



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

REDISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL CLIENTE PARA AVERTICAL: EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE COMUNIDADES RESIDENCIALES

Tesina de Grado presentada por

Camilo Pérez Fuentes

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg. Miguel Acevedo Müller

Agosto de 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Rediseño Organizacional Orientado al Cliente de Avertical: Empresa de Administración de Comunidades Residenciales

Nombre del candidato(a): Camilo Ignacio Perez Fuentes

Carrera / Grado: Magister en Gestión Empresarial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Miguel Acevedo Müller, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 21-08-2026

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 21-08-2026

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL
CLIENTE PARA AVERTICAL: EMPRESA DE
ADMINISTRACIÓN DE COMUNIDADES
RESIDENCIALES”**

AUTOR: **Camilo Pérez Fuentes**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

- Profesor Guía: Miguel Acevedo Müller
- Correferente Externo: Lorena Paredes
- Correferente Interno: Macarena Gatica

Santiago, agosto de 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Camilo Pérez Fuentes

Fecha: 18 de agosto de 2026

I. Resumen Ejecutivo

AVertical es una empresa chilena de administración de comunidades residenciales que opera una cartera de aproximadamente 60 comunidades con un equipo interno de 15 personas distribuidas en tres áreas funcionales. A pesar de su trayectoria y estabilidad, la empresa experimenta una pérdida sostenida de comunidades administradas, entre 10 y 12 en los últimos tres años, atribuida transversalmente por sus propias jefaturas a la insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio y la comunicación. El diagnóstico organizacional revela que esta pérdida no responde a un problema de comunicación en sentido estricto, sino a la ausencia de un diseño organizacional orientado al cliente: la función de atención opera de manera informal y subordinada al Área de Administración y Contabilidad, sin cargo formal, sin herramientas de trazabilidad ni indicadores de desempeño, mientras que los clientes finales, residentes y propietarios, carecen de canales formales de atención. El impacto financiero de esta situación fue confirmado por la Gerencia General en aproximadamente \$5.000.000 mensuales en ingresos comprometidos, con una tasa de churn anual estimada del 6,1%, que supera el rango de referencia del sector (2–4%).

La revisión del marco teórico seleccionó cinco bloques conceptuales articulados: el modelo de configuraciones estructurales de Mintzberg (1983) y el Star Model de Galbraith (2002) para el diseño organizacional; los principios de customer centricity de Peppers y Rogers (2011) y el modelo de Kotler y Keller (2012) para la orientación al cliente; el modelo de las cinco brechas SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985) para la calidad del servicio; la metodología BPM de Dumas et al. (2013) para el rediseño de procesos; y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996) para la evaluación del impacto. La integración de estos marcos permitió sostener que el problema de AVertical es simultáneamente un problema de diseño organizacional y de calidad percibida, y que su solución exige una intervención sistémica que actúe sobre la estructura, los procesos, las personas y los mecanismos de medición de manera integrada.

La propuesta de rediseño contempla cuatro intervenciones interdependientes: la creación del Área de Experiencia del Cliente como cuarta unidad funcional con dependencia directa de la Gerencia General y dos roles formalizados con descriptores de cargo explícitos; el rediseño del proceso de gestión de solicitudes mediante un flujo TO-BE de seis fases con trazabilidad completa, estándares de servicio (SLA) diferenciados por tipo de solicitud y un sistema CRM como soporte operativo; la consolidación de los canales de atención en tres vías oficiales con protocolos documentados, eliminando los canales informales; y un plan de implementación de cuatro fases orientado a garantizar la adopción gestionada del cambio. El rediseño fue verificado frente al Star Model de Galbraith, confirmando que aborda de manera coherente las cinco dimensiones del modelo: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.

La evaluación del impacto proyectado, estructurada en el Balanced Scorecard, muestra resultados cuantitativamente sólidos en las cuatro perspectivas de gestión: una reducción de la tasa de churn del 6,1% al 3,0%, una mejora en la tasa de resolución efectiva de solicitudes del 70% al 90%, la reducción del tiempo de primera respuesta a un estándar de ≤ 2 horas hábiles y la implementación de la primera medición formal de satisfacción en la historia de la empresa (CSAT proyectado $\geq 4,0/5,0$). En términos financieros, el rediseño proyecta un ROI del 37,7% con un período de recuperación de 8,7 meses en un escenario conservador de retención de dos comunidades por año, frente a una inversión anual estimada de \$8.280.000. Estos resultados validan que la propuesta constituye una solución técnicamente coherente, organizacionalmente viable y económicamente justificada para la problemática diagnosticada en AVertical.

