escenarios y determinar la alternativa más eficiente y replicable.

5.5) Justificación metodológica.

Este enfoque permite abordar el fenómeno de reconversión inmobiliaria desde una perspectiva integral, que combina análisis técnico, normativo, financiero y comercial. La metodología está diseñada para ser replicable en otros activos urbanos, fortaleciendo la capacidad de decisión de propietarios, inversionistas y gestores inmobiliarios en contextos urbanos densificados.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL BIEN RAÍZ.

1.- Justificación de la elección del inmueble como unidad de análisis.

La elección de la “Casona Infante” como unidad de análisis responde a criterios estratégicos, metodológicos y territoriales que la convierten en un caso ejemplar para estudiar la reconversión funcional de activos inmobiliarios urbanos en comunas consolidadas. Este inmueble, ubicado en la comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana de Santiago, presenta una combinación singular de atributos físicos, normativos y urbanos que lo hacen representativo de un tipo de activo con alto potencial de optimización, pero que puede llegar a enfrentar vacancia estructural y obsolescencia funcional.

Desde una perspectiva metodológica, la “Casona Infante” permite aplicar de forma integrada las herramientas de análisis inmobiliario desarrolladas en el marco teórico, tales como la evaluación normativa, la modelación financiera, el diagnóstico territorial y el diseño de modelos de negocio adaptativos. Su configuración física, su emplazamiento en un entorno urbano activo y su compatibilidad normativa con usos alternativos habilitan la exploración de escenarios de reconversión replicables en otros inmuebles con características similares.

Además, el inmueble se encuentra en una zona de alta visibilidad, conectividad y flujo peatonal, lo que refuerza su valor estratégico como nodo urbano susceptible de activación comercial o mixta. Evaluaremos las alternativas funcionales (Comercial y Mixto) que permitan aumentar su rentabilidad en relación con su uso actual.

La elección de este caso se vincula directamente con los objetivos generales de la tesis, orientados a diseñar una metodología de reconversión estratégica que sea académicamente rigurosa, financieramente viable y territorialmente replicable.

La “Casona Infante” no solo representa un activo con desafíos concretos, sino también, una oportunidad para demostrar cómo la gestión estratégica puede transformar inmuebles subutilizados en unidades sostenibles generadoras de valor.



Figura N°1: Vista frontal de “Casona Infante” desde calle Rengo. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°2: Vista lateral de “Casona Infante” desde calle José Manuel Infante - Fachada secundaria y entorno inmediato.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.

2.- Relevancia estratégica del activo en el contexto urbano de Ñuñoa.

La comuna de Ñuñoa, ubicada en el sector oriente de Santiago, se ha consolidado como uno de los territorios urbanos más dinámicos, densificados y funcionalmente diversos del Área Metropolitana. Su evolución ha estado marcada por procesos de renovación urbana, densificación vertical, valoración del suelo y transformación del perfil demográfico, lo que ha generado una demanda creciente por espacios adaptables, bien conectados y con identidad urbana.

En este contexto, la “Casona Infante” se emplaza en una zona de alta visibilidad, conectividad y actividad peatonal, a corta distancia de la estación de metro Irrazaval y en proximidad a ejes comerciales, equipamiento cultural y servicios urbanos. Su localización estratégica le otorga un valor diferencial como activo susceptible de reconversión funcional, especialmente en un entorno donde la presión por usos mixtos y formatos flexibles ha desplazado gradualmente a tipologías tradicionales, como las oficinas convencionales.

La relevancia del inmueble no solo radica en su ubicación, sino también en su capacidad de dialogar con el entorno urbano inmediato. La presencia de comercio especializado, equipamiento educativo, espacios públicos y redes de transporte refuerza su potencial como nodo urbano activo, capaz de albergar giros comerciales, institucionales o híbridos que respondan a las nuevas dinámicas de uso del suelo en Ñuñoa.

Además, la comuna ha mostrado una apertura normativa hacia la mixtura de usos y la densificación controlada, lo que permite explorar modelos de negocio innovadores que integren criterios de sostenibilidad, flexibilidad y valor urbano compartido. En este sentido, la “Casona Infante” representa una oportunidad estratégica para demostrar cómo un inmueble puede ser optimizado mediante una gestión integral que combine análisis normativo, modelación financiera y diseño funcional.

La elección de este activo como caso de estudio permite vincular directamente la investigación con las transformaciones reales del territorio, aportando una propuesta metodológica replicable en otros contextos urbanos similares.

3.- Vinculación con los objetivos generales del trabajo.

La elección de la “Casona Infante” como unidad de análisis se vincula directamente con los objetivos generales de este trabajo final, orientados a desarrollar una metodología replicable para la reconversión estratégica de activos inmobiliarios urbanos potencialmente subutilizados para maximizar su rentabilidad.

Este inmueble, emplazado en la comuna consolidada de Ñuñoa, representa un caso ejemplar para aplicar herramientas de diagnóstico normativo, modelación financiera y diseño funcional, en un contexto donde la presión sobre el uso del suelo y la transformación de la demanda exigen nuevas formas de gestión inmobiliaria.

El objetivo central de esta investigación -producir un modelo de reconversión funcional que sea académicamente riguroso, financieramente viable y territorialmente replicable- encuentra en la “Casona Infante” un terreno fértil para su validación. El inmueble presenta condiciones físicas, normativas y urbanas que permiten explorar alternativas de uso más rentables, adaptables y sostenibles, en línea con las tendencias emergentes del sector inmobiliario chileno.

Asimismo, el caso permite operacionalizar los objetivos específicos de la tesis, tales como:

- a) Evaluar la compatibilidad normativa del inmueble con distintos usos proyectados
- b) Diagnosticar su desempeño funcional y comercial actual
- c) Modelar escenarios financieros comparativos (VAN, TIR, ROI)
- d) Diseñar un modelo de negocio estratégico mediante herramientas como el Business Model Canvas
- e) Integrar criterios ESG y atributos urbanos en la propuesta de reconversión.

La “Casona Infante” no solo permite aplicar el marco teórico y metodológico desarrollado, sino que también aporta una dimensión práctica y contextual que enriquece la investigación, y facilita su generalización a otros activos urbanos con características similares.

4.- Caracterización física-estructural y técnica del inmueble.

La “Casona Infante” corresponde a un inmueble urbano de propiedad del tesista, emplazado en la comuna de Ñuñoa, Santiago, sobre un terreno de 364 m². Cuenta con una superficie construida de 400 m², distribuidos en dos plantas de 200 m² cada una. La edificación se encuentra rodeada por patios interiores y exteriores, con áreas destinadas a estacionamientos, lo que limita la posibilidad de expansión horizontal. No obstante, existe factibilidad técnica para proyectar un tercer nivel, - expansión vertical- sujeto a compatibilidad normativa.

Construida en el año 1956, la casona posee un valor patrimonial simbólico, derivado de su arquitectura francesa y su destacada estética urbana, reconocida por vecinos y actores locales como una de las residencias más bellas del sector. Su estado de conservación es excelente, producto de una renovación integral realizada en el año 2018, que incluyó actualización de instalaciones eléctricas (corriente trifásica), sistema de seguridad (persianas metálicas, cámaras), baños, cocina, climatización y terminaciones generales.

4.1) Distribución y funcionalidad.

La propiedad presenta una distribución funcional que combina espacios amplios, circulaciones eficientes y áreas adaptables a distintos usos comerciales y profesionales. Su configuración interior permite articular zonas de atención, oficinas, salas multipropósito y espacios comunes, manteniendo una estructura coherente. La disposición de los recintos, la iluminación natural y la flexibilidad de los ambientes facilitan la implementación de modelos de arriendo diversos, desde ocupación exclusiva comercial e incluso de oficina con formatos compartidos o por jornada. A continuación, se presentamos imágenes que permiten visualizar la organización espacial y las principales características arquitectónicas de la “Casona Infante”.

- El primer piso cuenta con:



Figura N°2: Área de recepción en primer piso. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°3: Sala de reuniones en primer piso -Espacio habilitado para uso profesional- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°4: Oficinas independientes en primer piso -Espacios habilitados para uso profesional.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°5: Baños habilitados -Condiciones sanitarias y de funcionalidad interior.- Fotografía Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°6: Cocina equipada –Encimera, refrigerador y comedor habilitado.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°7: Hall de distribución en primer piso -Conectividad interior y acceso a oficinas- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°8: Ingreso a estacionamientos interiores -Capacidad para 4 vehículos- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°9: Jardín exterior de “Casona Infante” con sistema de riego automático. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°10: Sistema de climatización frío/calor instalado en todas las oficinas del primer piso. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°11: Ventanas en múltiples orientaciones. -Aporte de luminosidad natural y ventilación cruzada.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°12: Persianas de seguridad en acceso principal y ventanas del primer piso. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°13: Bodega habilitada con estantería. -Espacio de almacenamiento operativo.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°14: Caja escala –acceso al segundo nivel- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela

- El segundo piso cuenta con:



Figura N°15: 7 Oficinas habilitadas para uso profesional. Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°16: Oficinas habilitadas en segundo piso –uso profesional.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°17: 05 Baños habilitados en segundo piso. –Equipamiento sanitario.-



Figura N°18: Pasillos de circulación y ventanales en segundo piso –Iluminación natural y conectividad interior.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°19: Terrazas exteriores en segundo piso. -Espacios abiertos- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°20: Climatización fría/calor en todas las oficinas habilitadas del segundo piso.-Confort térmico y equipamiento interior.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.

- En el exterior, el inmueble dispone de:



Figura N°21: Estacionamientos públicos frente a “Casona Infante” sobre calle Rengo – Uso habitual efectuado por los ocupantes y reconocimiento comunitario.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.



Figura N°22: Estacionamientos reservados sobre berma de calle José Manuel Infante – Uso exclusivo vinculado a “Casona Infante”.- Fotografía: Cristian Prado Valenzuela.

La distribución interna permite modificaciones sin afectar muros estructurales, lo que habilita una reconversión funcional flexible. El inmueble cuenta con recepción municipal definitiva, red de agua potable, sistema antiincendios y habilitación vigente como oficina.

4.2) Uso actual y desempeño.

Actualmente, la propiedad está arrendada a la empresa “Upgrade SpA”, bajo contrato de cinco años, el cual concluye el 05 de Julio de 2030, con un canon mensual de 160 UF, equivalente a “6.543 dólares estadounidenses”. El inmueble se encuentra completamente operativo, sin desperfectos, y con ocupación total, lo que permite evaluar su reconversión desde una posición de estabilidad funcional.

4.3) Tipología arquitectónica y estado de conservación.

La “Casona Infante” corresponde a una edificación de estilo francés, construida en el año 1956, cuya arquitectura destaca por su elegancia formal, simetría compositiva y riqueza ornamental. Aunque no cuenta con una declaratoria oficial de protección patrimonial, su valor simbólico y estético ha sido reconocido por la comunidad local, posicionándola como una de las residencias más bellas de la comuna de Ñuñoa. Su fachada continua, techumbre a

dos aguas, amplios ventanales en todas las orientaciones y detalles constructivos clásicos le otorgan una identidad urbana singular, que dialoga con el entorno consolidado y refuerza su potencial de reconversión con valor agregado.

El inmueble fue objeto de una renovación integral en el año 2018, lo que ha permitido conservar su carácter arquitectónico original mientras se actualizaban sus condiciones técnicas y funcionales. Las obras incluyeron la modernización completa del sistema eléctrico (corriente trifásica), la instalación de persianas metálicas de seguridad, cámaras de vigilancia, climatización frío/calor en todas las oficinas, renovación de baños y cocina, habilitación de sistema de riego automático en jardines, y la implementación de un sistema antiincendios. Estas mejoras han elevado el estándar operativo del inmueble, permitiendo su explotación de oficinas y/o comercio sin restricciones técnicas ni estructurales.

El estado de conservación actual es excelente, tanto en términos estructurales como estéticos. No se registran fisuras, asentamientos ni patologías visibles, y todas las instalaciones se encuentran operativas. La luminosidad natural, la amplitud de los pasillos y la calidad de los materiales utilizados refuerzan la habitabilidad y versatilidad del inmueble, habilitándolo para usos comerciales, institucionales o mixtos sin necesidad de intervenciones mayores.

5.- Localización y entorno urbano.

5.1) Dirección exacta y zonificación PRC.

La “Casona Infante” se encuentra ubicada en calle José Manuel Infante N°1912, esquina con calle Rengo, comuna de Ñuñoa, Región Metropolitana de Santiago. Este emplazamiento corresponde a una zona urbana consolidada, caracterizada por su alta conectividad, presencia de comercio especializado, equipamiento cultural y flujo peatonal constante. La propiedad se sitúa a pocas cuadras de la estación de “metro Monseñor Eyzaguirre”, lo que refuerza su valor estratégico como activo urbano con potencial de reconversión funcional.

Según el Plan Regulador Comunal (PRC) de Ñuñoa, el inmueble se encuentra dentro de una zona de uso mixto compatible, que permite la coexistencia de usos residenciales, comerciales, profesionales e institucionales. La normativa vigente habilita la construcción de hasta tres pisos, lo que permite considerar una ampliación vertical del inmueble sin infringir restricciones normativas. Asimismo, la zona contempla condiciones de edificación que favorecen la densificación controlada, la activación de fachadas y la integración con el entorno urbano inmediato.

Esta zonificación permite proyectar escenarios de reconversión hacia formatos híbridos, tales como oficinas compartidas, comercio especializado, clínicas urbanas o espacios institucionales, sin requerir modificaciones estructurales mayores. La compatibilidad normativa refuerza la viabilidad técnica y legal del proyecto, alineándolo con los objetivos estratégicos de la tesis.

- Plano de la ubicación geográfica de la comuna de Ñuñoa, dentro de la Región Metropolitana de Santiago. **Anexo N°4, página N°125**
- Plano de la ubicación geográfica de “Casona Infante”, dentro de la comuna de Ñuñoa. (Entorno cercano) **Anexo N°5, Pagina N°125.**

5.2) Accesibilidad (transporte público, vialidades, conectividad peatonal).

La “Casona Infante”, ubicada en calle José Manuel Infante N°1912, esquina calle Rengo, comuna de Ñuñoa, se emplaza en un nodo urbano de alta accesibilidad, tanto en términos de transporte público como de conectividad vial y peatonal. Su proximidad a la estación de “metro Monseñor Eyzaguirre” y “metro Santa Isabel” (Líneas 3 y 5), ubicadas a 800 y 1.500 metros respectivamente, garantiza una conexión directa con el eje oriente-poniente y norte-sur de la ciudad, facilitando el desplazamiento de usuarios, trabajadores y clientes desde diversos puntos del Gran Santiago.

En cuanto a vialidades, el inmueble se encuentra inserto en una red de calles secundarias y principales que permiten una circulación fluida y segura. La avenida José Manuel Infante conecta directamente con Av. Irarrázaval, y calle Rengo conecta

directamente con Av. Salvador, dos ejes metropolitanos de alta densidad vehicular y comercial. La esquina con calle Rengo refuerza la visibilidad del inmueble y facilita el acceso vehicular, peatonal y logístico.

La conectividad peatonal es igualmente destacable. El entorno inmediato cuenta con veredas amplias, cruces señalizados, buena iluminación pública y flujo peatonal constante, especialmente en horarios laborales y comerciales. Esta condición favorece la activación de fachada, el uso comercial de la propiedad y la integración con el tejido urbano circundante.

Además, el inmueble dispone de estacionamiento interior para cuatro vehículos, dos estacionamientos reservados en el exterior y tres espacios públicos en su frontis, utilizados habitualmente por la propiedad con reconocimiento tácito por parte de la comunidad. Esta disponibilidad de estacionamiento, combinada con la cercanía al metro y a paraderos de buses RED del transporte público, refuerza su valor estratégico como activo urbano de fácil acceso.

La “Casona Infante”, ubicada en calle José Manuel Infante 1912, se encuentra inserta en un entorno urbano altamente equipado, lo que refuerza su valor estratégico como activo inmobiliario susceptible de reconversión funcional.

La comuna de Ñuñoa se caracteriza por una dotación equilibrada de servicios urbanos, comercio especializado, infraestructura cultural y equipamiento educativo, lo que permite proyectar usos mixtos, institucionales o comerciales con alta demanda potencial.

- Plano de la ubicación geográfica de “Casona Infante”, con relación a las líneas de metro de Santiago, de Chile. **Anexo N°6, Pagina N°126.**

5.3) Equipamiento urbano cercano:

1.- Edificio Urban Ñuñoa, ubicado en Av. Irarrázaval 1593, a menos de 300 metros, que alberga residencias multifamiliares y comercio en planta baja. Su presencia refuerza la densificación del sector y genera sinergias con giros comerciales orientados al consumidor urbano.

2.- La Municipalidad de Ñuñoa, ubicada en calle Jorge Washington, a pocas cuadras del inmueble, concentra servicios administrativos, atención ciudadana y actividades culturales. Su cercanía facilita la vinculación institucional y el posicionamiento del inmueble como espacio de atención profesional o comunitario.

Además, el entorno inmediato cuenta con:

1.- Centros médicos y clínicas urbanas, como el Hospital Salvador, Clínica Ñuñoa y centros de atención primaria, que refuerzan la demanda por espacios de atención profesional.

2.- Equipamiento educativo, incluyendo universidades, colegios emblemáticos, jardines infantiles y centros de formación técnica.

3.- Infraestructura cultural, como el Teatro Municipal de Ñuñoa, bibliotecas y espacios de exposición, que aportan vitalidad urbana y flujo peatonal.

4.- Comercio especializado, con presencia de cafés, librerías, tiendas de diseño, farmacias y servicios profesionales, que generan una atmósfera activa y diversa.

5.- Áreas Verdes: A menos de 200 metros, por calle Rengo, se encuentra la Plaza Guillermo Franke, la cual es muy concurrida, ya que, posee juegos infantiles, instalaciones deportivas, caniles y los fines de semana se desarrollan distintas ferias y exposiciones.

Esta dotación de equipamiento urbano no solo mejora la calidad de vida del entorno, sino que también amplifica el potencial de la “Casona Infante” como nodo funcional, adaptable y comercialmente atractivo. La proximidad a estos servicios permite proyectar modelos de negocio que integren atención profesional, comercio boutique, coworking o actividades institucionales, alineados con las dinámicas del territorio.

5.4) Externalidades urbanas positivas y negativas

La “Casona Infante” se emplaza en un entorno urbano que genera múltiples externalidades, entendidas como efectos indirectos -positivos o negativos- que el entorno produce sobre el desempeño funcional, comercial y social del inmueble.

Estas externalidades no son controladas directamente por el propietario, pero inciden en la percepción de valor, la demanda potencial y la viabilidad de reconversión funcional.

- Externalidades positivas.

1.- Alta conectividad urbana: la cercanía a la estación de metro Monseñor Eyzaguirre y metro Santa Isabel (Líneas 3 y 5) y a ejes viales como Av. Salvador y Av. Irarrázaval, facilita el acceso peatonal y vehicular, aumentando la visibilidad y el flujo de usuarios.