Índice

1.1	Introducción	9
1.2	Origen y propósito de la investigación	10
1.2.1	Problema de investigación	10
1.2.2	Propósito de la investigación	11
1.3	Objetivos	12
1.3.1	Objetivo General	12
1.3.2	Objetivos específicos	12
1.4	Alcance del estudio	12
1.5	Metodología de trabajo	13
2	Estado del Arte	14
2.1	Antecedente del estado del arte	14
2.1.1	Descripción de AVertical	14
2.1.2	Contexto del mercado de administración de comunidades de la Quinta Región	15
2.1.3	Contexto externo: Análisis PESTEL	15
2.1.4	Análisis de posición competitiva: Cinco fuerzas de Porter	17
2.1.5	Estructura organizacional actual	18
2.1.6	Procesos de atención al cliente	20
2.1.7	Indicadores y métricas actuales	23
2.1.8	Cadena de valor y actividades críticas	25
2.1.9	Percepción del cliente y calidad del servicio	26
2.1.10	Sistemas y herramientas tecnológicas	28
2.1.11	Síntesis diagnóstica y proyección del problema	29
2.1.12	Conclusiones del diagnóstico (OE1)	30
2.2	Marco teórico del estado del arte	32
2.2.1	Diseño Organizacional	32
2.2.2	Orientación al cliente	36
2.2.3	Calidad del servicio	41
2.2.4	Gestión de Procesos (BPM)	47
2.2.5	Indicadores de gestión	50
3	Propuesta de rediseño organizacional orientado al cliente	55
3.1	Principios orientadores del rediseño	55
3.2	Definición y jerarquía del cliente de AVertical	56
3.3	Nueva estructura organizacional propuesta	57
3.3.1	Organigrama propuesto	58

3.3.2	Roles y descriptores de cargo del Área de Experiencia del Cliente	58
3.3.3	Alcance del rediseño estructural en las áreas existentes	61
3.4	Rediseño del proceso crítico: gestión de solicitudes y reclamos	61
3.4.1	Proceso actual (AS-IS) — diagnóstico de brechas	62
3.4.2	Proceso rediseñado (TO-BE)	63
3.4.3	Estándares de servicio (SLA) propuestos	66
3.5	Sistema de gestión tecnológica habilitador (CRM)	66
3.6	Consolidación de canales de atención oficiales	68
3.7	El rediseño en el marco del Star Model	69
3.8	Plan de implementación por fases	70
3.9	Síntesis de la propuesta de rediseño	72
4	<i>Evaluación del impacto esperado</i>	74
4.1	Marco de evaluación: Balanced Scorecard aplicado a Avertical	74
4.2	Cuadro comparativo de indicadores: AS-IS versus TO-BE	76
4.3	Análisis de inversión y retorno esperado	78
4.3.1	Estimación de la inversión requerida	78
4.3.2	Estimación del beneficio financiero proyectado	79
4.3.3	Retorno sobre la inversión (ROI) y período de recuperación	81
4.4	Análisis de riesgos de la propuesta	82
4.5	Visión estratégica de largo plazo: CRM como plataforma de servicio autónomo	83
4.6	Síntesis de la evaluación de impacto	84
5	<i>Conclusiones</i>	86
6	<i>Bibliografía</i>	90

1.1 Introducción

La calidad del servicio se ha consolidado como uno de los principales determinantes de la competitividad en las organizaciones que operan en economías de servicios. A medida que los mercados maduran y las expectativas de los consumidores se elevan, la capacidad de una empresa para diseñar y entregar experiencias de servicio consistentes, oportunas y centradas en las necesidades del usuario final ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición básica de permanencia en el mercado. En este marco, el diseño organizacional, entendido como el conjunto de decisiones deliberadas sobre estructura, procesos, roles y mecanismos de coordinación que determinan cómo opera una organización, emerge como el factor que explica por qué algunas empresas logran entregar un servicio consistente y diferenciado, mientras que otras, con recursos y talento similares, experimentan dificultades recurrentes en la calidad de su atención.