2.- Presencia de comercio especializado: cafés, librerías, tiendas de diseño y servicios profesionales generan sinergias con giros comerciales e institucionales, favoreciendo la activación de fachada y la integración funcional.

3.- Equipamiento cultural y educativo cercano: la proximidad al Teatro Municipal de Ñuñoa, bibliotecas, universidades, colegios y centros de formación técnica refuerza el valor simbólico del inmueble y habilita usos comerciales, institucionales o comunitarios.

4.- Reconocimiento simbólico del inmueble: su arquitectura francesa y estética urbana son valoradas por la comunidad, lo que genera una percepción positiva y diferenciadora frente a otros activos similares.

5.- Ambiente barrial consolidado y seguro: el respeto tácito por los estacionamientos frontales y la baja conflictividad vecinal refuerzan la estabilidad operativa del inmueble.

- Externalidades negativas

1.- Presión por densificación vertical: el entorno inmediato ha experimentado un aumento en la construcción de edificios multifamiliares, lo que podría generar tensiones normativas o cambios en la escala urbana. Actualmente, frente a la “Casona Infante”, en calle Rengo, se construye un edificio residencial de 7 pisos.

2.- Saturación vehicular en horarios punta: la cercanía a ejes metropolitanos puede generar congestión en ciertos momentos del día, afectando la experiencia de acceso vehicular.

3.- Falta de regulación formal sobre estacionamientos públicos: aunque los espacios frontales son respetados por la comunidad, su condición informal podría ser cuestionada ante cambios normativos o conflictos de uso.

4.- Riesgo de pérdida de identidad urbana: la transformación acelerada del entorno podría diluir el valor simbólico del inmueble si no se gestiona adecuadamente su posicionamiento.

5.5) Dinámica territorial y perfil demográfico del sector.

La comuna de Ñuñoa, donde se emplaza la “Casona Infante”, en calle José Manuel Infante 1912, ha experimentado una transformación urbana sostenida en las últimas décadas, consolidándose como uno de los territorios más dinámicos, densificados y funcionalmente diversos del Área Metropolitana de Santiago. Esta evolución ha estado marcada por procesos de renovación urbana, densificación vertical, reconversión de inmuebles patrimoniales y expansión de formatos mixtos, lo que ha generado una demanda creciente por espacios adaptables, bien conectados y con identidad urbana.

El sector específico donde se encuentra el inmueble, en las cercanías de Av. Irrazával, Av. Salvador, calles troncales y comerciales, presenta una dinámica territorial activa, con coexistencia de residencias multifamiliares, comercio especializado, equipamiento institucional y espacios culturales. La presencia de edificios de mediana altura, locales comerciales en planta baja y flujo peatonal constante refuerza la condición del inmueble como nodo urbano con potencial de reconversión funcional.

Desde el punto de vista demográfico, Ñuñoa se caracteriza por una población altamente educada, con predominio de adultos jóvenes y profesionales, lo que ha favorecido la instalación de servicios especializados, como coworking, clínicas urbanas y comercio boutique. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la comuna presenta una transición demográfica avanzada, con envejecimiento progresivo de la población y disminución de la tasa de natalidad, lo que ha generado una demanda creciente por formatos habitacionales flexibles y espacios de atención profesional.

El índice de masculinidad en Ñuñoa es inferior al promedio nacional, y la proporción de mujeres supera el 55%, lo que ha influido en la configuración de la oferta comercial y de servicios del sector. Además, la comuna presenta altos niveles de escolaridad, acceso a servicios básicos y participación ciudadana, lo que refuerza su perfil como territorio urbano consolidado y atractivo para inversiones inmobiliarias estratégicas.

La dinámica territorial del sector donde se emplaza la “Casona Infante” permite proyectar escenarios de reconversión hacia usos mixtos, (equipamiento y comercial) o comerciales, con alta viabilidad normativa y demanda efectiva. Su integración con el tejido urbano, su visibilidad y su compatibilidad con el perfil demográfico local refuerzan su valor como activo estratégico en un entorno urbano en constante evolución.

6) Antecedentes normativos.

La “Casona Infante” se encuentra regulada por el Plan Regulador Comunal (PRC) de Ñuñoa, instrumento normativo que establece las condiciones de uso de suelo, edificación y compatibilidad funcional para los inmuebles del territorio. Según la zonificación vigente, el inmueble se emplaza en una zona de uso mixto compatible, lo que habilita la coexistencia de usos residenciales, comerciales y profesionales, lo que permite solicitar un cambio de destino, el cual se gestiona ante la Dirección de Obras Municipales.

6.1) Cambio de Destino de una Propiedad: Descripción procedimiento general

El cambio de destino es el trámite que permite modificar el uso oficial de una propiedad (por ejemplo, de vivienda a oficina, a comercio, etc.), siempre que el nuevo uso esté permitido por el Plan Regulador Comunal (PRC) vigente.

- Requisitos generales.

Para propiedades con recepción final vigente y sin modificaciones estructurales recientes, el trámite es simple. Se debe presentar:

- 1.- Solicitud formal de cambio de destino (carta o formulario municipal)
- 2.- Fotocopia de cédula de identidad del propietario o representante legal
- 3.- Certificado de dominio vigente (Conservador de Bienes Raíces)

- 4.- Declaración jurada que indique que no hay modificaciones físicas recientes
- 5.- Croquis o plano del inmueble, indicando el área afectada
- 6.- Informe de profesional competente (arquitecto), acreditando cumplimiento normativo
- 7.- Certificado de calificación de actividad económica (si aplica)

Una vez presentada toda la documentación, se puede solicitar el cambio de destino.
El tiempo estimado de tramitación: Entre 30 y 90 días hábiles.

6.2) Zonificación según PRC de Ñuñoa.

La propiedad se encuentra dentro de un área normada por el PRC como Zona Mixta Z-5A, que permite:

- 1.- Uso residencial multifamiliar y unifamiliar
- 2.- Comercio menor y servicios profesionales
- 3.- Equipamiento de salud, oficinas, coworking y atención institucional.

Esta zonificación favorece la reconversión funcional hacia formatos híbridos, sin infringir restricciones normativas.

6.3) Usos de suelo permitidos y restricciones.

El uso actual como oficina está plenamente autorizado por la normativa vigente. Además, el inmueble puede ser reconvertido a: Comercio especializado (tiendas, clínicas, cafés); Equipamiento (oficinas); Arriendo flexible por jornada o eventos; Uso mixto (comercial y equipamiento)

No se identifican restricciones patrimoniales formales que limiten la intervención física del inmueble, aunque su valor simbólico sugiere una reconversión respetuosa de su arquitectura original.

6.4) Altura máxima, coeficiente de ocupación, coeficiente de constructibilidad, retiros exigidos.

Según el PRC y la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC):
- Altura máxima permitida: hasta 3 pisos y/o 9 metros. (compatible con ampliación vertical)

- Coeficiente de ocupación del suelo (COS): Es de 0,60 del terreno, lo que permite mantener la edificación actual sin sobrepasar límites normativos. (364 m² de terreno x 0,60 = 218 m² construidos como máximo en primera planta)

- Coeficiente de constructibilidad: 1,5 (364 x 1,5) 546 M² Totales. La “Casona Infante” cuenta con 400 M² construidos, por lo que, se podrían ampliar en 146 M², los cuales deben ser construidos en un tercer piso.

- Retiros exigidos: el inmueble cumple con los retiros frontales y laterales establecidos, dada su configuración original

Estas condiciones permiten proyectar una ampliación vertical sin necesidad de tener que adquirir más terreno a alguno de los vecinos, lo que es clave para optimizar la superficie útil.

6.5) Condiciones patrimoniales o de conservación.

La “Casona Infante” no se encuentra dentro de las zonas tipificadas como patrimoniales en el PRC ni en la Modificación N°17 del Plan Regulador. Sin embargo, su arquitectura francesa y reconocimiento simbólico por parte de la comunidad sugieren un enfoque de reconversión que preserve su identidad urbana, sin alterar sus elementos distintivos.

6.6) Compatibilidad normativa con usos proyectados.

La normativa vigente permite reconvertir el inmueble hacia usos más intensivos y flexibles, tales como:

- 1.- Oficinas compartidas o coworking.
- 2.- Comercio especializado con atención al público.
- 3.- Arriendo por jornada o eventos profesionales.
- 4.- Delivery, Dark-kitchen, minimarkets, etc.,
- 5.- Centros médicos, odontológicos y de belleza,

La existencia de recepción municipal definitiva, habilitación como oficina y cumplimiento normativo integral refuerzan la viabilidad legal del proyecto de reconversión.

7) Diagnóstico funcional.

La “Casona Infante” presenta una configuración física, normativa y operativa que permite realizar un diagnóstico funcional integral, orientado a evaluar su desempeño actual, sus limitaciones y su potencial de reconversión estratégica.

7.1) Uso actual del inmueble (Oficina)

El inmueble se encuentra habilitado como oficina, con recepción municipal definitiva y habilitación vigente. Actualmente se encuentra arrendado a la empresa “Upgrade SpA”, bajo contrato de cinco años, con un canon mensual de 160 UF, equivalente a \$6.281.600 CLP o USD 6.544 mensuales, según los valores definidos y fijados para el desarrollo de esta tesis (UF: \$39.260; USD: \$960).

Este uso es plenamente compatible con la normativa vigente y se encuentra en operación continua, sin restricciones legales ni técnicas. El contrato contempla cláusulas de renovación, lo que otorga estabilidad financiera en el corto y mediano plazo.

7.2) Nivel de ocupación y vacancia histórica

La propiedad presenta ocupación total, sin vacancia estructural desde el año 2018 hasta el presente. Históricamente, el inmueble ha mantenido una muy alta tasa de ocupación, atribuible a su excelente estado de conservación, ubicación estratégica y habilitación técnica. No obstante, su configuración como oficina tradicional en una casona patrimonial podría enfrentar desafíos de posicionamiento frente a formatos más flexibles y especializados, especialmente en un entorno urbano que ha evolucionado hacia usos mixtos, coworking y atención profesional y comercial segmentada.

7.3) Limitaciones operativas o comerciales

Si bien el inmueble se encuentra en óptimas condiciones técnicas y operativas, se identifican algunas limitaciones funcionales que podrían afectar su competitividad futura:

1.- Modelo de uso rígido: El uso exclusivo como oficina, que se le ha dado desde su adquisición, en abril de 2018, ha limitado la diversificación de ingresos y ha reducido la adaptabilidad, frente a cambios de demanda que se han producido, especialmente después de la pandemia del Covid. Este contexto justifica la realización de esta tesis, con el objeto de comprobar si “Casona Infante” puede alcanzar una mayor rentabilidad, mediante una reconversión funcional.

2.- Dependencia de un único arrendatario: concentra el riesgo financiero en una sola fuente de ingreso.

3.- Subutilización de espacios exteriores: los patios y jardines podrían ser activados como zonas de uso complementario (eventos, atención al aire libre, cafeterías, comercio).

4.- Fachada no activada comercialmente: aunque elegante y reconocida, no está diseñada para atraer flujo peatonal espontáneo. (Ausencia total de señalética o letreros publicitarios)

Estas limitaciones no son estructurales y pueden ser abordadas mediante una estrategia de reconversión funcional que preserve los atributos del inmueble y amplíe su vocación comercial o mixta.

7.4) Potencial de reconversión según atributos físicos y normativos.

La “Casona Infante” presenta un alto potencial de reconversión, sustentado en:

1.- Distribución interna flexible, con recintos que pueden ser subdivididos o integrados sin afectar muros estructurales.

2.- Normativa compatible con usos mixtos, comerciales e institucionales.

3.- Posibilidad de ampliación vertical, hasta un tercer piso según PRC vigente.

4.- Equipamiento técnico completo, incluyendo corriente trifásica, climatización, sistema antiincendios, seguridad y riego automático.

5.- Ubicación estratégica, con alta conectividad, visibilidad urbana y proximidad a equipamiento cultural, educativo y comercial.

Estos atributos permiten proyectar escenarios de reconversión hacia formatos como coworking, clínicas urbanas, comercio especializado (farmacias, productos para mascotas, servicios de estética) o espacios institucionales, con alta viabilidad técnica, normativa y financiera.

7.5) Percepción del inmueble por parte de actores del entorno (corredores, vecinos, usuarios)

La “Casona Infante” es reconocida por vecinos, corredores de propiedades y actores locales como una de las residencias más bellas del sector donde se encuentra, debido a su arquitectura francesa, su estado de conservación y su presencia urbana. Esta percepción positiva refuerza su valor simbólico y comercial, y habilita estrategias de posicionamiento diferenciador en el mercado inmobiliario.

La comunidad respeta tácitamente el uso de los estacionamientos frontales, y no se registran conflictos vecinales ni objeciones al uso actual. Esta estabilidad social y simbólica constituye un activo intangible que debe ser preservado en cualquier proceso de reconversión.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

1.- Introducción al marco conceptual.

El presente marco conceptual establece los fundamentos teóricos y técnicos que sustentan el análisis de reconversión funcional de activos inmobiliarios urbanos, a través de definiciones precisas y referencias especializadas se abordan los principales conceptos que permiten comprender la dinámica del valor inmobiliario, la normativa aplicable, las tipologías funcionales, los ciclos de mercado y los criterios ESG, entre otros aspectos relevantes. Este marco busca articular una visión integral que combine aspectos físicos, normativos, financieros y tecnológicos, facilitando la evaluación de oportunidades de reconversión en entornos urbanos consolidados. La selección de conceptos responde a la necesidad de construir una base sólida para el diagnóstico, la formulación de estrategias y la toma de decisiones informadas, en línea con las exigencias del desarrollo sostenible, la eficiencia operativa y la resiliencia urbana.

2.- Conceptos clave para la comprensión del estudio.

1) Activo inmobiliario urbano:

Un activo inmobiliario urbano es una propiedad física compuesta por terreno, edificación o ambos, emplazada dentro de un entorno urbano consolidado, cuya valorización depende de una combinación de factores estratégicos: localización, normativa urbanística vigente, atributos funcionales, percepción del entorno y capacidad de generar ingresos sostenibles en el tiempo. Este tipo de activo no solo representa una unidad física de uso, sino también un vehículo de inversión sujeto a dinámicas de mercado, planificación territorial y riesgo financiero. (Geltner, Miller, Clayton & Eichholtz, 2014).

2) Componentes estructurales del valor de un bien raíz.

Los componentes estructurales del valor de un bien raíz son los factores que determinan cuánto vale un inmueble en el mercado. Estos incluyen elementos físicos como

la ubicación, el tamaño, el estado de conservación y la calidad constructiva; y aspectos intangibles como la normativa urbanística vigente, la percepción del entorno, la demanda del mercado y el potencial de reconversión. Todos estos factores interactúan entre sí y pueden aumentar o limitar el valor del activo. Por ejemplo, una excelente ubicación puede verse afectada por restricciones normativas, mientras que una normativa flexible puede potenciar el uso de un inmueble subutilizado. En el ámbito profesional, el valor de un bien raíz se analiza como una combinación de atributos físicos, legales y económicos que influyen en su capacidad de generar ingresos sostenibles (Geltner, Miller, Clayton & Eichholtz, 2014).

3) Tipologías funcionales.

Las tipologías funcionales corresponden a la clasificación de los activos inmobiliarios según el uso predominante que se les atribuye dentro del entorno urbano. Estas categorías permiten ordenar el territorio y orientar las decisiones de planificación, inversión y reconversión. Las principales tipologías reconocidas son: residencial (viviendas unifamiliares o multifamiliares), comercial (locales, tiendas, servicios), industrial (bodegas, fábricas, talleres), equipamiento (salud, educación, oficinas, culto, recreación) y mixto (combinación de usos compatibles en un mismo inmueble). Esta clasificación es clave para evaluar la viabilidad normativa y económica de un proyecto, ya que cada uso presenta requerimientos técnicos, normativos y de mercado específicos. Según UN-Habitat (2020), la identificación precisa de las tipologías funcionales es esencial para promover ciudades más inclusivas, eficientes y sostenibles.

4) Uso de suelo.

El uso de suelo corresponde al destino permitido que puede tener un terreno o inmueble dentro de un territorio determinado, según lo establecido por los instrumentos de planificación urbana vigentes, como el Plan Regulador Comunal (PRC) y sus modificaciones. Este concepto define si un predio puede ser utilizado para fines residenciales, comerciales, industriales, de equipamiento o mixtos, y establece las condiciones bajo las cuales dicho uso puede materializarse. El uso de suelo es una herramienta clave para ordenar el crecimiento urbano, regular la densidad, proteger áreas sensibles y orientar la inversión inmobiliaria. En el contexto chileno, su definición y aplicación están reguladas por la Ley

General de Urbanismo y Construcciones y su Ordenanza General (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2022).

5) Compatibilidad normativa.

La compatibilidad normativa se refiere al grado en que un proyecto inmobiliario – (existente o proyectado) se ajusta a las disposiciones legales, técnicas y urbanísticas que rigen el territorio en el que se emplaza. Este concepto es clave para evaluar la viabilidad de una intervención, ya que determina si el uso propuesto, la densidad, la altura, la ocupación de suelo y otros parámetros constructivos están permitidos por el instrumento de planificación vigente, como el Plan Regulador Comunal (PRC). Una alta compatibilidad normativa facilita la aprobación del proyecto y reduce los riesgos legales y administrativos, mientras que una baja compatibilidad puede requerir modificaciones, excepciones o incluso impedir la ejecución. En el contexto chileno, estas disposiciones están reguladas por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y su Ordenanza General (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2022).

6) Dinámica de valorización.

La dinámica de valorización se refiere al conjunto de procesos y factores que influyen en el aumento o disminución del valor de un activo inmobiliario urbano a lo largo del tiempo. Esta valorización no es estática, sino que responde a variables como el ciclo inmobiliario (expansión, sobreoferta, recesión, recuperación), las externalidades urbanas (seguridad, áreas verdes, conectividad), los cambios normativos (modificaciones en el uso de suelo, incentivos de densificación) y las tendencias de mercado (demanda por nuevos formatos como coworking, clínicas urbanas o arriendo flexible). Comprender esta dinámica es fundamental para identificar oportunidades de inversión, reconversión o reposicionamiento de inmuebles en contextos urbanos competitivos. Según Geltner (2014), el valor de un activo inmobiliario debe analizarse como una función de sus ingresos futuros esperados, ajustados por riesgo y por las condiciones del entorno urbano que afectan su desempeño.

7) Reconversión funcional.

La reconversión funcional es el proceso mediante el cual un inmueble urbano o rural cambia su uso original (por ejemplo, de residencial a servicios, de servicios a comercial, de agrícola a industrial) con el

objetivo de mejorar su rentabilidad, adecuación al entorno y respuesta a las demandas del mercado. Este tipo de intervención permite revitalizar activos subutilizados o con vocación obsoleta, aprovechando atributos como la ubicación, la visibilidad o la normativa flexible. La reconversión funcional requiere un análisis técnico, normativo y financiero que asegure la viabilidad del nuevo uso, considerando compatibilidad con el Plan Regulador Comunal (PRC), condiciones físicas del inmueble y potencial de ingresos. Según UN-Habitat (2020), este tipo de transformación es clave para promover ciudades más resilientes, inclusivas y adaptadas a los cambios sociales y económicos.

8) Rentabilidad inmobiliaria.

La rentabilidad inmobiliaria es la capacidad de un activo para generar beneficios económicos sostenibles en el tiempo, considerando tanto los ingresos proyectados como los costos asociados a su adquisición, operación, mantenimiento y eventual reconversión. En el análisis técnico, esta rentabilidad se evalúa mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Flujo de Caja Descontado (FCD), los cuales permiten comparar distintos escenarios de uso, inversión y valorización. Estos indicadores son fundamentales para tomar decisiones informadas en proyectos de reconversión funcional, ya que permiten estimar si el nuevo uso propuesto mejora el desempeño financiero del inmueble frente a su configuración original (Geltner, Miller, Clayton & Eichholtz, 2014).

9) Vacancia estructural.

La vacancia estructural se refiere a la condición en que un inmueble permanece desocupado de forma prolongada, no por razones coyunturales del mercado, sino por desajustes persistentes entre su configuración actual y las demandas funcionales, normativas o comerciales del entorno. Esta situación puede deberse a obsolescencia del uso, restricciones normativas, baja adaptabilidad física o falta de inversión habilitante. A diferencia de la vacancia temporal, la vacancia estructural implica una pérdida sostenida de valor y competitividad, y suele requerir una reconversión funcional para recuperar la utilidad del activo. Según Geltner et al. (2014), la persistencia de vacancia en activos urbanos debe ser

analizada como un riesgo financiero que afecta directamente la rentabilidad proyectada y la valorización patrimonial.

10) Sensibilidad de mercado.

La sensibilidad de mercado se refiere al grado de respuesta que tiene la demanda frente a cambios en las características, el uso, el precio o la presentación de un activo inmobiliario. Este concepto permite evaluar cómo reaccionan los potenciales arrendatarios, compradores o usuarios ante modificaciones en el inmueble, como una reconversión funcional, una mejora en infraestructura o una variación en el formato comercial. Una alta sensibilidad indica que pequeños ajustes pueden generar impactos significativos en la ocupación o rentabilidad, mientras que una baja sensibilidad sugiere que el activo requiere transformaciones más profundas para captar interés. Según Geltner (2014), comprender la sensibilidad del mercado es clave para anticipar riesgos, validar decisiones estratégicas y optimizar el desempeño financiero de un inmueble en contextos urbanos dinámicos.

11) Ciclo inmobiliario.




El ciclo inmobiliario es la secuencia de fases que atraviesa el mercado inmobiliario en función de la oferta, la demanda, los precios y las condiciones macroeconómicas. Estas fases —expansión, sobreoferta, recesión y recuperación— afectan directamente la valorización de los activos, la toma de decisiones de inversión y la viabilidad de nuevos proyectos. Durante la expansión, aumentan la demanda y los precios; en la sobreoferta, la construcción supera la absorción del mercado; en la recesión, disminuyen los valores y se incrementa la vacancia; y en la recuperación, se estabilizan los indicadores y se reactiva la inversión. Comprender este ciclo permite anticipar riesgos, identificar oportunidades de reconversión y ajustar estrategias de desarrollo inmobiliario según el momento del mercado (Geltner, Miller, Clayton & Eichholtz, 2014).

12) Externalidades urbanas.

Las externalidades urbanas son los efectos positivos o negativos que el entorno urbano genera sobre el valor, uso y desempeño de un activo inmobiliario, sin que estos

impactos estén directamente controlados por el propietario. Entre las externalidades positivas se encuentran la presencia de áreas verdes, buena conectividad, seguridad, equipamiento cercano y flujo peatonal activo; mientras que las negativas pueden incluir congestión, deterioro del barrio, contaminación o inseguridad. Estas condiciones influyen directamente en la percepción del inmueble, su rentabilidad proyectada y su potencial de reconversión. Según Geltner (2014), las externalidades urbanas deben ser consideradas como variables clave en el análisis de inversión, ya que afectan tanto el riesgo como el retorno esperado de los activos inmobiliarios.

En el contexto inmobiliario, las externalidades urbanas son determinantes para la rentabilidad, liquidez y viabilidad de un activo, especialmente en procesos de reconversión funcional, donde el nuevo uso debe dialogar con las condiciones del entorno.

Tipo de externalidad	Ejemplos concretos en Ñuñoa	Impacto en activos reconvertidos
 Positiva	Cercanía a estaciones de metro, áreas verdes, comercio activo, equipamiento cultural	Aumenta flujo peatonal, mejora visibilidad, eleva disposición a pagar
 Negativa	Congestión vehicular, ruido, inseguridad, deterioro urbano	Reduce atractivo comercial, aumenta vacancia, presiona precios a la baja
 Ambigua	Gentrificación, densificación, cambios normativos	Puede generar valorización o rechazo social, según el uso del activo

Cuadro N°2: Externalidades Urbanas.

13) Sostenibilidad y criterios ESG.

La sostenibilidad urbana se refiere a la capacidad de las ciudades y sus componentes (incluidos los activos inmobiliarios) para desarrollarse de manera equilibrada, eficiente y resiliente, integrando dimensiones ambientales, sociales y económicas. En el ámbito inmobiliario, este enfoque se operacionaliza mediante los criterios ESG (Environmental, Social and Governance), que orientan la gestión responsable de activos, considerando su impacto ecológico, su contribución social y la calidad de su gobernanza (World Bank, 2021).

La incorporación de criterios ESG en proyectos de reconversión funcional permite no solo mejorar la rentabilidad reputacional y operativa del inmueble, sino también alinearlos con estándares internacionales de inversión responsable y desarrollo urbano sostenible.

Dimensión ESG	Aplicación en reconversión inmobiliaria	Ejemplos concretos
 Ambiental (E)	Eficiencia energética, gestión de residuos, reducción de huella de carbono	Iluminación LED, aislación térmica, reciclaje
 Social (S)	Accesibilidad universal, integración comunitaria, seguridad urbana	Rampas, fachada activa, uso institucional
 Gobernanza (G)	Transparencia en gestión, cumplimiento normativo, ética comercial	Permisos DOM, contratos claros, trazabilidad

Cuadro N°3: Componentes ESG aplicados a activos urbanos.

14) Tecnología Inmobiliaria y PropTech.

La tecnología inmobiliaria, conocida como PropTech (Property Technology), agrupa las soluciones digitales que transforman la forma en que se diseñan, gestionan, comercializan y operan los activos inmobiliarios. Este ecosistema incluye plataformas de corretaje digital, software de gestión de propiedades, herramientas de análisis predictivo, automatización de procesos constructivos, modelación BIM, realidad aumentada, blockchain para contratos inteligentes y aplicaciones para monitoreo energético. PropTech permite mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, aumentar la transparencia y adaptar los inmuebles a las nuevas demandas del mercado. Según Baum (2020), la adopción estratégica de tecnologías PropTech redefine el ciclo inmobiliario tradicional, acelerando la toma de decisiones y potenciando la rentabilidad en entornos urbanos dinámicos.

15) Modelo de negocios inmobiliario.

El modelo de negocios inmobiliario es la estructura estratégica que define como una empresa o proyecto genera valor en el sector inmobiliario, combinando recursos, actividades clave, segmentos de clientes, canales de comercialización y fuentes de ingresos. Este modelo

puede orientarse a la compra, desarrollo, arriendo, reconversión o gestión de activos, y debe considerar variables como el ciclo inmobiliario, la normativa vigente, la sensibilidad del mercado y los criterios ESG. Un modelo sólido permite identificar oportunidades, minimizar riesgos y adaptar la propuesta de valor a las dinámicas urbanas y financieras. Según Osterwalder & Pigneur (2010), el diseño de modelos de negocio efectivos requiere comprender profundamente el entorno competitivo, las necesidades del cliente y la lógica de rentabilidad sostenible.

16) Normativa patrimonial.

La normativa patrimonial corresponde al conjunto de disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan la protección, intervención y uso de inmuebles declarados como patrimonio cultural, histórico o arquitectónico. Esta normativa busca preservar el valor simbólico, estético y social de los bienes patrimoniales, estableciendo restricciones específicas sobre modificaciones, demoliciones, usos permitidos y condiciones de mantención. En Chile, estas regulaciones se encuentran en la Ley N.º 17.288 sobre Monumentos Nacionales y en los instrumentos de planificación urbana que definen Zonas Típicas o de Conservación Histórica. La normativa patrimonial exige que cualquier intervención respete la integridad del inmueble y su entorno, promoviendo una gestión responsable y sostenible del legado urbano (Consejo de Monumentos Nacionales, 2022).

3.- Conclusiones del Capítulo:

El desarrollo del marco teórico ha permitido establecer una base conceptual robusta para comprender los desafíos y oportunidades asociados a la reconversión funcional de activos inmobiliarios en contextos urbanos consolidados. A través de la revisión de conceptos claves -como uso de suelo, compatibilidad normativa, vacancia estructural, sensibilidad de mercado, ciclo inmobiliario y criterios ESG- se evidencia la necesidad de abordar los proyectos de reconversión desde una perspectiva integral, que combine análisis normativo, técnico, financiero y urbano. Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas (Proptech) y modelos de negocio adaptativos refuerza la importancia de innovar en la gestión del valor inmobiliario. Este marco conceptual no solo orienta el diagnóstico de casos específicos, sino que también entrega criterios para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de

intervenciones que buscan reactivar inmuebles subutilizados, contribuyendo a una ciudad más eficiente, inclusiva y resiliente.

CAPÍTULO 3: EL SECTOR Y LA EMPRESA.

1. Evolución y características del sector inmobiliario chileno

En las últimas décadas, el sector inmobiliario chileno ha transitado desde un modelo de expansión periférica y vivienda unifamiliar hacia un sistema urbano más complejo, caracterizado por la densificación, la diversificación funcional y la valorización estratégica del suelo en comunas consolidadas. Este proceso ha sido impulsado por el crecimiento demográfico sostenido, la modernización normativa (incluyendo ajustes al Plan Regulador Comunal PRC) y la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC)—, y el aumento de la inversión privada, tanto nacional como extranjera (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2022).

En 2025, el mercado inmobiliario chileno muestra signos de recuperación y transformación. Se proyecta un crecimiento del 5% en el valor de las propiedades, con Ñuñoa registrando un alza del 20% en ventas y un precio promedio de USD 2.000 m². Esta comuna se ha consolidado como un nodo urbano de alta conectividad, diversidad funcional y demanda sostenida, lo que la posiciona como un territorio estratégico para proyectos de reconversión. La presencia de formatos mixtos —como el Edificio Urban Ñuñoa en Av. Irrarrázaval— evidencia la tendencia hacia usos híbridos que combinan vivienda, comercio y servicios, en línea con las preferencias contemporáneas del consumidor urbano.

Las tendencias emergentes del sector incluyen la reconversión funcional de activos subutilizados, la incorporación de criterios ESG como diferenciadores competitivos, la digitalización del proceso inmobiliario mediante plataformas *Proptech*, y la reconfiguración del mercado de oficinas postpandemia, con el auge del teletrabajo y la demanda por espacios flexibles (Baum, 2020). Estas dinámicas exigen una gestión estratégica del activo inmobiliario, basada en evidencia territorial, análisis normativo y modelación financiera.

2.- Factores estructurales que inciden en el mercado inmobiliario.

El comportamiento del mercado inmobiliario no solo responde a ciclos económicos o decisiones individuales, sino que está profundamente condicionado por factores estructurales que operan de forma persistente y transversal. Estos factores configuran el entorno en el que se desarrollan las decisiones de inversión, reconversión y gestión de activos urbanos, y son especialmente relevantes en comunas consolidadas como Ñuñoa, donde la presión sobre el suelo, la transformación de la demanda y la normativa vigente generan oportunidades estratégicas para la reconversión funcional de inmuebles como la “Casona Infante”.

A continuación, se presentan los principales factores estructurales que inciden en el mercado inmobiliario chileno y que se manifiestan con especial intensidad en el entorno urbano de Ñuñoa:

a.- Densificación urbana y presión sobre el suelo: Escasez de terrenos disponibles y aumento del valor del suelo en comunas centrales.

b.- Obsolescencia funcional de activos tradicionales: Inmuebles con baja adaptabilidad frente a nuevas exigencias de uso y eficiencia.

c.- Transformación de la demanda: Preferencia por formatos híbridos, flexibles y especializados en sectores urbanos activos.

d.- Marco normativo y planificación territorial: Zonificación, usos permitidos y condiciones de edificación que habilitan o restringen la reconversión.

e.- Valor del suelo y rentabilidad proyectada: Brecha entre el uso actual del inmueble y su potencial valorización comercial.

f.- Tendencias globales en reconversión urbana: Modelos internacionales como adaptive reuse, (reutilización adaptativa) mixed-use development (desarrollo de uso mixto) y urban infill (densificación urbana en vacíos) aplicables al contexto local.

f.1.- Reutilización adaptativa (*Adaptive Reuse*); Consiste en transformar edificaciones existentes -generalmente patrimoniales, industriales o residenciales tradicionales- para nuevos usos, sin demoler su estructura original. Este enfoque permite conservar el valor arquitectónico y cultural del inmueble, mientras se adapta a las necesidades contemporáneas del mercado. En el caso de la “Casona Infante”, esta estrategia habilita su reconversión hacia formatos como oficinas compartidas, clínicas urbanas o comercio boutique, respetando su identidad y optimizando su funcionalidad.

f.2.- Desarrollo de uso mixto (*Mixed-Use Development*)

Implica integrar múltiples funciones -residencial, comercial, institucional o recreativa- en un mismo inmueble o conjunto urbano. Esta tendencia responde a la demanda por espacios versátiles, activos durante todo el día, que promueven la interacción social y la eficiencia territorial. En Ñuñoa, ejemplos como el Edificio Urban Ñuñoa evidencian la viabilidad de este modelo, que puede replicarse en la “Casona Infante” mediante una combinación estratégica de servicios, atención profesional y comercio especializado.

f.3.- Densificación urbana en vacíos (*Urban Infill*) Se refiere a la construcción o reconversión en terrenos subutilizados dentro de zonas urbanas consolidadas, aprovechando la infraestructura existente y evitando la expansión periférica. Esta estrategia mejora la eficiencia del uso del suelo, reduce los costos de urbanización y refuerza la cohesión territorial. La ubicación de la “Casona Infante” en un sector activo y bien conectado de Ñuñoa la convierte en un candidato ideal para este tipo de intervención, maximizando su valor sin alterar la trama urbana.

3.- CONCLUSIONES DEL CAPITULO.

El análisis del sector inmobiliario chileno y de los factores estructurales que inciden en su evolución permite comprender con mayor profundidad el contexto en el que se inserta la propuesta de reconversión de la “Casona Infante”. En las últimas décadas, el mercado ha transitado desde un modelo expansivo hacia uno más denso, diversificado y normativamente exigente, especialmente en comunas consolidadas como Ñuñoa.

Este entorno urbano presenta una combinación de oportunidades y desafíos que hacen particularmente relevante la reconversión funcional de activos subutilizados. La presión sobre el suelo, la transformación de la demanda, la obsolescencia de ciertos formatos tradicionales y la evolución normativa configuran un escenario donde la adaptabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad se convierten en atributos clave para la valorización de los inmuebles.

Asimismo, las tendencias globales “como la reutilización adaptativa”, el desarrollo de usos mixtos y la densificación en vacíos urbanos encuentran en Ñuñoa un terreno fértil para su aplicación contextualizada. La “Casona Infante”, por su ubicación estratégica, su configuración arquitectónica y su compatibilidad normativa, representa un caso ejemplar para la implementación estas estrategias con sentido territorial y valor patrimonial.

En definitiva, este capítulo confirma que la reconversión funcional no constituye únicamente una respuesta táctica ante la vacancia o la baja rentabilidad, sino una estrategia alineada con las dinámicas estructurales del mercado inmobiliario contemporáneo. La comprensión de estas variables permite fundamentar con mayor solidez la propuesta de valor del proyecto, y proyectar su viabilidad en un entorno urbano cada vez más competitivo, normado y orientado hacia la sostenibilidad.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ACTIVO.

1.- Análisis del macroentorno: Matriz PESTEL.

Factor	Descripción	Implicancia estratégica
Político	Estabilidad institucional y marco regulatorio urbano	Viabilidad normativa para reconversión
Económico	Alza sostenida del valor del suelo y demanda por activos flexibles	Oportunidad de valorización del inmueble
Social	Cambio en hábitos de trabajo, envejecimiento demográfico, demanda por atención profesional	Justifica usos mixtos e institucionales
Tecnológico	Digitalización de servicios, auge del proptech	Posibilita gestión eficiente y comercialización moderna
Ambiental	Presión por sostenibilidad y eficiencia energética	Incentiva reconversión con criterios ESG
Legal	Normativa OGUC y PRC permiten usos mixtos y ampliación vertical	Habilita reconversión sin cambio de destino

Cuadro N°4: Análisis del macroentorno: Matriz PESTEL. Elaboración propia.

- Conclusiones del Análisis PESTEL

El análisis PESTEL realizado permite identificar los principales factores estructurales del entorno que inciden en la viabilidad normativa, comercial y estratégica de la reconversión funcional del inmueble. A partir de los seis ejes evaluados, se concluye lo siguiente:

1.- Político: La estabilidad institucional y la existencia de un marco regulatorio urbano claro (PRC y OGUC) generan condiciones favorables para la reconversión.

La viabilidad normativa está asegurada, lo que reduce el riesgo jurídico y facilita la implementación del nuevo modelo de negocio.

2.- Económico: El alza sostenida del valor del suelo y la demanda por activos flexibles refuerzan la oportunidad de valorización del inmueble. La reconversión permite capturar mayor rentabilidad en un mercado que premia la adaptabilidad y el uso eficiente del espacio.

3.- Social: Los cambios en los hábitos de trabajo, el envejecimiento demográfico y la demanda por atención profesional justifican el desarrollo de formatos mixtos, como *coworking*, clínicas urbanas o comercio especializado. El inmueble se adapta a estas nuevas dinámicas sin perder su identidad.

4.- Tecnológico: La digitalización de servicios y el auge del *proptech* habilitan una gestión comercial moderna, eficiente y escalable. El inmueble puede integrarse a plataformas de arriendo flexible, reservas digitales y marketing segmentado, lo que amplifica su alcance.

5.- Ambiental: La presión por sostenibilidad y eficiencia energética incentiva la incorporación de criterios ESG en el proceso de reconversión. El estado técnico del inmueble permite implementar mejoras sin requerir intervenciones estructurales mayores, lo que refuerza su valor ambiental.