En el sector de administración de comunidades residenciales en Chile, estas dinámicas adquieren una dimensión de especial relevancia. La creciente densificación urbana, el aumento sostenido del número de propiedades en régimen de copropiedad y la modernización del marco normativo del sector, con la promulgación de la Ley N° 21.442 y la publicación de su reglamento en enero de 2025, han transformado el escenario en que operan las empresas administradoras, elevando los estándares de transparencia, comunicación y calidad de la gestión exigidos tanto por la regulación como por los propios usuarios. En este entorno, la capacidad de una empresa administradora para estructurar su operación de manera coherente con las expectativas de sus clientes resulta determinante para su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Sin embargo, muchas organizaciones del sector han crecido sobre la base de estructuras y prácticas diseñadas en sus etapas iniciales, sin revisar formalmente si esas configuraciones responden adecuadamente a las exigencias actuales del servicio. La coexistencia de funciones de atención al cliente con funciones administrativas de naturaleza distinta en una misma unidad funcional, la ausencia de roles específicamente orientados al servicio y la falta de mecanismos de

medición de la satisfacción son manifestaciones frecuentes de esta brecha entre el diseño organizacional heredado y las exigencias actuales de calidad. Comprender la relación entre diseño organizacional y calidad del servicio en empresas de administración de comunidades, e identificar cómo puede intervenir esta relación de manera sistemática y aplicada, constituye el eje sobre el cual se articula el presente trabajo.

1.2 Origen y propósito de la investigación

1.2.1 Problema de investigación

AVertical es una empresa de administración de comunidades residenciales que opera con una cartera de aproximadamente 60 comunidades y un equipo interno de 15 personas distribuidas en tres áreas funcionales: Recursos Humanos, Operaciones y Administración y Contabilidad. A pesar de contar con años de trayectoria en el sector y con una dotación estable, la empresa experimenta una pérdida sostenida de comunidades administradas, de 10 a 12 en los últimos tres años, atribuida transversalmente por sus propias jefaturas a la insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio y la comunicación.

El diagnóstico organizacional realizado para este estudio revela que dicha insatisfacción no constituye un problema de comunicación en sentido estricto, sino la manifestación visible de un desalineamiento estructural más profundo: la organización no ha sido diseñada con el cliente como eje ordenador de su operación. En la práctica, la función de atención al cliente no cuenta con un cargo formal, carece de área propia y opera de manera subordinada e informal dentro del área de Administración y Contabilidad, con una dedicación parcial estimada en el 20% del tiempo de una sola persona, sin herramientas de seguimiento, sin protocolos documentados y sin ningún indicador de desempeño asociado.

Agrava esta situación el hecho de que AVertical no cuenta con una definición organizacional compartida de quién es su cliente: mientras las áreas de Recursos Humanos y Operaciones identifican al comité de administración como cliente principal, relegando al residente a una posición secundaria, el área de Contabilidad

reconoce a ambos como clientes. Esta ambigüedad no es trivial: define qué necesidades se priorizan, a quiénes se dirigen los esfuerzos de comunicación y cómo se diseñan —o no se diseñan— los procesos de atención. Como resultado, los residentes, que constituyen el usuario final del servicio, carecen de canales formales de atención, son atendidos de forma reactiva e informal y sus requerimientos no son registrados ni trazados.

En términos metodológicos, el problema que esta investigación aborda se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida el diseño organizacional de AVertical, en sus dimensiones de estructura, procesos y métricas, limita la orientación al cliente y la calidad del servicio percibida por los usuarios finales, y qué configuración organizacional rediseñada permitiría superar esas limitaciones?

1.2.2 Propósito de la investigación

El propósito de este estudio es diseñar una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente para AVertical, que permita alinear la estructura, los procesos internos y los mecanismos de medición de la empresa con las necesidades de sus usuarios finales —propietarios, residentes y comités de administración—, con el fin de mejorar la calidad percibida del servicio, reducir la pérdida de comunidades y fortalecer la sostenibilidad competitiva del negocio.

Este propósito se concreta a través de cuatro objetivos específicos que estructuran el desarrollo del trabajo: el diagnóstico de la situación actual (OE1), la selección del marco teórico y las herramientas metodológicas pertinentes (OE2), la estructuración de la propuesta de rediseño organizacional (OE3) y la evaluación del impacto esperado mediante indicadores de gestión comparables (OE4). El cumplimiento articulado de estos objetivos permite dar respuesta a la pregunta de investigación formulada y verificar si el rediseño propuesto constituye una solución viable, coherente y valorable para el problema identificado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente para una empresa de administración de comunidades, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios finales.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1 Diagnosticar la situación actual de la empresa en términos de estructura organizacional, procesos internos y modelo de atención al cliente.