6.- Legal: La normativa vigente permite usos mixtos, ampliación vertical y habilitación comercial sin necesidad de cambio de destino, lo que agiliza la reconversión y reduce los tiempos de tramitación. La recepción municipal vigente es un activo jurídico clave.

En conjunto, la matriz PESTEL confirma que el entorno externo no solo habilita, sino que impulsa la reconversión funcional de la “Casona Infante”. Las condiciones políticas, económicas, sociales y normativas convergen para transformar el inmueble en un activo urbano estratégico, con alta viabilidad operativa y potencial de replicabilidad.

2.- Análisis del microentorno: Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza	Evaluación	Implicancia
Rivalidad competitiva	Moderada: presencia de oficinas y comercio especializado	Necesidad de diferenciación por diseño y experiencia
Amenaza de nuevos entrantes	Alta: dinamismo inmobiliario en Ñuñoa	Requiere posicionamiento estratégico y valor simbólico
Poder de negociación de clientes	Alto: usuarios demandan flexibilidad y calidad	Justifica reconversión hacia formatos adaptativos
Poder de negociación de proveedores	Bajo: amplia oferta de servicios técnicos	Facilita reconversión con costos controlados
Amenaza de productos sustitutos	Alta: coworking, clínicas urbanas, comercio boutique	Requiere redefinir propuesta de valor del inmueble

Cuadro N°5: Análisis de fuerzas competitivas aplicadas a reconversión urbana – Modelo Porter. Elaboración propia.

- Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el entorno competitivo en el que se inserta la Casona Infante, identificando los factores que inciden en su posicionamiento comercial, su propuesta de valor y su rentabilidad proyectada. A partir de la matriz desarrollada, se concluye lo siguiente:

1.- Rivalidad competitiva (moderada): La presencia de oficinas y comercio especializado en Ñuñoa genera una competencia activa pero no saturada. Esto exige una estrategia de diferenciación clara, basada en atributos patrimoniales, diseño arquitectónico y experiencia de uso, para destacar frente a ofertas convencionales.

2.- Amenaza de nuevos entrantes (alta): El dinamismo inmobiliario de la comuna y la baja barrera de entrada para formatos flexibles implican una presión constante por parte de nuevos actores. Esto refuerza la necesidad de un posicionamiento estratégico sólido, que combine valor simbólico, habilitación legal y narrativa urbana.

3.- Poder de negociación de los clientes (alto): Los usuarios demandan flexibilidad, calidad y formatos adaptativos, lo que obliga a diseñar una oferta comercial personalizada, con contratos flexibles y servicios integrados. La reconversión hacia usos mixtos y compartidos responde directamente a esta exigencia.

4.- Poder de negociación de los proveedores (bajo): La amplia disponibilidad de servicios técnicos y profesionales en el entorno permite mantener costos operativos controlados, lo que mejora los márgenes de rentabilidad y facilita la gestión del inmueble reconvertido.

5.- Amenaza de productos sustitutos (alta): La existencia de coworkings, clínicas urbanas y comercio boutique en el sector obliga a redefinir la propuesta de valor del inmueble, destacando su arquitectura, ubicación, habilitación legal y flexibilidad funcional como elementos únicos.

En conjunto, el análisis de Porter confirma que el entorno competitivo de Ñuñoa es dinámico y exigente, pero también ofrece espacios de oportunidad para activos que logren diferenciarse, adaptarse y posicionarse estratégicamente. La “Casona Infante”, por sus atributos físicos, normativos y simbólicos, tiene condiciones favorables para consolidarse como un activo urbano competitivo, rentable y replicable.

3.- Análisis interno: Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Ubicación estratégica y conectividad	Demanda por formatos flexibles y mixtos
Arquitectura patrimonial simbólica	Posibilidad de ampliación vertical
Estado técnico excelente	Sinergia con comercio y equipamiento urbano
Habilitación legal vigente	Tendencias globales de reconversión urbana

Cuadro N°6: Fortalezas y oportunidades estratégicas del inmueble en contexto urbano. Elaboración propia.

Debilidades	Amenazas
Modelo de uso rígido (oficina tradicional)	Saturación vehicular en horarios punta
Dependencia de un solo arrendatario	Presión por densificación vertical
Subutilización de patios y fachada	Pérdida de identidad urbana si no se gestiona adecuadamente

Cuadro N°7: Debilidades y amenazas del inmueble en contexto urbano. Elaboración propia.

- Conclusiones del Análisis Interno: Matriz FODA

El análisis FODA del inmueble “Casona Infante” permite identificar los factores internos que inciden en su potencial de reconversión, considerando tanto sus atributos positivos como sus limitaciones operativas. A partir de la matriz desarrollada, se concluye lo siguiente:

- Fortalezas y oportunidades.

- 1.- La ubicación estratégica y la conectividad urbana del inmueble constituyen una ventaja competitiva clave, que facilita su integración funcional con el entorno y mejora su visibilidad comercial.

- 2.- La arquitectura patrimonial simbólica aporta diferenciación y prestigio, lo que permite posicionar el inmueble como activo urbano de alto estándar, especialmente valorado por profesionales e instituciones.

- 3.- El estado técnico excelente y la habilitación legal vigente reducen los costos de reconversión, agilizan la implementación del nuevo modelo de negocio y minimizan riesgos normativos.

4.- La demanda por formatos flexibles y mixtos, junto con la posibilidad de ampliación vertical, habilitan escenarios de uso más rentables, adaptativos y sostenibles.

5.- La sinergia con el comercio y equipamiento urbano del entorno, sumada a las tendencias globales de reconversión, refuerzan la viabilidad estratégica del proyecto y su potencial de replicabilidad.

- Debilidades y amenazas.

6.- El modelo de uso actual (oficina tradicional) presenta rigidez funcional, lo que limita la capacidad de adaptación a nuevas formas de trabajo y atención profesional.

7.- La dependencia de un solo arrendatario genera riesgo financiero, por retardo o impago de la renta de arrendamiento, vacancia o renegociación contractual, lo que justifica la diversificación de ingresos.

8.- La subutilización de patios y fachada representa una pérdida de valor espacial y simbólico, que puede ser revertida mediante activación urbana y diseño funcional.

9.- La saturación vehicular en horarios punta y la presión por densificación vertical son amenazas territoriales que deben ser gestionadas mediante diseño estratégico y coordinación con el entorno.

10.- Existe riesgo de pérdida de identidad urbana si la reconversión no preserva los atributos patrimoniales del inmueble, lo que exige una estrategia de intervención respetuosa y contextual.

En conjunto, el análisis FODA confirma que la “Casona Infante” posee una base sólida para su reconversión funcional, siempre que se aborden sus debilidades con soluciones operativas y se gestionen sus amenazas mediante una buena planificación. La estrategia propuesta debe capitalizar sus fortalezas y oportunidades, transformando el inmueble en un activo urbano flexible, rentable y simbólicamente integrado.

4.- Matriz de riesgos y medidas de mitigación.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medida de mitigación
Vacancia futura	Media	Alta	Diversificar usos y arrendatarios
Saturación comercial	Alta	Media	Posicionamiento diferenciado y valor simbólico
Cambios normativos	Baja	Alta	Mantener habilitación vigente y monitorear PRC
Desgaste técnico	Baja	Media	Mantenimiento preventiva y actualización periódica
Rechazo comunitario	Baja	Media	Preservar fachada y vinculación con entorno

Cuadro N°8: Matriz de riesgos y medidas de mitigación en reconversión propiedad urbana. Elaboración propia.

- Conclusiones de la Matriz de Riesgos y Medidas de Mitigación

El análisis de riesgos permite anticipar los principales factores que podrían afectar la viabilidad operativa, comercial y simbólica del inmueble reconvertido, y establecer medidas concretas para su mitigación. A partir de la matriz desarrollada, se concluye lo siguiente:

1.- La vacancia futura representa un riesgo moderado pero crítico, especialmente si se mantiene un modelo de uso único. La diversificación de formatos y perfiles de arrendatarios es clave para asegurar ocupación sostenida y resiliencia comercial.

2.- La saturación comercial en el entorno urbano es una amenaza real, dada la alta densidad de oferta en Ñuñoa. Para enfrentarla, se requiere un posicionamiento diferenciado, que combine valor simbólico, atributos patrimoniales y experiencia de uso.

3.- Los cambios normativos presentan baja probabilidad, pero alto impacto, por lo que es fundamental mantener la habilitación vigente, monitorear el PRC y anticipar eventuales ajustes regulatorios que puedan afectar el uso del inmueble.

4.- El desgaste técnico del inmueble es un riesgo controlable, gracias a su estado actual. La implementación de un plan de mantenimiento preventiva y actualización periódica permitirá preservar su valor físico y funcional en el tiempo.

5.- El rechazo comunitario es una amenaza latente, especialmente si la reconversión altera la identidad urbana del inmueble. Preservar la fachada, mantener la estética patrimonial y vincularse activamente con el entorno son medidas clave para asegurar aceptación social.

En conjunto, la matriz confirma que los riesgos asociados a la reconversión de la “Casona Infante” son gestionables y mitigables, siempre que se implementen las medidas propuestas de forma oportuna y contextualizadas, se mantenga una vigilancia normativa constante y se preserve el vínculo simbólico con la comunidad. La reconversión no solo es viable, sino que puede ejecutarse con bajo riesgo, si se aplican las medidas propuestas.

5- Conclusiones del capítulo.

El análisis estratégico del activo “Casona Infante” demuestra que el inmueble posee atributos físicos, normativos y simbólicos que lo hacen altamente viable para una reconversión funcional. La evaluación del macroentorno (PESTEL), microentorno (Porter), diagnóstico interno (FODA), matriz de riesgos y compatibilidad normativa permite proyectar escenarios de uso más rentables, flexibles y sostenibles que el modelo actual. La reconversión no solo es viable, sino estratégica, y puede ser replicada en otros activos urbanos con características similares.

CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

1.- Introducción a la metodología.

La presente investigación adopta un enfoque metodológico de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas aplicadas directamente en terreno urbano.

Esta estrategia permitirá construir una visión integral del mercado objetivo, contrastar escenarios de reconversión funcional y validar el modelo de negocio propuesto para el inmueble Casona Infante.

Los instrumentos fueron diseñados específicamente en función de los atributos del inmueble, su configuración física, su habilitación normativa y su posicionamiento simbólico en el barrio.

Dimensión	Investigación Cuantitativa	Investigación Cualitativa
Propósito general	Medir, segmentar y proyectar la demanda potencial mediante datos estructurados y comparables	Comprender percepciones, valor simbólico y condiciones de aceptación territorial
Instrumentos aplicados	Encuestas estructuradas, análisis comparativo de precios, segmentación de perfiles de demanda	Entrevistas semiestructuradas, observación directa en terreno, benchmarking de casos
Muestra utilizada	16 encuestados (profesionales, emprendedores, residentes)	23 entrevistados (corredores, profesionales, vecinos)
VARIABLES medidas	Formato de arriendo preferido, rango de precios, superficie requerida, tipo de uso	Valoración estética, aceptación comunitaria, usos sugeridos, recomendaciones barriales
Técnicas de análisis	Tabulación de respuestas, codificación por tipo de uso, estimación de ingresos proyectados	Análisis temático, codificación narrativa, síntesis por perfil y cruce con observación urbana
Resultados principales	Disposición a pagar entre \$300.000 y \$3.500.000 CLP mensuales según tipo de uso	Reconocimiento patrimonial transversal y aceptación barrial unánime
Aplicación estratégica	Proyección financiera, estimación de ingresos, definición de perfiles de ocupación	Validación territorial, legitimidad social, condiciones de reconversión sostenible

Cuadro N°9: Comparativo metodológico entre investigación cuantitativa y cualitativa aplicada al proyecto. Elaboración propia.

2.- Investigación Cuantitativa.

- Caracterización de los entrevistados.

Para la determinación del tipo de arriendo más requerido actualmente en el mercado inmobiliario y en más en específico, en el sector en el cual se encuentra ubicada la propiedad, (comuna de Ñuñoa) se entrevistaron trece actores con conocimiento directo del mercado inmobiliario local y del inmueble en estudio. Se trata de 5 corredores de propiedades con al menos cinco años de experiencia en la comuna, especializados en arriendo y venta de oficinas, clínicas, locales comerciales en general, y a 8 profesionales independientes o emprendedores que ejercen su actividad en zonas cercanas a la propiedad. Estos últimos, todos potenciales interesados en arrendar espacios para uso comercial o para atención profesional.

Este grupo de entrevistados (profesionales y emprendedores) posee conocimiento directo del inmueble y de su entorno inmediato, lo que permite obtener información de calidad originada en reales interesados y de gestores inmobiliarios (corredores) que han gestionado actual o anteriormente el arrendamiento de “Casona Infante”, y que realizan su gestión inmobiliaria preferentemente en la comuna de Ñuñoa.

En conjunto, los entrevistados representan un perfil mixto y altamente pertinente, combinando experiencia técnica, conocimiento territorial, arrendamientos efectivos, visión operativa sobre el uso y potencial desempeño del inmueble.

- Formato de Arriendo Preferido.

A partir de las 13 entrevistas aplicadas a (8) profesionales independientes y emprendedores que desarrollan sus actividades en cercanías de la propiedad y a (5) corredores de propiedades que gestionan habitualmente propiedades en la comuna, se identificaron patrones consistentes en cuanto a las modalidades de arriendo más valoradas:

- Predominio del contrato anual o de largo plazo

El 85% de los entrevistados (11 de los 13) expresaron su predilección por contratos anuales o de largo plazo que les permitan consolidar su operación, invertir en habilitación interior y fidelizar clientela.

- Interés específico en arriendo mensual o por jornada

Sólo un 15% de los entrevistados (2 de los 13) valoró la posibilidad de arrendar de forma mensual, por jornada o bloques horarios, siempre que el inmueble ofrezca servicios complementarios como recepción, limpieza, climatización y seguridad.

- Compatibilidad con uso compartido o subdividido.

Solo un 15% de los entrevistados (2 de los 13) señalaron que estarían dispuestos a compartir espacios si se garantiza privacidad, aseo y ornato, buena infraestructura y condiciones contractuales claras.

Formato de arriendo	Nº de menciones (entrevistados)	Perfil asociado
Contrato anual / largo plazo	11 de 13	Profesionales independientes, emprendedores y corredores de propiedades
Arriendo mensual / por jornada / bloques	2 de 13	Profesionales independientes, emprendedores y corredores de propiedades
Arriendo compartido o subdividido	2 de 13	Profesionales independientes, emprendedores y corredores de propiedades

Cuadro N°10: Preferencias de formato de arriendo según entrevistas y perfil profesional asociado. Elaboración propia.

a.- El formato de arriendo anual es el más demandado, especialmente por quienes buscan instalar cafeterías, peluquerías, Minimarket o centros estéticos. Esto permite proyectar ingresos estables y reducir la rotación de ocupantes.

b.- El arriendo por jornada es viable, pero requiere una infraestructura operativa más compleja, con servicios compartidos y gestión activa. Puede ser útil para complementar la ocupación del segundo piso.

c.- La flexibilidad contractual debe ser gestionada con criterios claros, diferenciando entre espacios comerciales, oficinas individuales y formatos compartidos, para evitar conflictos operativos y maximizar la rentabilidad.

d.- La configuración física de la “Casona Infante” permite adaptar distintos formatos, lo que abre la posibilidad de combinar contratos largos en el primer piso con arriendos flexibles en el segundo, según la demanda identificada.

- Rango de Precios de Arriendo, según entrevistados.

A partir de las entrevistas realizadas a corredores de propiedades, profesionales independientes y emprendedores se identificaron rangos de precios diferenciados según tipo de uso y superficie arrendada.

Escenario de uso	Renta anual proyectada (USD)	Ingreso actual anual (USD)	Diferencia anual (USD)	Diferencia porcentual (%)
Comercial completo	USD 125,000 – 162,500	USD 60,520	USD 64,480 – 101,980	+106% – +169%
Mixto: comercio + oficinas	USD 100,000 – 118,750	USD 60,520	USD 39,480 – 58,230	+65% – +96%

Cuadro N°11: Comparativo de renta anual proyectada versus ingreso actual según escenario de uso. Elaboración propia.

- Conclusiones estratégicas.

a) El escenario comercial completo más que duplica el ingreso actual, con un incremento porcentual que puede superar el 160%, validando su potencial como estrategia de rentabilidad intensiva.

b) El escenario mixto también representa un aumento significativo, con una mejora de entre +65% y +96%, combinando ingresos sólidos con mayor estabilidad operativa y aceptación comunitaria.

c) Ambos modelos superan ampliamente el rendimiento actual, lo que justifica la reconversión desde una perspectiva financiera, urbana y simbólica.

- Rango de precios de arriendo comercial, según publicaciones en portales especializados.

Nº	Dirección / Sector	Com.	Sup. (m²)	Arriendo CLP	Arriendo USD	USD/m²	Fuente	Obs. breve
1	Barrio Italia	Ñuñoa	12	\$746.985	\$786	65.50	Portal Inmob.	Local pequeño, alto valor unitario
2	Irarrázaval 2100-2400	Ñuñoa	246	\$6.700.000	\$7.053	28.68	Portal Inmob.	Alto flujo, cercano a metro
3	Pedro de Valdivia 2700-3000	Ñuñoa	28	\$750.000	\$789	28.18	Portal Inmob.	Local nuevo, atención directa
4	Irarrázaval / Bustamante	Ñuñoa	149	\$3.250.000	\$3.421	22.96	Portal Inmob.	Todo rubro, buena conectividad
5	V. Mackenna / Malaquías Concha	Ñuñoa	122	\$2.500.000	\$2.632	21.57	icasas.cl	Cercano a metro Irarrázaval
6	Providencia / Ricardo Lyon	Prov.	80	\$1.400.000	\$1.474	18.42	Doomos.cl	Alto tránsito peatonal
7	Salvador / F. Bilbao	Prov.	100	\$1.600.000	\$1.684	16.84	Portal Inmob.	Ideal para servicios profesionales
8	Suecia / Providencia	Prov.	90	\$1.350.000	\$1.421	15.79	icasas.cl	Zona comercial consolidada

Cuadro N°12: Estudio comparativo de arriendo de locales comerciales en Ñuñoa y Providencia (septiembre 2025).
Elaboración propia, información distintos portales inmobiliarios.

El cuadro presenta una selección de 8 propiedades comerciales en arriendo ubicadas en sectores estratégicos de las comunas de Ñuñoa y Providencia, cercanas a la propiedad de estudio en José Manuel Infante 1912. Se analizan variables como superficie, valor de arriendo en CLP y USD, eficiencia por metro cuadrado (USD/m²), fuente de publicación y observaciones funcionales. El rango de superficies va desde 12 m² hasta 246 m², y los valores por metro cuadrado en dólares fluctúan entre USD 15.79 y USD 65.50 USD por m², evidenciando una alta dispersión según ubicación, visibilidad y habilitación.

Análisis.

Alta dispersión en valor unitario: Los locales más pequeños y bien ubicados (como el de Barrio Italia) presentan valores unitarios significativamente más altos, superando los USD 60 por m², mientras que propiedades más amplias tienden a valores unitarios más bajos por m².

Ubicación como factor determinante: Sectores como Irrazaval, Pedro de Valdivia y Ricardo Lyon concentran los valores más altos por m², asociados a alto flujo peatonal, cercanía a estaciones de metro y consolidación comercial.

Ñuñoa compite con Providencia: Aunque Providencia históricamente presenta mayor valorización, Ñuñoa muestra propiedades con igual o mayor eficiencia comercial, especialmente en zonas como Irrazaval y Barrio Italia.

Rango competitivo para Casona Infante: La propiedad en José Manuel Infante 1912 se encuentra en una zona con valores de referencia entre USD 16 y USD \$28 por m², lo que permite proyectar escenarios de arriendo viables según habilitación, formato de uso y estrategia comercial.

- Rango de precios de arriendo de servicios u oficinas, según publicaciones en portales especializados.

Nº	Dirección / Sector	Com.	Sup. (m²)	Arriendo CLP	Arriendo USD	USD/m²	Fuente	Obs. breve
1	Barrio Italia / Av. Condell	Ñuñoa	12	\$746.985	\$869	72.42	Portal Inmob.	Oficina compartida, alto valor unitario
2	Carmen Covarrubias / Irrazaval	Ñuñoa	22	\$325.000	\$378	17.18	Portal Inmob.	1 privado, baño, cerca de metro
3	Pje. Arturo Medina / Amapolas	Ñuñoa	12	\$250.000	\$291	24.25	Portal Inmob.	Oficina en casa compartida
4	Av. Batlle y Ordóñez / Villa Frei	Ñuñoa	32	\$485.000	\$564	17.63	Portal Inmob.	Edificio exclusivo de oficinas
5	Sucre / Pedro de Valdivia	Ñuñoa	30	\$470.000	\$547	18.23	Portal Inmob.	2 privados, buena conectividad
6	Manuel Montt / Av. Providencia	Prov.	30	\$520.000	\$605	20.17	lcasas.cl	Oficina amoblada, buena ubicación
7	Av. Providencia / Lyon	Prov.	28	\$530.000	\$616	22.00	Doomos.cl	Edificio corporativo, alto tránsito
8	Av. Salvador / Bilbao	Prov.	25	\$460.000	\$535	21.40	lcasas.cl	Ideal para atención profesional

Cuadro N°13: Estudio comparativo de oficinas en arriendo (≤ 30 m²) en Ñuñoa y Providencia – Septiembre 2025. Elaboración propia.

Las oficinas más pequeñas (12 m²) presentan valores unitarios altos, especialmente en formatos compartidos o habilitados para atención profesional.

El rango de eficiencia comercial varía entre USD 17 y USD \$72 por m², evidenciando una alta dispersión según superficie, estándar y ubicación.

Ñuñoa ofrece opciones competitivas en conectividad y precio, mientras que Providencia destaca por su ubicación estratégica y alto flujo peatonal.

La propiedad en José Manuel Infante 1912 se encuentra en un entorno con valores de referencia entre USD 18 y USD 24 por m², lo que permite proyectar escenarios de arriendo según habilitación y formato de uso (*co-work*, atención profesional, oficina compartida).

- Superficie requerida.

A partir de las encuestas estructuradas y entrevistas aplicadas a profesionales independientes, emprendedores y potenciales arrendatarios, se identificaron rangos de superficie requeridos según tipo de actividad, formato de uso y perfil de usuario:

a) Locales comerciales: requieren entre 50 y 120 m², dependiendo del rubro, visibilidad urbana y necesidad de atención al público. Rubros típicos: cafeterías, peluquerías, minimarkets, clínicas estéticas.

b) Oficinas individuales: requieren entre 15 y 30 m², especialmente para atención profesional en formato privado o compartido. Rubros típicos: psicología, kinesiología, terapias complementarias, diseño.

c) Uso corporativo o institucional: requiere superficies mayores, entre 150 y 200 m², con acceso independiente y distribución funcional. Ejemplos: sede de empresa, arriendo turístico tipo Airbnb, coworking boutique.

Distribución superficie por perfil del arrendatario.

Perfil de usuario	Tipo de uso	Superficie requerida
Emprendedores comerciales	Local comercial	60 – 120 m ²
Profesionales independientes	Oficina individual	15 – 30 m ²
Empresas o instituciones	Segundo piso completo	150 – 200 m ²

Cuadro N°14: Perfiles de usuario, tipo de uso y superficie requerida en escenarios de reconversión. Elaboración propia.

Análisis de la información.

a) La superficie requerida varía según el tipo de uso, lo que permite diseñar una estrategia de ocupación flexible y segmentada.

b) La configuración física de la Casona Infante permite adaptar múltiples formatos, desde oficinas individuales hasta locales comerciales de mediana escala, sin comprometer la estructura patrimonial.

c) La demanda efectiva se concentra en unidades entre 20 y 100 m², lo que valida la subdivisión del inmueble en espacios funcionales y comercialmente atractivos.

d) La superficie requerida está alineada con los rangos de arriendo proyectados, lo que permite modelar ingresos por unidad y optimizar la rentabilidad del inmueble.

- Tipo de uso de la propiedad. (comercial o mixta)

La variable tipo de uso fue medida en función de las preferencias expresadas por profesionales independientes, emprendedores y residentes del sector. Los resultados muestran una clara inclinación hacia usos comerciales y mixtos, con menor interés en formatos exclusivamente institucionales o residenciales.

- Uso comercial especializado

Existe alta demanda para rubros como cafeterías, peluquerías, clínicas estéticas, librerías y minimarkets. Este tipo de usos es valorado por su visibilidad urbana, proximidad barrial y capacidad de atraer flujo peatonal.

- Uso profesional individual

Este formato es preferido por psicólogos, kinesiólogos, terapeutas, tatuadores y diseñadores. Requiere privacidad, buena infraestructura sanitaria y contratos flexibles.

- Uso mixto (comercio + oficinas)

Alta aceptación por combinar atención al público en el primer piso con oficinas privadas en el segundo. Compatible con la configuración física del inmueble y con la normativa urbana vigente.

- Uso institucional o corporativo

Menor demanda, pero viable en escenarios de arriendo completo del segundo piso para empresas, coworking o Airbnb.

Análisis de la información.

1.- El uso comercial especializado es el más demandado, especialmente en formatos visibles, estéticos y bien conectados. Esto valida la reconversión del primer piso hacia locales independientes.

2.- El uso profesional individual presenta alta compatibilidad con el segundo piso, donde se valora la privacidad, la estética patrimonial y la flexibilidad contractual.

3.- El uso mixto emerge como el formato más equilibrado, combinando rentabilidad, estabilidad operativa y aceptación comunitaria. Es el modelo más replicable y sostenible en el contexto urbano de Ñuñoa.

3.- Investigación cualitativa.

- Valoración estética.

La estética arquitectónica de la “Casona Infante” fue evaluada como un atributo diferenciador por la mayoría de los encuestados y entrevistados. Su fachada patrimonial, estado de conservación y presencia urbana generan una percepción de calidad, confianza y prestigio que impacta positivamente en la decisión de uso y en el valor comercial proyectado.

- Indicadores cualitativos:

a) El 87% de los encuestados considera que la estética del inmueble influye directamente en su decisión de arrendar.

b) El 75% asocia la imagen patrimonial con mayor confianza profesional y diferenciación comercial.

c) El 68% estaría dispuesto a pagar más por un espacio que conserve su carácter arquitectónico original.

Ítem evaluado	% de respuestas positivas
Valor simbólico de la fachada patrimonial	92%
Estado de conservación y jardines	88%
Imagen profesional que transmite el inmueble	75%
Influencia estética en disposición a pagar	68%

Cuadro N°15: Evaluación perceptual de atributos patrimoniales y su influencia en disposición a pagar. Elaboración propia.

Conclusiones estratégicas.

a) La estética patrimonial es un activo comercial que no solo genera legitimidad simbólica, sino que también permite justificar precios más altos y atraer perfiles de arrendatarios exigentes.

b) La percepción estética está directamente vinculada a la confianza profesional, especialmente en rubros como psicología, terapias, diseño y estética, en los cuales la imagen del espacio influye en la experiencia del cliente.

c) Preservar la fachada y los elementos arquitectónicos originales es clave para la aceptación comunitaria, la diferenciación en el mercado y la sostenibilidad del modelo de negocio.

d) La valoración estética debe incorporarse como criterio de diseño y habilitación, no solo como atributo visual, sino como componente funcional y simbólico del proyecto de reconversión.

- Aceptación Comunitaria.

La aceptación comunitaria fue medida a través de entrevistas semiestructuradas a vecinos del entorno inmediato, complementadas con observación directa en terreno. Los resultados muestran una disposición positiva hacia la reconversión del inmueble, siempre que se respeten ciertos criterios de diseño, uso y gestión urbana.

A) El 100% de los vecinos entrevistados conoce la “Casona Infante” y la valora como un referente urbano del sector.

b) El 90% está de acuerdo con su reconversión a uso comercial o mixto, bajo condiciones de respeto al entorno residencial.

c) EL 80% considera que la activación del inmueble aportaría valor al barrio, generando servicios útiles y revitalización urbana.

Distribución de respuestas sobre aceptación.

Ítem evaluado	% de respuestas afirmativas
Conocimiento y valoración del inmueble	100%
Aceptación de uso comercial o mixto	90%
Preferencia por comercio de proximidad	85%
Recomendación de preservar fachada patrimonial	100%
Percepción de aporte urbano y barrial	80%

Cuadro N°16: Resultados de encuesta sobre percepción comunitaria y valoración del inmueble. Elaboración propia.

- Conclusiones estratégicas

a) La comunidad local respalda la reconversión del inmueble, siempre que se preserve su carácter patrimonial y se gestione adecuadamente su impacto urbano.

b) La aceptación está condicionada a criterios de diseño sensible y contextual, como control de ruido, regulación de horarios, gestión de estacionamiento y retiro de rejas perimetrales para mejorar el acceso.

c) El uso mixto es el formato más compatible con la convivencia barrial, al combinar servicios útiles con actividades de bajo impacto.

d) La legitimidad territorial del proyecto está asegurada, lo que fortalece su viabilidad política, social y simbólica frente a futuras gestiones municipales o comunitarias.

- Usos sugeridos.

Los usos sugeridos por profesionales independientes, emprendedores, residentes y corredores de propiedades reflejan una alta compatibilidad entre la configuración física de la “Casona Infante” y las necesidades del mercado local. La mayoría de los entrevistados propone formatos que combinan atención al público, estética patrimonial y servicios de proximidad.

- Tendencias identificadas:

a) Comercio especializado de barrio: Alta demanda por cafeterías, librerías, heladerías, minimarkets, peluquerías y tiendas de autor. Se valoran por su capacidad de activar el entorno, atraer flujo peatonal y generar identidad barrial.

b) Servicios personales y profesionales: Preferencia por centros de estética, estudios de tatuaje, salas de yoga, consultas psicológicas y terapias complementarias. Requieren privacidad, buena infraestructura sanitaria y contratos flexibles.

c) Atención clínica y salud urbana: Sugerencias de reconversión hacia clínicas dentales, centros de kinesiología, podología y medicina alternativa presentan alta compatibilidad con el segundo piso, por su distribución y aislamiento acústico.

d) Usos híbridos o mixtos: Propuestas de combinar comercio en el primer piso con oficinas o atención profesional en el segundo. Ejemplos: coworking boutique, Airbnb con cafetería de autor, centro cultural con librería.

- Distribución de usos sugeridos.

Tipo de uso sugerido	Nº de menciones (entrevistados)	Perfil asociado
Cafetería / librería	9 de 23	Emprendedores, vecinos
Centro psicológico / terapias	7 de 23	Profesionales independientes
Peluquería / estética	6 de 23	Emprendedores, residentes
Minimarket / comercio básico	5 de 23	Vecinos del entorno
Airbnb / uso turístico	3 de 23	Corredores, operadores urbanos
Coworking / oficinas mixtas	4 de 23	Profesionales, empresas

Cuadro N°17: Tipos de uso sugeridos por entrevistados y perfil de usuario asociado. Elaboración propia.

Conclusiones estratégicas

a) Los usos sugeridos reflejan una demanda concreta y territorialmente legítima, con alta compatibilidad entre el inmueble y las necesidades del entorno urbano.

b) El comercio especializado y los servicios personales son los formatos más valorados, especialmente por su capacidad de generar cercanía, identidad y dinamismo barrial.

c) La reconversión debe considerar una combinación de usos complementarios, que permita activar el inmueble sin saturar el entorno residencial.

d) El segundo piso es ideal para atención profesional o uso turístico, mientras que el primer piso concentra el potencial comercial y de visibilidad urbana.

4.- Recomendaciones Barriales.

Los vecinos entrevistados valoran la propiedad por su estética y simbolismo, sino que también entregan recomendaciones claras para asegurar que su reconversión sea respetuosa, funcional y beneficiosa para la comunidad.

Estas sugerencias se agrupan en torno a tres dimensiones: diseño urbano, gestión operativa y convivencia barrial. Principales recomendaciones:

a) **Preservación de la fachada patrimonial:** Todos los entrevistados coinciden en que la fachada debe mantenerse intacta, como símbolo de identidad barrial y elemento diferenciador frente a nuevas construcciones.

b) **Retiro de rejas perimetrales:** Se sugiere abrir el inmueble hacia la calle, eliminando barreras visuales y físicas para mejorar la accesibilidad, la integración urbana y la percepción de cercanía.

c) **Control de ruido y regulación de horarios:** Se recomienda evitar actividades nocturnas o de alto impacto acústico, privilegiando usos tranquilos y compatibles con la vida residencial.

d) **Gestión de estacionamiento y flujos vehiculares:** Se solicita implementar medidas para evitar congestión, como horarios diferenciados, uso compartido de estacionamientos y promoción de movilidad peatonal.

e) **Servicios básicos incluidos y gastos comunes controlados:** Los vecinos -interesados- valoran la transparencia en la gestión operativa, especialmente en formatos compartidos o de arriendo flexible.

f) Activación comunitaria del inmueble: Se propone que parte del uso del inmueble esté orientado a actividades abiertas, como talleres, ferias o eventos culturales, que permitan a la comunidad acceder al espacio y fortalecer su vínculo con el entorno.

Distribución de recomendaciones.

Recomendación barrial	Nº de menciones (entrevistados)
Mantener fachada patrimonial	10 de 10
Retirar rejas para mejorar acceso	7 de 10
Control de ruido y horarios	8 de 10
Gestión de estacionamiento	6 de 10
Servicios incluidos y gastos claros	5 de 10
Activación comunitaria del inmueble	4 de 10

Cuadro N°18: Recomendaciones barriales para la reconversión patrimonial según entrevistas comunitarias. Elaboración propia.

Análisis de la información.

a) La comunidad respalda la reconversión, pero exige condiciones claras que aseguren respeto por el entorno residencial y por la identidad barrial.

b) Las recomendaciones apuntan a una reconversión sensible, que combine rentabilidad con integración urbana, evitando impactos negativos en la convivencia local.

c) El diseño del proyecto debe incorporar criterios de apertura, transparencia y participación, transformando la “Casona Infante” en un nodo urbano legítimo y compartido.

d) La gestión operativa será clave para sostener la aceptación comunitaria, especialmente en lo relativo a horarios, accesos, servicios y comunicación con los vecinos.

4.- Conclusiones del Capítulo 5: Estudio de Mercado.

La investigación de mercado realizada para la “Casona Infante” confirma, con evidencia empírica y territorial, que el inmueble posee atributos físicos, simbólicos y urbanos que lo hacen altamente compatible con formatos comerciales, profesionales y mixtos. A través de un enfoque metodológico mixto, se logró validar la demanda efectiva, caracterizar los perfiles de uso y establecer condiciones de reconversión legítimas y sostenibles.

1. Validación de la demanda efectiva: Los instrumentos cuantitativos -encuestas estructuradas, análisis de precios y segmentación de perfiles- revelan una demanda sólida por espacios comerciales y profesionales en el sector. La disposición a pagar, los formatos de arriendo preferidos y la superficie requerida permiten proyectar ingresos mensuales entre CLP \$8.000.000 y CLP \$13.000.000 CLP, superando ampliamente el ingreso actual del inmueble como oficina única.

2. Compatibilidad funcional y territorial: Los instrumentos cualitativos; entrevistas, observación directa y análisis comparativo (*benchmarking*) confirman que la comunidad local respalda la reconversión, siempre que se preserve la fachada patrimonial, se controle el impacto urbano y se garantice una gestión sensible. Los usos sugeridos por vecinos y profesionales coinciden con los formatos más demandados: cafeterías, librerías, clínicas estéticas, oficinas individuales y espacios híbridos.

3. Atributos diferenciadores del inmueble: La estética arquitectónica, la visibilidad urbana y la ubicación estratégica son percibidos como activos simbólicos y comerciales. Estos atributos no solo justifican precios más altos, sino que también generan confianza profesional, identidad barrial y legitimidad social. La valoración estética y la aceptación comunitaria se consolidan como variables clave para el éxito del proyecto.

4. Escenarios de reconversión viables: El estudio permite comparar dos escenarios principales:

a) Uso comercial completo: maximiza la renta anual, pero exige mayor gestión operativa y control de rotación.

b) Uso mixto (comercio + oficinas): ofrece ingresos competitivos, junto con mayor estabilidad contractual y mejor aceptación comunitaria.

Ambos modelos son financieramente viables, pero el uso mixto presenta ventajas en términos de sostenibilidad urbana, flexibilidad funcional y legitimidad territorial.

CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIOS Y PROPUESTA DE VALOR.

1.- Antecedentes previos y concepto de Unidad de Fomento.

La formulación del modelo de negocios para la “Casona Infante” requiere establecer un marco de referencia económico que permita proyectar ingresos, costos y retornos en términos estables y comparables. Para ello, se adopta como unidad de medida la Unidad de Fomento (UF), instrumento ampliamente utilizado en el mercado inmobiliario chileno para expresar valores de arriendo, inversión y financiamiento.

La UF permite neutralizar la volatilidad del peso chileno frente a la inflación, otorgando mayor consistencia a los flujos financieros proyectados. En este contexto, y para efectos de esta tesis, se ha fijado el valor de la UF en CLP \$39.260, cifra que será utilizada de manera constante en todos los cálculos y escenarios financieros desarrollados en los capítulos siguientes.

- Concepto y función de la Unidad de Fomento.

La Unidad de Fomento (UF) es una unidad de cuenta reajutable según la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), creada en Chile en 1967 con el objetivo de estabilizar contratos de largo plazo frente a la inflación. Su uso se ha extendido ampliamente en el ámbito inmobiliario, bancario y comercial, siendo hoy el estándar para expresar:

- a) Valores de arriendo y compra de inmuebles
- b) Créditos hipotecarios y contratos de leasing
- c) Costos de habilitación, mantención y seguros
- d) Indicadores de rentabilidad y retorno de inversión

La UF no es una moneda, pero sí una referencia técnica que permite expresar montos en términos reales, facilitando la comparación entre períodos y escenarios.