OE2 Seleccionar modelos y herramientas de gestión organizacional y orientación al cliente.

OE3 Estructurar una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente.

OE4 Evaluar el impacto esperado mediante herramientas de medición de gestión.

1.4 Alcance del estudio

El presente estudio se desarrollará en el contexto de la empresa AVertical, enfocándose en el análisis de su estructura organizacional, procesos internos y modelo de atención al cliente.

El alcance es de tipo descriptivo y propositivo, ya que se busca caracterizar la situación actual de la organización, identificar brechas y desarrollar una propuesta de mejora orientada al cliente.

El estudio se circunscribe a las áreas relacionadas con la gestión del servicio, incluyendo funciones de atención al cliente, contabilidad y operaciones, sin considerar la implementación completa de la propuesta, sino una evaluación de su impacto esperado.

Desde el punto de vista geográfico, el estudio se enmarca en la Quinta Región de Valparaíso, específicamente en las comunas de Viña del Mar, Reñaca y Concón, que constituyen el área de operación principal de AVertical. En términos de escala

operacional, la empresa administra actualmente una cartera de aproximadamente 60 comunidades residenciales, las cuales concentran alrededor de 2.500 residentes. Estas características de tamaño, comunidades de escala media con alta densidad residencial por comunidad, condicionan tanto el volumen de interacciones de servicio como la complejidad relacional del modelo de atención que se propone rediseñar.

1.5 Metodología de trabajo

Para llevar a cabo esta investigación se propuso el siguiente curso de acción:

Etapa 1: Diagnóstico

Realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante entrevistas a actores clave, levantamiento de procesos y revisión de información interna, con el fin de identificar las principales brechas en la gestión del servicio.

Etapa 2: Revisión teórica

Efectuar una revisión de literatura y modelos relacionados con diseño organizacional, orientación al cliente y calidad de servicio, con el objetivo de seleccionar herramientas adecuadas para abordar la problemática.

Etapa 3: Diseño de la propuesta

Desarrollar una propuesta de rediseño organizacional y mejora de procesos orientada al cliente, incorporando estructura, roles, flujos de trabajo e indicadores de desempeño.

Etapa 4: Evaluación

Se evaluará el impacto esperado de la propuesta mediante la comparación de indicadores actuales y proyectados, junto con un análisis cualitativo de los beneficios organizacionales.

2 Estado del Arte

2.1 Antecedente del estado del arte

Esta sección tiene por objetivo dar cumplimiento al Objetivo Específico 1 (OE1), cuya finalidad es diagnosticar la situación actual de AVertical en términos de estructura organizacional, procesos internos y modelo de atención al cliente. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los jefes de las tres áreas funcionales de la empresa (Recursos Humanos, Operaciones y Administración y Contabilidad), así como a la persona responsable de la gestión de correos electrónicos, rol que constituye el principal punto de contacto con los clientes. Adicionalmente, se levantó información mediante un checklist estructurado que permitió obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre la operación actual.

Los hallazgos se organizan en cinco dimensiones de análisis: estructura organizacional, procesos de atención al cliente, indicadores y métricas actuales, percepción del cliente y calidad del servicio, y sistemas y herramientas tecnológicas.

Esta sección concluye con un dimensionamiento de la brecha diagnosticada y una proyección del impacto de no intervenir.

2.2 Descripción de AVertical

AVertical es una empresa chilena dedicada a la administración de comunidades residenciales, con foco en la gestión de edificios y condominios. Su modelo de negocio consiste en proveer servicios de administración integral a comunidades organizadas, abarcando la gestión de gastos comunes, coordinación de mantenciones, relación con proveedores, cumplimiento normativo y atención a los integrantes de las comunidades.

La empresa cuenta con una dotación de 15 personas distribuidas en tres áreas funcionales internas: Recursos Humanos (3 personas), Operaciones (5 personas) y Administración y Contabilidad (7 personas). La estructura es encabezada por un Gerente General, al cual reportan directamente los tres jefes de área. Adicionalmente, el área de Recursos Humanos gestiona de forma externalizada al

personal operativo que trabaja en las propias comunidades (conserjes, auxiliares de aseo, jardineros, entre otros), cuyo número varía según la cartera activa de comunidades administradas.