- Valor de referencia adoptado

Para efectos de esta tesis, se ha fijado el valor de la UF en CLP \$39.260, cifra que corresponde a un promedio técnico representativo del segundo semestre de 2025. Este valor será utilizado en todos los cálculos de:

- a) Renta mensual proyectada.
- b) Inversión inicial y costos de habilitación.
- c) Indicadores de retorno (ROI, VAN, TIR)
- d) Comparaciones entre escenarios de uso.

2.- Aplicación del Business Model Canvas.

La reconversión de la “Casona Infante” se proyecta como una operación inmobiliaria de uso mixto o comercial, orientada a generar ingresos sostenibles mediante el arriendo de espacios comerciales y profesionales, con una propuesta de valor basada en la estética patrimonial, la ubicación estratégica y la legitimidad territorial.

A continuación, se presenta el modelo de negocios estructurado en nueve bloques, según el enfoque del Business Model Canvas.

- Propuesta de valor

- a) Espacios comerciales y profesionales en inmueble patrimonial de alto estándar estético.
- b) Ubicación estratégica en Ñuñoa, con excelente conectividad y visibilidad urbana.
- c) Configuración flexible para formatos individuales, compartidos o híbridos.
- d) Imagen profesional que transmite confianza, prestigio y diferenciación.
- e) Integración respetuosa con el entorno residencial y barrial.

- Segmentos de clientes.

- a) Profesionales independientes (psicólogos, terapeutas, diseñadores, tatuadores, etc.)
- b) Emprendedores comerciales (cafeterías, librerías, peluquerías, minimarkets, etc.)
- c) Empresas de servicios (consultoras, coworking, operadores turísticos, pilates, etc.)
- d) Comunidad local (usuarios de comercio de proximidad y servicios personales, etc.)

- Canales.

- a) Comercialización directa a través de corredores especializados.
- b) Plataforma digital con ficha técnica, fotografías y simulador de arriendo en UF.
- c) Red de recomendación profesional y vinculación con gremios locales.
- d) Activaciones barriales y eventos de apertura para posicionamiento comunitario.

- Relación con clientes.

- a) Contratos flexibles y transparentes, expresados en UF.
- b) Atención personalizada y gestión operativa eficiente.
- c) Comunicación continua con arrendatarios y vecinos.
- d) Posibilidad de arriendo por jornada, mensual o anual según perfil.

- Fuentes de ingreso.

- a) Arriendo anual de locales comerciales. (primer y segundo piso comercial)
- b) Arriendo mensual de oficinas a profesionales. (segundo piso mixto)
- c) Arriendo por jornada o bloques horarios en formato compartido. (segundo piso mixto)
- d) Posibles ingresos complementarios por servicios incluidos (limpieza, recepción, seguridad)

- Recursos clave.

- a) Inmueble patrimonial en excelente estado técnico y simbólico.
- b) Habilitación normativa compatible con uso comercial y profesional.
- c) Red de corredores, arquitectos y gestores urbanos.
- d) Posicionamiento territorial consolidado en Ñuñoa.

- Actividades clave

- a) Gestión operativa del inmueble (arriendo, mantención, servicios)
- b) Comercialización y posicionamiento de la oferta.
- c) Coordinación con arrendatarios y comunidad local.
- d) Preservación arquitectónica y cumplimiento normativo.

- Socios claves

- a) Corredores de propiedades especializados en inmuebles patrimoniales
- b) Arquitectos y diseñadores para la habilitación interior
- c) Empresas de servicios básicos y mantención
- d) Municipalidad de Ñuñoa y organizaciones barriales

- Estructura de costos

- a) Inversión inicial en habilitación interior y accesibilidad.
- b) Costos operativos mensuales (mantención, servicios, administración)
- c) Gastos legales y notariales asociados a contratos.
- d) Costos de marketing, activación y posicionamiento.

3.- Propuesta de valor concreta del activo.

La “Casona Infante” se configura como un activo inmobiliario singular, cuya propuesta de valor se sustenta en la convergencia de atributos físicos, simbólicos, urbanos y comerciales. A diferencia de inmuebles genéricos o de reciente construcción, este activo ofrece una combinación poco replicable en el mercado local: estética patrimonial no protegida, ubicación estratégica, configuración flexible y legitimidad comunitaria.

- Atributos diferenciadores

- a) Estética arquitectónica de alto estándar, con fachada patrimonial reconocible, jardines interiores y distribución funcional adaptable a múltiples usos.
- b) Ubicación privilegiada en Ñuñoa, comuna consolidada, con alta demanda comercial y profesional, excelente conectividad y entorno residencial de alto valor simbólico.
- c) Configuración física versátil, que permite subdividir el inmueble en unidades independientes, habilitar formatos compartidos o arrendar por jornada, sin comprometer la integridad estructural.

d) Reconocimiento barrial y legitimidad territorial, validada por entrevistas a vecinos, profesionales y corredores, que respaldan su reconversión bajo criterios de respeto urbano y activación comunitaria.

e) Potencial de ingresos superior al promedio, con rentas proyectadas que superan en más del 100% el ingreso actual, y que permiten sostener una operación rentable, estable y socialmente aceptada.

- Valor estratégico.

La propuesta de valor del activo no se limita a su capacidad de generar ingresos, sino que incorpora dimensiones simbólicas y urbanas que fortalecen su posicionamiento:

a) Confianza profesional: el inmueble transmite prestigio, seriedad y diferenciación, especialmente valorado por psicólogos, terapeutas y diseñadores.

b) Identidad barrial: su presencia urbana activa la memoria colectiva y refuerza la cohesión territorial, lo que facilita su integración como nodo de servicios de proximidad.

c) Sostenibilidad operativa: su escala, distribución y estado técnico permiten una gestión eficiente, con bajos costos de mantenimiento y alta adaptabilidad funcional.

En síntesis, la “Casona Infante” no es solo un inmueble disponible para arriendo: es un activo urbano con capacidad de generar valor económico, simbólico y comunitario. Su propuesta de valor concreta se traduce en una operación inmobiliaria legítima, rentable y replicable, que responde a las necesidades del mercado y a las condiciones del entorno.

4.- Estrategias de posicionamiento y comercialización.

La comercialización de la “Casona Infante” no se plantea como una operación inmobiliaria convencional, sino como una estrategia de activación urbana con alto contenido simbólico, territorial y funcional. El posicionamiento del inmueble debe reflejar su carácter

patrimonial, su compatibilidad con el entorno barrial y su capacidad de atraer perfiles diversos de arrendatarios.

Las estrategias se articulan en tres niveles complementarios:

a) Posicionamiento simbólico y territorial: Narrativa patrimonial no protegida: destacar el valor estético y urbano del inmueble sin caer en la rigidez de la protección oficial, lo que permite flexibilidad comercial con legitimidad simbólica.

b) Identidad barrial: vincular la propiedad con la historia local, los referentes urbanos y la memoria colectiva del barrio, reforzando su rol como nodo de servicios de proximidad.

c) Reconocimiento comunitario: incorporar las recomendaciones barriales en la comunicación del proyecto, mostrando respeto por el entorno y apertura a la participación vecinal.

4.1.- Comercialización técnica y segmentada: Ficha técnica profesional: elaborar una presentación clara, con planos, fotografías, atributos funcionales y valores expresados en UF, orientada a corredores, empresas y profesionales.

a) Segmentación por tipo de uso: diferenciar la oferta según superficie, formato de arriendo y perfil de arrendatario (comercio, oficina, jornada), facilitando la ocupación gradual y estratégica.

b) Red de corredores especializados: trabajar con agentes que comprendan el valor patrimonial y simbólico del inmueble, evitando su banalización comercial.

4.2.- Activación comunicacional y comunitaria:

a) Eventos de apertura y activación barrial: organizar instancias de visita, ferias o talleres que permitan a la comunidad conocer el proyecto y apropiarse simbólicamente del espacio.

b) Presencia digital selectiva: posicionar el inmueble en plataformas especializadas, evitando saturación en portales genéricos, y complementando con redes profesionales y gremiales.

c) Alianzas con actores locales: vincular el proyecto con organizaciones barriales, gremios profesionales y gestores culturales que puedan amplificar su legitimidad y alcance.

La estrategia de posicionamiento y comercialización de la “Casona Infante” debe ser coherente con su carácter patrimonial, su vocación urbana y su potencial comercial. No se trata solo de ocupar metros cuadrados, sino de activar un inmueble con valor simbólico, legitimidad territorial y capacidad de generar ingresos sostenibles. La combinación de narrativa urbana, segmentación técnica y activación comunitaria permite consolidar un modelo de negocios diferenciado, replicable y socialmente aceptado.

5.- Modelos contractuales sugeridos.

La reconversión de la “Casona Infante” requiere una estructura contractual que combine estabilidad financiera, flexibilidad operativa y compatibilidad barrial. A partir del estudio de mercado, se identifican tres formatos principales de arriendo, cada uno asociado a perfiles de uso, superficie requerida y disposición a pagar:

a. Contrato anual o de largo plazo:

- Aplicación: locales comerciales en el primer piso

- Perfil asociado: emprendedores consolidados, empresas de servicios, cafeterías, farmacias, salones de belleza, etc.,

- Ventajas:
 - Estabilidad financiera y proyección de ingresos
 - Menor rotación de arrendatarios
 - Mayor disposición a invertir en habilitación interior

- Condiciones sugeridas:
 - Valores expresados en UF.
 - Cláusulas de mantención compartida.
 - Renovación automática con revisión anual.

b. Contrato mensual renovable

- Aplicación: oficinas profesionales en el segundo piso.

- Perfil asociado: psicólogos, terapeutas, diseñadores, tatuadores.

- Ventajas:
 - Flexibilidad para profesionales independientes.
 - Alta compatibilidad con uso compartido o subdividido.
 - Menor carga administrativa.

- Condiciones sugeridas:
 - Valores en UF con reajuste trimestral.
 - Servicios básicos incluidos.
 - Cláusulas de salida con preaviso de 30 días.

c. Arriendo por jornada o bloques horarios

- Aplicación: salas compartidas, consultas, espacios de atención puntual.

- Perfil asociado: terapeutas, coaches, profesionales itinerantes.

- Ventajas:
 - Activación de espacios ociosos.
 - Diversificación de ingresos.
 - Alta rotación con bajo compromiso contractual.

- Condiciones sugeridas:
 - Tarifas fijas por bloque. (mañana/tarde)
 - Servicios incluidos. (limpieza, recepción, climatización)
 - Gestión operativa centralizada.

Los modelos contractuales sugeridos permiten adaptar la operación del inmueble a distintos perfiles de uso, combinando estabilidad y flexibilidad. La segmentación por tipo de contrato no solo optimiza la rentabilidad, sino que también facilita la convivencia barrial y la gestión operativa. Expresar los valores en UF, incorporar cláusulas de mantención y establecer condiciones claras de entrada y salida son prácticas recomendadas para asegurar transparencia, legitimidad y sostenibilidad.

6.- Segmentos de clientes potenciales.

El estudio de mercado permitió identificar cuatro segmentos principales de clientes potenciales, cada uno con necesidades funcionales, estéticas y contractuales específicas. La Casona Infante, por su configuración física, estética patrimonial y ubicación estratégica, presenta alta compatibilidad con estos perfiles, lo que permite diseñar una oferta segmentada y flexible.

a) Profesionales independientes

- Perfil: psicólogos, terapeutas, diseñadores, tatuadores, coaches.

- Necesidades: privacidad, imagen profesional, contratos flexibles, superficies entre 15 y 30 m².

- Compatibilidad: segundo piso, formato de oficina individual o compartida, arriendo mensual, semanal o por jornada.

b) Emprendedores comerciales

- Perfil: cafeterías, librerías, peluquerías, minimarkets, heladerías, etc.,

- Necesidades: visibilidad urbana, acceso directo, superficies entre 60 y 120 m²,
habilitación básica.

- Compatibilidad: primer piso, formato de local comercial, contrato anual en UF.

c) Empresas de servicios

- Perfil: consultoras, coworking boutique, operadores turísticos, estudios creativos.

- Necesidades: imagen institucional, distribución funcional, superficies entre 100 y 200 m².

- Compatibilidad: segundo piso completo o combinación de ambos niveles, contrato anual o mixto.

d) Comunidad local

- Perfil: usuarios de comercio de proximidad y servicios personales.

- Necesidades: acceso peatonal, servicios útiles, estética barrial, horarios compatibles con la vida residencial.

- Compatibilidad: primer piso, formatos de atención directa, activación comunitaria.

“Casona Infante” presenta una alta compatibilidad con segmentos diversos, lo que permite diseñar una estrategia de ocupación flexible, escalonada y territorialmente legítima. La segmentación por perfil no solo optimiza la rentabilidad, sino que también facilita la convivencia barrial y la sostenibilidad operativa. La clave está en adaptar la oferta a las necesidades reales del entorno, combinando estética, funcionalidad y gestión estratégica.

7.- Indicadores de éxito (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del modelo de negocios, tanto en su dimensión financiera, operativa y territorial. En el caso de la “Casona Infante”, los KPIs

deben reflejar no solo la rentabilidad del activo, sino también su integración barrial, su estabilidad contractual y su capacidad de generar valor simbólico.

a) Indicadores financieros.

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Tasa de ocupación mensual	% de superficie arrendada respecto del total disponible	≥ 85% durante los primeros 12 meses
Renta anual generada (UF)	Total de ingresos por arriendo expresados en UF	≥ 2.500 UF anuales
Retorno sobre inversión (ROI)	Relación entre ingresos netos y costos de habilitación	≥ 12% en el segundo año operativo
Tiempo de recuperación (payback)	Meses necesarios para recuperar la inversión inicial	≤ 36 meses

Cuadro N°19: Indicadores clave de desempeño y metas sugeridas para activos reconvertidos. Elaboración propia.

b) Indicadores operativos.

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Rotación de arrendatarios	Nº de cambios de arrendatarios por unidad al año	≤ 1 por unidad
Nivel de satisfacción del usuario	Evaluación semestral de arrendatarios sobre infraestructura y gestión	≥ 80% de satisfacción
Tiempo promedio de vacancia	Días entre salida de un arrendatario y nueva ocupación	≤ 30 días

Cuadro N°20: Indicadores de gestión operativa y metas sugeridas para activos reconvertidos. Elaboración propia.

c) Indicadores territoriales y simbólicos

Indicador	Descripción	Meta sugerida
Aceptación comunitaria	Nº de menciones positivas en entrevistas y redes locales	≥ 90% de aprobación barrial
Activaciones barriales realizadas	Nº de eventos abiertos organizados en el inmueble por año	≥ 2 actividades anuales
Preservación estética patrimonial	Cumplimiento de criterios de diseño y mantención de fachada	100% de conservación visual

Cuadro N°21: Indicadores de vinculación comunitaria y conservación patrimonial en activos reconvertidos. Elaboración propia.

Los KPIs definidos permiten monitorear el desempeño del proyecto en sus dimensiones clave: rentabilidad, estabilidad operativa y legitimidad territorial. Su seguimiento periódico no solo facilita la toma de decisiones estratégicas, sino que también asegura que la reconversión de la Casona Infante se mantenga alineada con los principios de sostenibilidad urbana, respeto comunitario y excelencia comercial.

8.- Conclusiones del capítulo.

La reconversión de la “Casona Infante” se sustenta en un modelo de negocios sólido, territorialmente legítimo y comercialmente viable. A partir de la evidencia empírica levantada en el estudio de mercado, se ha definido una propuesta de valor concreta, una estructura operativa flexible y una estrategia de posicionamiento coherente con el carácter patrimonial y urbano del inmueble.

1. Propuesta de valor diferenciada.

El activo ofrece atributos poco replicables en el mercado local: estética patrimonial no protegida, ubicación estratégica en Ñuñoa, configuración versátil y alta aceptación comunitaria. Estos elementos permiten posicionar la propiedad como un nodo urbano de servicios profesionales y comercio de proximidad, con capacidad de generar valor económico, simbólico y social.

2. Modelo operativo adaptable.

La aplicación del Business Model Canvas permitió estructurar una operación inmobiliaria segmentada, con múltiples formatos de uso, modelos contractuales flexibles y canales de comercialización estratégicos. La combinación de contratos anuales, mensuales y por jornada facilita la ocupación progresiva y la diversificación de ingresos.

3. Segmentación de clientes y compatibilidad funcional.

El inmueble presenta alta compatibilidad con cuatro segmentos principales: profesionales independientes, emprendedores comerciales, empresas de servicios y comunidad local. Esta diversidad permite diseñar una oferta escalonada, sensible al entorno y alineada con las recomendaciones barriales.

4. Estrategia de posicionamiento legítima.

La comercialización del activo se plantea como una activación urbana, más que como una simple operación de arriendo. La narrativa patrimonial, la vinculación comunitaria y la segmentación técnica permiten consolidar una imagen profesional, confiable y territorialmente respetuosa.

5. Indicadores de éxito claros y medibles.

Se han definido KPIs financieros, operativos y simbólicos que permiten monitorear el desempeño del proyecto en todas sus dimensiones. Estos indicadores aseguran que la reconversión se mantenga alineada con los principios de sostenibilidad, rentabilidad y legitimidad territorial.

En síntesis, el modelo de negocios propuesto para la Casona Infante no solo responde a las condiciones del inmueble y del mercado, sino que también proyecta una operación urbana inteligente, replicable y socialmente aceptada. Este capítulo entrega las bases estratégicas para avanzar hacia la evaluación financiera y la toma de decisiones definitivas sobre la reconversión del activo.

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN FINANCIERA Y ESCENARIOS DE EXPLOTACIÓN.

1.- Marco metodológico.

La evaluación financiera del proyecto de reconversión de la “Casona Infante” se construye sobre un conjunto de supuestos técnicos que permiten modelar escenarios de explotación comparables, realistas y estratégicamente viables. Estos supuestos se derivan de tres fuentes fundamentales:

- 1.- El estudio de mercado (Capítulo 5), que identifica rangos de precio, demanda efectiva, vacancia proyectada y ofertas serias de arriendo recibidas durante el primer semestre del presente año.
- 2.- El modelo de negocios y propuesta de valor (Capítulo 6), que define la lógica operativa, los tipos de uso y la estructura de ingresos.
- 3.- Las condiciones físicas, normativas y operativas del inmueble, que delimitan la factibilidad técnica y jurídica de la reconversión.

La metodología empleada contempla la construcción de flujos de caja proyectados a diez años, con reajustes anuales en UF, (3% anual) costos fijos constantes y escenarios diferenciados de vacancia. Se evalúan dos modelos de explotación: comercial exclusivo y uso mixto (comercio + oficinas), aplicando indicadores clave como Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Retorno sobre la Inversión (ROI), además, se incorpora un análisis de sensibilidad frente a variaciones en el precio por m², tasa de descuento y vacancia promedio, lo que permite validar la resiliencia financiera del proyecto en contextos conservadores.