En términos de antigüedad, el equipo presenta una permanencia promedio de entre 8 y 10 años en la empresa, lo que refleja alta estabilidad del capital humano interno. La dotación ha experimentado un crecimiento gradual en los últimos años, acompañando el aumento de la cartera de comunidades administradas. AVertical opera principalmente a través de la plataforma tecnológica KASTOR para la gestión operativa y financiera de las comunidades, complementada por comunicación vía correo electrónico como canal principal de relación con los clientes.

2.3 Contexto del mercado de administración de comunidades de la Quinta Región

El análisis interno de AVertical adquiere mayor profundidad diagnóstica cuando se sitúa en el contexto del mercado en que opera la empresa. A continuación, se presentan dos herramientas de análisis estratégico que permiten caracterizar el entorno competitivo y operacional del sector de administración de comunidades de la Quinta Región (Viña del Mar, Reñaca y Concón), y posicionar a AVertical dentro de este.

2.3.1 Contexto externo: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL del sector revela que el entorno competitivo está marcado por cuatro fuerzas de alto impacto. En el plano político-legal, la promulgación de la Ley N° 21.442 (2022) y la publicación de su Reglamento en enero de 2025 representan el cambio normativo más significativo del sector en casi tres décadas: crean el Registro Nacional de Administradores de Condominios, elevan los estándares de transparencia financiera, establecen nuevos mecanismos de resolución de conflictos y formalizan las obligaciones de comunicación hacia los copropietarios (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2025). En el plano económico, el mercado inmobiliario de la zona costera de Viña del Mar y Concón presenta dinamismo un sostenido, concentrando más de un tercio de los proyectos inmobiliarios de la

región, con más de 2.400 unidades en venta y gastos comunes promedio de \$125.000 pesos aproximadamente por departamento en el cuarto trimestre de 2024 (Mercado Libre Inmuebles, 2024), lo que genera una demanda estructural creciente de servicios de administración profesional. En el plano social, la mayor conciencia de los residentes sobre sus derechos, facilitada por la nueva normativa, y el crecimiento de la residencia permanente en la zona costera elevan las expectativas de calidad, transparencia y oportunidad en la respuesta. Finalmente, en el plano tecnológico, la adopción de plataformas especializadas de gestión de comunidades se ha acelerado y constituye hoy un criterio de comparación activo entre competidores.

P- Político Impacto Alto • Ley N°21.442 y su reglamentación modernizan la regulación de copropiedades. • Creación del Registro Nacional de Administradores: exige inscripción formal y certificación. • Mayor fiscalización y obligaciones de transparencia financiera para administradoras.	E- Económico Impacto Alto • Viña del Mar y Concón concentran más de un tercio de los proyectos inmobiliarios de la Quinta Región. • Más de 2.400 unidades en venta en la zona costera. • Plusvalía promedio anual de 5,5% impulsa la inversión en departamentos y por tanto la demanda de administración.
S- Social Impacto Alto • Mayor conciencia de residentes sobre sus derechos como copropietarios (Ley facilita mecanismos de reclamo). • Aumento de residencia permanente en la zona: Mayor exigencia de servicio continuo. • Demanda creciente de transparencia en gestión financiera y canales de comunicación directa.	T – Tecnológico Impacto Medio • Plataformas especializadas que digitalizan la gestión de comunidades (KASTOR, Edifito, Comunidad Feliz). • La ley permite asambleas virtuales, acelerando la adopción digital del sector. • Competidores incorporan portales de autoatención para residentes como diferenciador.
E- Ecológico Impacto Bajo • Gestión de áreas verdes y bienes comunes con criterios de mantención preventiva. • Normativas municipales con requisitos de gestión de residuos en edificios.	L- Legal Impacto Alto • Obligación de registro en Registro Nacional de Administradores (Ley 21.442) • Nuevas exigencias de rendición financiera, planes de emergencia y registro de copropietarios. • Mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos que elevan estándares de respuesta.

Tabla 1. Análisis PESTEL en el mercado de administración de comunidades en la Quinta Región. Elaboración propia con fuentes obtenidas de sitios web de competidores (2026), Ley N°21.442 (2022) y entrevistas a personal de AVertical (2026).

2.3.2 Análisis de posición competitiva: Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite ubicar a AVertical en su posición competitiva dentro de este mercado. La rivalidad entre competidores existentes es alta: al menos seis empresas activas operan en el mercado de Viña del Mar, Reñaca y Concón, en las que destacan Grupo Cueto, EdiGo, VICadm, EComunidades, ADDEC y FYF Group, ofreciendo servicios de base homogénea, con diferenciación concentrada en la calidad de la comunicación y la atención al residente. El poder de negociación de los clientes es igualmente alto: los comités de administración pueden cambiar de empresa por decisión de asamblea con mayoría simple, con bajos costos de cambio, lo que convierte la retención de comunidades en una variable estratégica crítica. La amenaza de nuevos competidores es media, si bien la Ley N° 21.442 ha elevado las barreras de entrada al exigir inscripción formal y certificación, el crecimiento del mercado continúa atrayendo nuevos actores. En contraste, el poder de los proveedores es bajo, ya que el volumen de cartera de AVertical le otorga ventaja negociadora, y la amenaza de sustitutos también lo es, dado que la creciente complejidad normativa hace más necesaria, y no menos, la figura del administrador profesional.

Rivalidad entre competidores actuales (Fuerza Alta) - Al menos seis competidores activos en la Quinta Región: Grupo Cueto, EdiGo, VICadm, Ecomunidades, ADDEC y FYF Group, entre otros. - Servicios homogéneos en sus propuestas base (administración, gestión financiera, operaciones, RR.HH. externos). - La diferenciación se disputa principalmente en comunicación, tecnología y calidad de atención a los residentes. AVertical compite con años de experiencia y cartera consolidada, pero sin diferenciador formal en la atención a sus clientes.	
Amenaza de nuevos competidores (Fuerza Media) - Barrera baja, ya que cualquier profesional podría operar como administrador. - Ley 21.442 eleva barreras de ingreso, obligando ingresar al Registro Nacional, certificaciones y obligaciones formales. - Mercado inmobiliario en crecimiento sigue atrayendo nuevos actores especializados. La profesionalización normativa favorece a actores consolidados como AVertical.	Poder de negociación de los clientes (Fuerza Alta) - Comités pueden cambiar de administración por mayoría simple en asamblea. - Costo bajo en cambio de administración, cumpliendo con los plazos de aviso. - Alta información disponible, donde los residentes pueden comparar opciones con facilidad. Análisis de tasa de Churn, indicada más adelante en este estudio, refleja el ejercicio real de este poder.

Poder de negociación de proveedores (Fuerza Baja) • Proveedores de mantenimiento son numerosos y sustituibles. • Plataformas tecnológicas tienen cierto poder por costo de cambio (switching cost), pero hay más alternativas. • La escala de cartera de AVertical (alrededor de 60 comunidades) da poder de negociación frente a otros proveedores.	Amenaza de productos sustitutos (Fuerza Baja) • Autogestión de comunidades posible, pero demandante y poco sostenible. • Plataformas de autogestión digital no reemplazan la función integral. • Legislación y normativa hace necesario contar con un administrados profesional. Marco regulatorio actúa como barrera natural contra la sustitución.
---	--

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el mercado de administración de comunidades en la Quinta Región. Elaboración propia con fuentes obtenidas de sitios web de competidores (2026), Ley N°21.442 (2022) y entrevistas a personal de AVertical (2026).

Los análisis precedentes permiten situar la problemática de AVertical en su contexto competitivo. El PESTEL revela que el entorno regula con creciente exigencia la calidad y la transparencia en la administración de comunidades, lo que convierte la orientación al cliente no solo en una decisión estratégica interna, sino en una condición del marco normativo vigente. El análisis de Porter muestra que la rivalidad es alta, el poder de los clientes también lo es, y la diferenciación en el servicio al residente se perfila como el principal campo de competencia en el mercado local. Ambos análisis proveen la base estratégica que el STAR Model de Galbraith (2002) requiere como punto de partida para el rediseño propuesto en el punto 3 del presente trabajo, donde la dimensión Estrategia del modelo no puede definirse sin un diagnóstico del entorno que fundamente por qué la orientación al cliente debe ser el principio ordenador de la nueva configuración organizacional.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de AVertical responde a un modelo funcional simple, con tres áreas operativas dependientes de la Gerencia General. Esta configuración fue establecida en los inicios de la empresa y no ha sido revisada formalmente desde entonces, a pesar del crecimiento de la cartera de clientes y de la complejidad operativa asociada.