Para efectos de consistencia y comparabilidad, todos los valores se expresan en UF, con un valor fijado para esta tesis de \$39.260 CLP, y en USD, con tipo de cambio referencial de \$960 CLP por dólar. Esta doble expresión permite evaluar el proyecto tanto desde una

perspectiva local como internacional, facilitando su análisis por parte de inversionistas, instituciones públicas y actores patrimoniales.

Potenciales distribución de locales comerciales en “Casona Infante” primer piso.



Figura N°23: Distribución proyectada de tres LOCALES COMERCIALES en primera planta de “Casona Infante” – Programa Home.by.me. Elaboración propia.



Figura N°24. Montaje referencial de fachada comercial con letreros corporativos OXXO y Farmacia Cruz Verde. Elaboración propia.

2.- COSTOS DE HABILITACIÓN.

a) Estimación preliminar relativa a la inversión a efectuar para habilitación de local comercial N°1.

Ítem breve	Cant.	CLP Unit.	CLP Subtotal	USD Subtotal
Apertura vano puerta 90×220	1	180.000	180.000	187,50
Puerta vidrio + herrajes (instalada)	1	480.000	480.000	500,00
Persiana automatizada 90×220	1	680.000	680.000	708,33
Piso antideslizante jardín (compra 40 m ²)	40 m ²	19.500	780.000	812,50
Nivelación radier	40 m ²	6.000	240.000	250,00
Kit sanitario completo x2 (WC, lavamanos, espejo, grifería)	2	239.000	478.000	497,92
Instalación artefactos baño x2	2	175.000	350.000	364,58
Porcelanato baño (compra 8 m ²)	8 m ²	12.990	103.920	108,25
Tabiquería con aislación acústica (instalación 8 m ²)	8 m ²	32.000	256.000	266,67
Retiro escombros + limpieza	1	120.000	120.000	125,00
Permisos municipales	1	95.000	95.000	98,96
Trabajos eléctricos complementarios	1	180.000	180.000	187,50

Cuadro N°22: Presupuesto estimado de habilitación física para reconversión funcional. Local comercial N°1. Elaboración propia, según cotizaciones.

- Total estimado local comercial N°1:

CLP: \$3.932.920

USD: \$4.095,75

- Consideraciones técnicas.

1.- La persiana automatizada incluye motor, control remoto y montaje sobre estructura metálica.

2.- La tabiquería considera estructura metálica, placas de yeso-cartón y aislación tipo lana mineral.

3.- El porcelanato para baño se cotiza en formato 60x60 cm, calidad media-alta.

4.- El trabajo eléctrico contempla hasta 4 puntos nuevos (2 enchufes, 2 luminarias).

5.- El valor de permisos es referencial e incluye tramitación básica sin observaciones técnicas mayores.

b) Estimación preliminar relativa a la inversión a efectuar para habilitación de local comercial N°2.

Ítem breve	Cant.	CLP Unif.	CLP Subtotal	USD Subtotal
Puerta de vidrio templado 90x220 (con cerradura comercial)	1	\$520.000	\$520.000	\$541,67
Tabiquería 2x2.2 m (4.4 m ²) con terminación pintada	4.4 m ²	\$36.000	\$158.400	\$165,00
Apertura y encuadre para desviación caja escala	1	\$220.000	\$220.000	\$229,17
Tabiquería 3.7x2.2 m (8.14 m ²) con terminación pintada	8.14 m ²	\$36.000	\$293.040	\$305,25
Desviación caja escala (estructural + terminaciones)	1	\$580.000	\$580.000	\$604,17
Kit sanitario x2 (WC, lavamanos, espejo, grifería incluida)	2	\$239.000	\$478.000	\$497,92
Instalación artefactos baño x2	2	\$175.000	\$350.000	\$364,58
Porcelanato baño (compra 8 m ² @ \$12.990/m ²)	8 m ²	\$12.990	\$103.920	\$108,25
Trabajos eléctricos complementarios (iluminación + enchufes)	1	\$180.000	\$180.000	\$187,50

Cuadro N°23: Presupuesto estimado de habilitación física para reconversión funcional. Local comercial N°2.

- Total, estimado local comercial N°2:

CLP: \$2.883.360

USD: \$3.003,50

- Consideraciones técnicas

1.- La tabiquería incluye estructura metálica, placas de yeso-cartón, aislación acústica y pintura base.

2.- La desviación de caja escala contempla modificación estructural, refuerzo, terminaciones y reconfiguración de acceso.

3.- La puerta de vidrio incluye cerradura comercial tipo pomo o barra, según estándar de acceso público.

4.- El trabajo eléctrico contempla hasta 4 puntos nuevos (2 enchufes, 2 luminarias) en zona de acceso y baños.

c) Estimación preliminar relativa a la inversión a efectuar para habilitación de local comercial N°3.

Ítem breve	Cant.	CLP Unit.	CLP Subtotal	USD Subtotal
Implementos cocina (preparación fría y caliente básica)	1 set	\$1.850.000	\$1.850.000	\$1.927,08
Tramitación permisos habilitación cocina (SEREMI + municipal)	1	\$320.000	\$320.000	\$333,33
Instalación de 2 baños públicos accesibles (1,5x2 m c/u)	2	\$580.000	\$1.160.000	\$1.208,33
Piso antideslizante jardín (compra + instalación 80 m ²)	80 m ²	\$22.500	\$1.800.000	\$1.875,00

Cuadro N°24: Presupuesto estimado de habilitación física para reconversión funcional. Local comercial N°3. Elaboración propia.

- Total, estimado local comercial N°3:

CLP: \$5.130.000

USD: \$5.343,75

- Consideraciones técnicas

- 1.- Los implementos de cocina incluyen mesón de acero inoxidable, lavaplatos, campana, refrigeración básica y estantería.
- 2.- Los permisos consideran autorización sanitaria, patente comercial, planos y tramitación técnica.
- 3.- Los baños cumplen con normativa de accesibilidad universal, incluyendo espacio de giro, barras de apoyo y grifería adaptada.
- 4.- El piso exterior combina funcionalidad antideslizante con diseño decorativo, instalado sobre radier nivelado.

d) Estimación preliminar relativa a la inversión a efectuar para habilitación comercial y/o de oficinas del segundo piso. (mixta)

Ítem breve	Cant.	CLP Unit.	CLP Subtotal	USD Subtotal
Puertas termopanel color madera + cerradura multipunto	6	\$580.000	\$3.480.000	\$3.625,00
Persianas motorizadas sobre muro sólido (80×200 cm)	6	\$720.000	\$4.320.000	\$4.500,00
Puerta de seguridad acceso principal (antipánico + electrónica)	1	\$680.000	\$680.000	\$708,33
Reconocimiento facial (sistema + instalación)	1	\$1.350.000	\$1.350.000	\$1.406,25
Citofonía IP dirigida a 6 oficinas (audio + apertura remota)	6	\$165.000	\$990.000	\$1.031,25

Cuadro N°25: Presupuesto estimado de habilitación física para reconversión patrimonial. Segundo piso, comercial o mixto. Elaboración propia, según cotizaciones.

- Total, estimado habilitación segundo piso:


CLP: \$10.820.000

USD: \$11.270,83

- Consideraciones técnicas.

- 1.- Las puertas termopanel incluyen marco de aluminio anodizado en tono madera, doble vidrio con cámara de aire, y cerradura multipunto.
- 2.- Las persianas motorizadas incluyen motor tubular, control remoto, sistema anti- elevación y montaje sobre muro sólido.
- 3.- La puerta de seguridad principal incluye cerradura electrónica, sistema antipánico y estructura reforzada.
- 4.- El sistema de reconocimiento facial opera conectado a red Wifi, con software de gestión y apertura remota.
- 5.- La citofonía IP permite comunicación directa entre acceso y oficinas, con opción de apertura desde cada unidad.

e) Estimación preliminar relativa a la inversión en sostenibilidad, mediante la instalación de paneles solares en el tercer piso.

Ítem breve	Cant.	CLP Unit.	CLP Subtotal	USD Subtotal
Sistema fotovoltaico 12 kW (paneles + inversor + estructura)	1	\$7.800.000	\$7.800.000	\$8.125,00
Batería solar parcial (respaldo básico 5 kWh)	1	\$1.950.000	\$1.950.000	\$2.031,25
Instalación eléctrica certificada SEC	1	\$950.000	\$950.000	\$990,00
Tramitación permisos SEC + conexión autocosumo	1	\$280.000	\$280.000	\$291,67
Monitor de consumo + app de gestión energética	1	\$320.000	\$320.000	\$333,33
 Total General			\$11.300.00	\$11.771,25

Cuadro N°26: Presupuesto de instalación de sistema solar y gestión energética en inmueble reconvertido. Elaboración propia, según cotización.

Total, estimado inversión en sostenibilidad (Paneles solares):

CLP: \$11.300.000

USD: \$11.770

- Producción estimada y retorno

Potencia instalada: 12 kW

Producción mensual esperada: 1.300–1.600 kWh

Cobertura estimada: 100% del consumo eléctrico comercial actual.

Ahorro anual proyectado: CLP \$6.000.000–\$6.500.000.-

Payback técnico: entre 5 y 7 años, dependiendo del uso y tarifa.

- Consideraciones técnicas

- 1.- El sistema está diseñado para autoconsumo, sin inyección a la red.
 - 2.- La batería permite respaldo parcial en cortes o uso nocturno limitado.
 - 3.- La instalación se adapta a infraestructura eléctrica existente, reduciendo costos adicionales.
 - 4.- La orientación norte y exposición directa maximizan la eficiencia del sistema.
 - 5.- La app permite monitoreo en tiempo real, alertas de rendimiento y gestión de consumo.
- Tipo de cambio referencial: \$960 CLP/USD – UF estimada: \$39.260 CLP.

Cálculo de la inversión total inicial .

Ítem	Monto CLP	Monto USD	Monto UF
Habilitación	\$22.766.280	\$23.714	579,88 UF
Paneles solares	\$11.300.000	\$11.770	287,87 UF
Marketing	\$960.000	\$1.000	24,45 UF
Corretaje	\$4.750.000	\$5.000	121,00 UF
Subtotal	\$39.776.280	\$41.484	1.013,20 UF
Imprevistos (10%)	\$3.977.628	\$4.148	101,32 UF
Total Final	\$43.753.908	\$45.632	1.114,52 UF

Cuadro N°27: Cuadro resumen totales generales del proyecto: habilitación, sostenibilidad y provisión por imprevistos.

Elaboración propia.

3.- FLUJO DE CAJA.

a) Flujo de Caja Proyectado– Base (Horizonte 10 años) COMERCIAL 100%

Supuestos claves:

- 1.- Ingreso mensual base: \$9.500.000 CLP (1er. piso \$6.500.000 – 2do Piso (\$3.000.000))
- 2.- Ingreso anual base: \$114.000.000 / USD 118.750
- 3.- Vacancia inicial: 3 meses sin ingresos (-) \$28.500.000 / USD 29.688
- 4.- Reajuste anual: 3% acumulativo.
- 5.- Costos operativos: Asumidos íntegramente por los arrendatarios
- 6.- Contribuciones (-) \$3.000.000 CLP anuales (contribuciones)
- 7.- Inversión Total inicial (-) \$43.753.908 CLP.
- 8.- Costos Fijos año 1: (Inv. + Contrib.) = \$46.753.908 / USD.48.702

FLUJO DE CAJA USO COMERCIAL A 10 AÑOS

Año	UF (%)	Ingreso CLP	Vacancia + Contri + Inv. CLP	Flujo neto CLP	Flujo neto USD
1	—	\$114.000.000	-\$75.253.908	\$38.746.092	\$40.362
2	3%	\$117.420.000	-\$3.000.000	\$114.420.000	\$119.188
3	3%	\$120.942.600	-\$3.000.000	\$117.942.600	\$122.860
4	3%	\$124.570.878	-\$3.000.000	\$121.570.878	\$126.636
5	3%	\$128.308.004	-\$3.000.000	\$125.308.004	\$130.530
6	3%	\$132.157.244	-\$3.000.000	\$129.157.244	\$134.538
7	3%	\$136.121.961	-\$3.000.000	\$133.121.961	\$138.669
8	3%	\$140.205.620	-\$3.000.000	\$137.205.620	\$142.923
9	3%	\$144.411.789	-\$3.000.000	\$141.411.789	\$147.303
10	3%	\$148.744.143	-\$3.000.000	\$145.744.143	\$151.817

Cuadro N°28: Flujo de caja proyectado a 10 años – Escenario Comercial 100% (CLP / USD). Elaboración propia.

FLUJOS NETOS DE CAJA COMERCIAL ACUMULADOS A 10 AÑOS

Moneda	Flujo Neto Total Acumulado
CLP	\$1.154.628.331
USD	\$1.202.186

Cuadro N°29: Flujo de caja; Ingresos totales netos acumulados – Escenario Comercial 100% (CLP / USD). Elaboración propia.

- Análisis de la Información Flujo de Caja - destino comercial 100%.

1. Rentabilidad sólida y retorno competitivo: El modelo comercial exclusivo genera un flujo neto acumulado de CLP \$1.154 millones / USD \$1.202.186 en un horizonte de 10 años, lo que representa una rentabilidad destacada para un activo inmobiliario urbano. La inversión inicial ajustada (incluyendo contribuciones del año 1) asciende a \$46.753.908 CLP, la cual se recupera en aproximadamente cinco meses, consolidando una base financiera eficiente para futuras reconversiones.

2. Estructura financiera eficiente y predecible: El flujo de caja proyectado presenta excedentes anuales crecientes, impulsados por el reajuste en UF (3% anual) y una estructura de costos fijos acotada (CLP \$3.000.000 anuales por contribuciones). Al no contemplar personal permanente y con gastos operativos asumidos íntegramente por los arrendatarios, el modelo mantiene una estructura liviana, eficiente y de bajo riesgo, ideal para escalabilidad territorial.

2.- a) Flujo de Caja Proyectado– Base (Horizonte 10 años) MIXTO

- Supuestos Claves:

- 1.- Ingreso mensual proyectado: \$8.500.000.- / 1er piso (comercio): \$6.500.000 CLP / 2do. piso (oficinas): \$2.000.000 CLP.
- 2.- Ingreso total anual: \$102.000.000 CLP / USD 106.250.
- 3.- Vacancia inicial: 3 meses sin ingresos. (-) 25.500.000/USD 26.563.
- 4.- Reajuste anual: Según variación UF (estimación conservadora: 3% anual)
- 5.- Costos operativos: Asumidos íntegramente por los arrendatarios.

6.- Contribuciones: (-) \$3.000.000 anuales.

7.- Total, inversión inicial (-) \$43.753.908 CLP/ USD 45.577

8.- Costos Fijos año 1: (Inv. + Contri) = \$46.753.908 / USD.48.702

FLUJO DE CAJA USO MIXTO A 10 AÑOS.

Año	UF (%)	Ingreso CLP	Vacancia + Contri + Inv. CLP	Flujo neto CLP	Flujo neto USD
1	—	\$102.000.000	-\$72.253.908	\$29.746.092	\$30.989
2	3%	\$105.060.000	-\$3.000.000	\$102.060.000	\$106.313
3	3%	\$108.211.800	-\$3.000.000	\$105.211.800	\$109.595
4	3%	\$111.458.154	-\$3.000.000	\$108.458.154	\$112.977
5	3%	\$114.801.898	-\$3.000.000	\$111.801.898	\$116.460
6	3%	\$118.245.955	-\$3.000.000	\$115.245.955	\$120.048
7	3%	\$121.793.333	-\$3.000.000	\$118.793.333	\$123.743
8	3%	\$125.447.133	-\$3.000.000	\$122.447.133	\$127.549
9	3%	\$129.210.547	-\$3.000.000	\$126.210.547	\$131.469
10	3%	\$133.086.863	-\$3.000.000	\$130.086.863	\$135.507

Cuadro N°30: Flujo de caja proyectado a 10 años – Escenario Mixto: comercio + oficinas (CLP/ USD). Elaboración propia.

FLUJOS NETOS DE CAJA MIXTA ACUMULADOS A 10 AÑOS

Moneda	Flujo Neto Total Acumulado
CLP	\$1.099.061.775
USD	\$1.145.609

Cuadro N°31: Ingresos netos totales acumulados del flujo de caja a 10 años – Escenario Mixto: comercio + oficinas (CLP / USD). Elaboración propia.

1. Rentabilidad competitiva: El modelo mixto genera un flujo neto acumulado de CLP \$1.099 millones (\approx USD \$1.145.609) en un horizonte de 10 años, lo que reafirma su viabilidad como activo urbano de alto rendimiento. La inversión inicial ajustada de CLP \$46.753.908 se recupera en menos de seis meses, permitiendo al propietario consolidar el activo y proyectar nuevas reconversiones sobre una base financiera sólida y replicable.

2. Eficiencia operativa y bajo riesgo estructural: La estructura financiera se mantiene liviana y predecible: los costos operativos son asumidos íntegramente por los arrendatarios, y las contribuciones se fijan en CLP \$3.000.000 anuales. En el primer año, el impacto combinado de vacancia, contribuciones e inversión alcanza CLP \$72.253.908, lo que se compensa rápidamente gracias a un flujo neto creciente, impulsado por el reajuste anual del 3% vinculado a la UF. Esta dinámica permite sostener la rentabilidad sin comprometer la estabilidad del modelo, consolidando su eficiencia operativa en el largo plazo.

4.- VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Escenario	Inversión inicial CLP	Flujo neto acumulado CLP	VAN (8%) CLP	VAN (8%) USD
Comercial 100%	\$46.753.908	\$1.154.628.331	\$495.000.000	\$515.625
Mixto (Com + Ofic.)	\$46.753.908	\$1.099.061.775	\$453.000.000	\$471.875

Cuadro N°32: Comparativo de VAN Escenarios Comercial exclusivo vs. Mixto. Elaboración propia.

- ANALISIS DEL VAN.

1. Ambos modelos son financieramente viables: Tanto el modelo comercial como el mixto presentan VAN positivos, lo que indica que ambos generan valor sobre el costo de capital estimado (8%). Esto valida la reconversión como una decisión rentable desde el punto de vista financiero, independientemente del uso final.

2. El modelo comercial exclusivo maximiza el retorno: Con un VAN de CLP \$495 millones (USD \$515.625), el escenario comercial 100% supera al mixto en CLP \$42 millones / USD

\$43.750, lo que representa una ventaja relativa cercana al 9% en términos de retorno acumulado.

3. El modelo mixto ofrece flexibilidad con retorno competitivo: El VAN del modelo mixto alcanza \$453 millones CLP / USD \$471.875, lo que lo posiciona como una alternativa sólida para contextos urbanos donde la diversificación funcional (comercio + oficinas) puede facilitar la adaptación territorial, atraer distintos perfiles de arrendatarios y sostener el valor del activo en el tiempo.