La configuración descrita se representa en la Ilustración 1. Cabe destacar que si bien la secretaria responsable de la gestión de correos aparece funcionalmente vinculada al área de Administración y Contabilidad, esta dependencia no responde

a un diseño organizacional deliberado orientado al servicio, sino a una asignación pragmática que no ha sido revisada formalmente desde que la empresa fue constituida.

Uno de los hallazgos más relevantes del diagnóstico es la ausencia total de descriptores de cargo formales para el personal interno. Los colaboradores operan en base a lo estipulado en sus contratos de trabajo y al conocimiento tácito adquirido durante su permanencia en la empresa. Esta situación implica que las responsabilidades, límites de autoridad y criterios de desempeño no están definidos ni comunicados de manera explícita, lo que dificulta la rendición de cuentas, la evaluación del desempeño y la transferencia de conocimiento ante cambios de personal.

Un caso particularmente relevante es el de la función de atención al cliente, que recae informalmente en una secretaria que depende jerárquicamente del área de Administración y Contabilidad. Esta dependencia no responde a una lógica de diseño orientada al servicio, sino que fue establecida de manera pragmática y se ha mantenido sin cuestionamiento. Según lo declarado por la propia jefatura del área, esta configuración surgió históricamente y lleva años operando de la misma forma. La consecuencia directa es que la gestión de las comunicaciones con clientes se ejecuta de forma marginal y subordinada a las prioridades contables, sin constituir una función estratégica con recursos, criterios y objetivos propios.

Asimismo, se constata que no existe ningún cargo formal de servicio al cliente en el organigrama de la empresa. Si bien hay una persona asignada a la tarea de gestión de correos, esta asignación no está formalizada, lo que significa que dicha función puede ser interrumpida o relegada sin consecuencias estructurales. La ausencia de un rol explícito de atención al cliente en la estructura organizacional revela que la empresa no ha institucionalizado el servicio como una capacidad organizacional diferenciada.

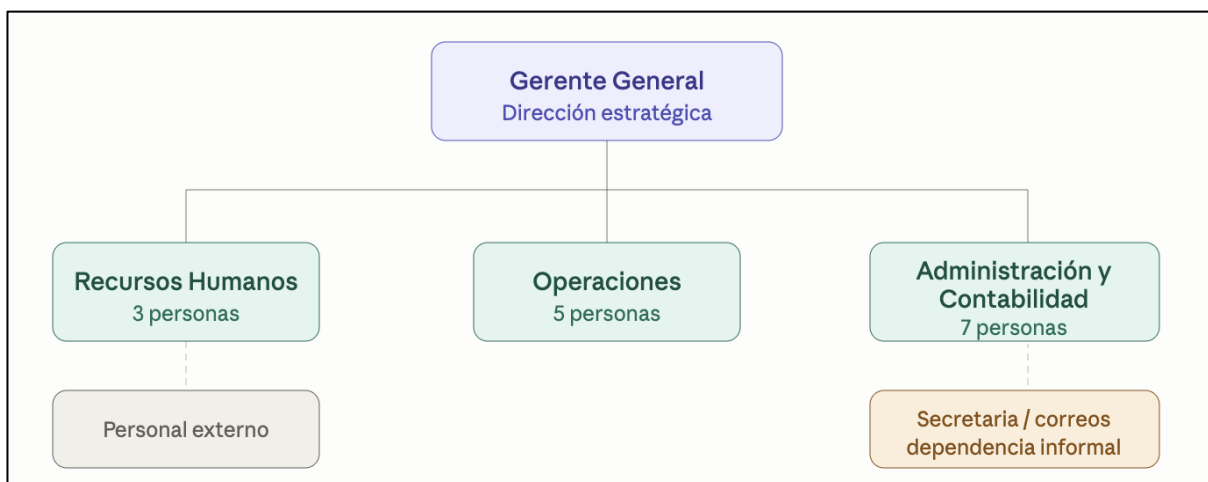


Ilustración 1. Organigrama AVertical. Elaboración propia. 2026.

2.5 Procesos de atención al cliente

El análisis del proceso de atención al cliente de AVertical revela una operación altamente informal, fragmentada y sin trazabilidad, cuya arquitectura actual hace estructuralmente improbable la entrega de un servicio consistente y de calidad.