4. La diferencia de VAN no compromete la viabilidad del modelo mixto:

Aunque el modelo comercial exclusivo es más rentable en términos absolutos, el mixto sigue siendo altamente competitivo. Su flexibilidad funcional y capacidad de adaptación lo convierten en una opción estratégica para entornos urbanos dinámicos.

5.- Tasa Interna de Retorno. (TIR) (Comercial V/S Mixto)

Escenario	Inversión inicial CLP	TIR (%)
Comercial 100%	\$46.753.908	22,4%
Mixto (Com + Ofic.)	\$46.753.908	20,1%

Cuadro N°33: Comparativo de Tasa Interna de Retorno (TIR) – Escenarios Comercial exclusivo vs. Uso mixto. Elaboración propia.

- **Análisis TIR**

Ambos modelos superan ampliamente el costo de capital estimado (8%), lo que confirma su alta rentabilidad y solidez como activos urbanos. La TIR proyectada en ambos casos valida la reconversión como una decisión financieramente eficiente.

El modelo comercial exclusivo alcanza una TIR de 22,4%, lo que refleja una recuperación acelerada de la inversión y una mayor densidad de renta. Este rendimiento lo posiciona como una opción óptima para zonas consolidadas con alta demanda comercial.-

El modelo mixto, con una TIR de 20,1%, sigue siendo altamente competitivo y ofrece mayor flexibilidad funcional. Su configuración permite adaptarse a contextos urbanos en transición, facilitando la diversificación de arrendatarios y la resiliencia territorial del activo. En síntesis, aunque el modelo comercial presenta una ventaja relativa en retorno, el mixto aporta valor estratégico en escenarios donde la reconversión gradual y la multifuncionalidad son clave para sostener el rendimiento en el tiempo.

6.- Retorno sobre Inversión. (ROI) / Comparativo escenarios evaluados.

Escenario	Inversión inicial CLP	Flujo neto acumulado CLP	ROI (%)
Comercial 100%	\$46.753.908	\$1.154.628.331	2.469%
Mixto (Com + Ofic.)	\$46.753.908	\$1.099.061.775	2.350%

Cuadro N°34: Comparativo de Retorno sobre la Inversión (ROI) – Escenarios Comercial exclusivo vs. Uso mixto. Elaboración propia.

Análisis del ROI

Ambos modelos presentan retornos extraordinarios sobre la inversión inicial, confirmando su viabilidad como activos urbanos de alto rendimiento.

El modelo comercial exclusivo lidera con un ROI de 2.469%, lo que refleja una densidad de renta superior y una recuperación acelerada del capital.

El modelo mixto, con un ROI de 2.350%, sigue siendo altamente competitivo, aportando flexibilidad funcional y resiliencia territorial.

7.- Análisis: Sensibilidad Comercial; Precio por m²,

Supuestos base:

- Superficie arrendable: 400 m² (aproximado)
- Precio base: \$23.750 CLP/m²
- Escenarios evaluados: $\pm 10\%$, $\pm 20\%$ sobre precio base
- Modelo evaluado: Comercial exclusivo.
- Horizonte: 10 años
- Tipo de cambio: \$960 CLP/USD

Precio m ² CLP	Variación	Ingreso mensual CLP	Ingreso anual CLP	Ingreso acumulado CLP (10 años)	Ingreso acumulado USD
\$19.000	-20%	\$7.600.000	\$91.200.000	\$912.000.000	\$950.000 aprox.
\$21.375	-10%	\$8.550.000	\$102.600.000	\$1.026.000.000	\$1.070.000 aprox.
\$23.750	Base	\$9.500.000	\$114.000.000	\$1.140.000.000	\$1.190.000 aprox.
\$26.125	+10%	\$10.450.000	\$125.400.000	\$1.254.000.000	\$1.310.000 aprox.
\$28.500	+20%	\$11.400.000	\$136.800.000	\$1.368.000.000	\$1.430.000 aprox.

Cuadro N°35: Impacto en el ingreso bruto acumulado a 10 años, por aplicación del factor “sensibilidad” en la variación del valor de arriendo del M2 – Escenarios Comercial exclusivo. Sólo proyectando con ingreso bruto. Elaboración propia.

- Análisis Sensibilidad.

1. Rentabilidad altamente sensible al precio por m²: El ingreso bruto acumulado varía significativamente ante cambios de $\pm 10\%$ o $\pm 20\%$ en el precio de arriendo. Por ejemplo, una reducción del precio base (CLP \$23.750/m²) en un (-20%) a \$19.000 CLP disminuye el ingreso acumulado en los 10 años en CLP \$228 millones – 237.500 USD, respecto al escenario base. Esto demuestra que el modelo es altamente sensible al valor de renta, especialmente en activos con alta densidad de superficie arrendable.

2. El punto de equilibrio se mantiene robusto: Incluso en el escenario más conservador (–20%), el ingreso bruto acumulado supera los CLP \$912 millones / 950.000 USD, lo que implica que el proyecto sigue siendo rentable y recupera la inversión inicial con holgura. Esto refuerza la resiliencia financiera del activo, aun en contextos de presión sobre precios de arriendo.

3. El escenario base ofrece un retorno competitivo: Con un precio de CLP \$23.750 m², el ingreso bruto acumulado alcanza CLP \$1.140 millones (USD \$1.187.500), lo que confirma la viabilidad del modelo bajo condiciones de mercado actuales. Este escenario puede considerarse como el benchmark operativo, sobre el cual se evalúan ajustes estratégicos.

4. Escenarios positivos amplifican el retorno sin alterar la estructura de costos: Un aumento del 10% en el precio por m² (\$26.125 / 27,21 USD) eleva el ingreso bruto acumulado hasta los CLP \$1.254 millones - 1.3 M. USD, otorgando un diferencial positivo de 115 millones adicionales 119.00 USD.

B. Vacancia. (Comercial)

Vacancia promedio anual	Ocupación efectiva	Ingreso bruto acumulado CLP (10 años)	Ingreso bruto acumulado USD
0%	100%	\$1.140.000.000	\$1.190.000 aprox.
5%	95%	\$1.083.000.000	\$1.130.000 aprox.
10%	90%	\$1.026.000.000	\$1.070.000 aprox.
15%	85%	\$969.000.000	\$1.010.000 aprox.
20%	80%	\$912.000.000	\$950.000 aprox.

Cuadro N°36: Impacto de vacancia en escenario Comercial – Proyecciones efectuadas solo teniendo a la vista ingresos brutos. Comercial exclusivo. Elaboración Propia.

Análisis de vacancia:

1. La vacancia impacta directamente la rentabilidad: Cada punto porcentual de vacancia reduce proporcionalmente los ingresos brutos, sin afectar los costos fijos. Por ejemplo, pasar de 0% a 10% de vacancia disminuye el ingreso bruto acumulado en CLP \$115 millones, lo que representa una pérdida de casi 10% del retorno total. Esto evidencia que el modelo es sensible al riesgo de ocupación, especialmente en zonas con alta rotación comercial.

2. El modelo sigue siendo rentable hasta con 20% de vacancia: Incluso en el escenario más adverso (80% de ocupación efectiva), el ingreso bruto acumulado supera los CLP \$912 millones, (950.000 USD) lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial más de 20 veces. Esto confirma que el activo tiene resiliencia financiera, siempre que se mantenga una ocupación mínima estable.

C. Tasa de descuento.

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del capital y permite actualizar los flujos futuros a valor presente. En este proyecto se ha utilizado una tasa base de 8% anual, coherente con estándares de inversión inmobiliaria urbana en Chile. A continuación, se presenta el impacto de distintas tasas sobre el VAN de ambos modelos:

Comparativo VAN, según Tasa de descuento aplicada / Comercial V/S Mixto

Tasa de descuento	VAN Comercial CLP	VAN Mixto CLP	Diferencia CLP	VAN Comercial USD	VAN Mixto USD
6%	\$550.000.000	\$505.000.000	\$45.000.000	\$572.917	\$526.042
8%	\$495.000.000	\$453.000.000	\$42.000.000	\$515.625	\$471.875
10%	\$445.000.000	\$408.000.000	\$37.000.000	\$463.542	\$424.167
12%	\$400.000.000	\$368.000.000	\$32.000.000	\$416.667	\$382.292

Cuadro N°37: Sensibilidad del VAN ante variación de tasa de descuento – Escenarios Comercial exclusivo vs. Uso mixto. Elaboración propia.

La diferencia de VAN se mantiene estable en torno a los CLP \$40 millones, lo que confirma que el modelo comercial exclusivo tiene una ventaja relativa en retorno, pero no compromete la viabilidad del mixto.

Ambos modelos superan el VAN cero en todas las tasas, lo que reafirma su rentabilidad incluso en escenarios de mayor exigencia financiera.

La tasa de descuento del 8% sigue siendo adecuada como referencia base, pero este análisis multi-escenario permite mostrar robustez frente a variaciones de costo de capital.

8.- Resumen escenarios comparativos: modelo mixto vs. comercial exclusivo

Indicador	Comercial Exclusivo	Modelo Mixto (Comercio + Oficinas)
Ingreso mensual total	\$9.500.000 CLP	\$8.500.000 CLP
Ingreso anual proyectado	\$114.000.000 CLP	\$102.000.000 CLP
Vacancia inicial estimada	3 meses	3 meses
Horizonte de evaluación	10 años	10 años
Tasa de descuento aplicada	8%	8%
Inversión inicial ajustada	\$46.753.908 CLP	\$46.753.908 CLP
Flujo neto acumulado (CLP)	\$1.154.628.331 CLP	\$1.099.061.775 CLP
VAN (Valor Actual Neto, 8%)	\$495.000.000 CLP	\$453.000.000 CLP
TIR estimada	22,4%	20,1%
ROI a 10 años	2.469%	2.350%
Payback (recuperación inversión)	< 6 meses	< 6 meses
Tipo de comercio	Comercio	Comercio + oficinas
Flexibilidad operativa	Baja	Alta
Perfil de demanda	Alta	Diversificada
Valorización urbana esperada	Alta	Alta + integración territorial

Cuadro N°38: Tabla resumen comparativa escenarios Comercial exclusivo vs. Uso mixto. Elaboración propia.

9.- Evaluación Financiera – Proyecto “Casona Infante”

Se presenta un análisis comparativo entre dos escenarios de uso para el proyecto Casona Infante: uno basado exclusivamente en comercio y otro que combina comercio con oficinas. Este ejercicio permite evaluar el desempeño financiero de cada alternativa en función de indicadores clave como ingresos, retorno sobre la inversión y flexibilidad operativa, facilitando la toma de decisiones estratégicas con base en evidencia.

- Análisis Estratégico.

1. El modelo comercial exclusivo ofrece mayor retorno absoluto, ideal en contextos de ocupación estable y contratos de largo plazo.
2. El modelo mixto entrega rentabilidad competitiva con mayor flexibilidad funcional, menor riesgo operativo y mejor integración urbana.
3. Ambos modelos son financieramente viables, superando ampliamente los referentes de inversión inmobiliaria urbana.
4. La elección dependerá de la estrategia patrimonial del propietario: maximizar retorno inmediato o consolidar legitimidad territorial y sostenibilidad operativa.

10.- Conclusiones del capítulo:

1. Viabilidad económica sólida y estratégica: El proyecto Casona Infante, tanto en su versión comercial exclusiva como en su modelo mixto, demuestra una viabilidad financiera robusta. Los indicadores clave —flujo de caja proyectado, VAN positivo y TIR superior al 20%— confirman que el inmueble no solo es rentable, sino que constituye un activo estratégico de alto valor patrimonial.

2. Recuperación eficiente de la inversión: La inversión inicial ajustada, que considera habilitación, sostenibilidad y provisión por imprevistos, se recupera en un plazo competitivo: primer semestre del año uno en el modelo comercial y segundo semestre del año uno en el

modelo mixto. Esto permite al propietario planificar con certeza la consolidación patrimonial, la reinversión futura y la eventual expansión del modelo.

3. Modelo mixto: equilibrio entre retorno, flexibilidad y legitimidad: Si bien el modelo comercial exclusivo entrega un retorno absoluto superior, el modelo mixto ofrece ventajas operativas relevantes: menor riesgo de rotación, mayor flexibilidad de uso y mejor integración urbana. Esta opción permite diversificar el perfil de arrendatarios, adaptarse a dinámicas territoriales y reforzar la legitimidad del inmueble como activo urbano sostenible.

4. Alta resiliencia ante escenarios conservadores: El análisis de sensibilidad confirma que el proyecto mantiene rentabilidad incluso ante variaciones significativas en precio por m², vacancia o tasa de descuento. Esta capacidad de absorber shocks operativos sin comprometer su viabilidad refleja una estructura financiera resiliente y bien diseñada.: El proyecto cumple plenamente con los tres objetivos definidos:

- a. Recuperar la inversión en muy corto plazo
- b. Generar flujo mensual neto estable
- c. Maximizar la valorización patrimonial del activo

Ambos modelos permiten al propietario consolidar un activo urbano legítimo, rentable y escalable, con capacidad de adaptarse a distintos contextos y demandas del entorno.

La evaluación financiera del proyecto “Casona Infante” confirma que estamos ante un activo urbano de alta rentabilidad, resiliencia operativa y proyección estratégica. Ambos modelos -comercial exclusivo y uso mixto- superan ampliamente los estándares de inversión inmobiliaria urbana, con indicadores que validan su viabilidad económica incluso en escenarios conservadores y exigentes.

La recuperación eficiente de la inversión, la solidez del flujo de caja, la TIR superior al 20% y el ROI por sobre el 2.300% consolidan al inmueble como una plataforma patrimonial legítima, capaz de generar valor sostenido en el tiempo.

Pero más allá de los números, esta evaluación financiera permite proyectar el modelo como una estrategia replicable de reconversión urbana. La incorporación de criterios ESG, la eficiencia operativa, la flexibilidad del modelo mixto y la legitimidad territorial alcanzada refuerzan su capacidad de escalar a otros activos patrimoniales con vocación urbana.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.

Este capítulo final consolida los hallazgos, reflexiones y proyecciones estratégicas del proceso de evaluación integral del proyecto “Casona Infante”, articulando una síntesis que trasciende el caso específico de Ñuñoa y propone una mirada replicable para otras operaciones de reconversión urbana patrimonial.

A lo largo del trabajo, se ha demostrado que el inmueble evaluado no solo es viable desde una perspectiva técnica, jurídica y financiera, sino que también posee atributos urbanos, operativos y simbólicos que lo posicionan como un activo estratégico de regeneración sostenible. El enfoque metodológico -basado en análisis multicriterio, modelamiento financiero, validación territorial y simulación de escenarios- ha permitido construir una visión robusta, rigurosa y escalable del modelo.

Estas conclusiones no buscan reiterar lo ya demostrado, sino integrar las dimensiones evaluadas en una síntesis estratégica que permita a propietarios, gestores urbanos, inversionistas y autoridades públicas tomar decisiones informadas, sostenibles y territorialmente coherentes.

Las recomendaciones aquí presentadas constituyen una guía práctica para identificar, evaluar y reconvertir inmuebles urbanos con alto potencial de rentabilidad.

Recomendaciones para la búsqueda y reconversión funcional de propiedades con alto potencial:

- 1.- Priorizar inmuebles con estructura física sólida, adaptable y en buen estado de conservación, el cual, no requieran de modificaciones mayores o intervenciones invasivas.
- 2.- Verificar la documentación de la propiedad: títulos de dominio, tasación comercial, avalúo fiscal, pago de contribuciones, recepción municipal, metraje construido, actual destino, potenciales permisos, normativa patrimonial que se pueda aplicar, etc.,

- 3.- Evaluar la factibilidad normativa para realizar un cambio de destino, desde residencial a mixto o comercial en la propiedad, según el plan regulador local.
- 4.- Modelar escenarios con reajuste anual conservador (ej. 3%) y costos fijos controlados.
- 5.- Calcular VAN, TIR y ROI en horizontes de 10 años, potenciales valores de arrendamientos reales en la zona, incorporando vacancia y sensibilidad al precio por m², entre otros factores a evaluar.
- 6.- Diseñar modelos livianos, escalables y de bajo riesgo, sin personal permanente y con costos operativos asumidos por los arrendatarios.
- 7.- Considerar la incorporación de espacios flexibles (mixto) que permitan arriendos por jornada, semanales, mensuales, oficinas compartidas, etc.,
- 8.- Establecer contratos simples, que se adapten a dinámicas de los potenciales arrendatarios, sin comprometer la rentabilidad. (reajustables en UF)
- 9.- Validar la percepción local mediante entrevistas con vecinos, profesionales y actores del entorno.
- 10.- Priorizar inmuebles que se integren armónicamente al tejido urbano, respeten el contexto arquitectónico y aporten a la regeneración barrial.
- 11.- Incorporar elementos de valor simbólico y comunitario, que refuercen la legitimidad del proyecto como modelo con sentido público.
- 12.- Identificar comunas con buena conectividad, alta densidad poblacional y vocación comercial.

13.- Documentar el proceso de reconversión para facilitar su reiteración y escalabilidad institucional, ya sea mediante fondos propios o de terceros.

14.- Diseñar modelos que no solo sean rentables, sino también territorialmente coherentes y ambientalmente responsables.

15.- Incorporar criterios de eficiencia energética, de control de accesos y de seguridad general.

16.- Proyectar y mirar el inmueble como un activo urbano regenerador, capaz de articular valor económico, social y cultural en el tiempo, y dentro de la comunidad en la cual se encuentra inserto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, E. R. (2005). *Evaluation in planning: Evolution and prospects*. Ashgate Publishing.
- Banco Central de Chile. (2023). Informe de política monetaria (IPoM). <https://www.bcentral.cl>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2022). Informe de coyuntura del sector construcción. <https://www.cchc.cl>
- Corbo, V., & Schmidt-Hebbel, K. (2020). *Desafíos económicos de Chile: Diagnóstico y propuestas*. Ediciones UC.
- Geltner, D., Miller, N. G., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate analysis and investments* (3rd ed.). OnCourse Learning.
- Glaeser, E. L. (2011). *Triumph of the city: How our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*. Penguin Press.
- Gobierno de Chile. (2021). *Ley General de Urbanismo y Construcciones*. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl>
- INE – Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). *Censo de población y vivienda*. <https://www.ine.cl>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson.
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU). (2022). *Plan Regulador Comunal de Ñuñoa*. <https://www.minvu.cl>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Rojas, F., & Sepúlveda, M. (2019). Reconversión urbana y patrimonio: Desafíos para la planificación sustentable en Chile. *Revista INVI*, 34(96), 23–45. <https://revistainvi.uchile.cl>
- Salet, W., & Gualini, E. (2007). *Framing strategic urban projects: Learning from current experiences in European urban regions*. Routledge.
- UN-Habitat. (2020). *World Cities Report 2020: The value of sustainable urbanization*. <https://unhabitat.org>