2.5.1 Canal de ingreso y derivación de solicitudes

La Ilustración 2 representa el proceso actual de atención al cliente de AVertical en su estado real (proceso as-is). El diagrama evidencia la fragmentación estructural de la operación: el canal oficial de correo electrónico opera con una primera capa de gestión externa a cargo de Innova Gestión, cuya derivación llega con copia a la secretaria, quien logra gestionar directamente solo el 20% de los correos recibidos. El 80% restante queda en manos de las áreas internas sin trazabilidad ni mecanismo de cierre. En paralelo, operan canales informales, como WhatsApp y atención presencial en terreno que procesan entre 10 y 12 contactos diarios adicionales sin registro ni protocolo de ningún tipo.

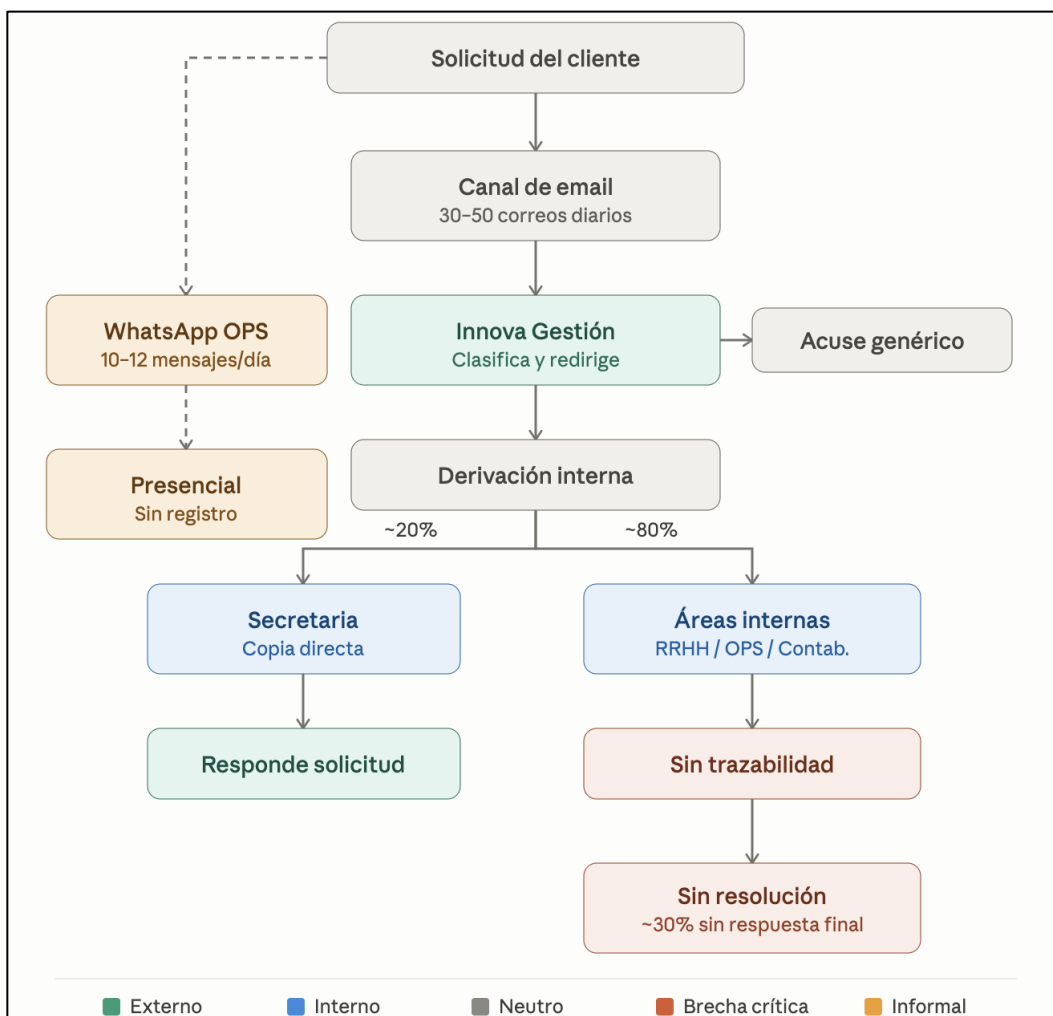


Ilustración 2. Flujograma as-is del proceso de atención a través de correos electrónicos. Elaboración propia. 2026.

El canal principal de comunicación entre los clientes y AVertical es el correo electrónico, con un volumen estimado de entre 30 y 50 correos diarios. La empresa cuenta con dos cuentas de correo electrónico en operación simultánea (contacto@ y clientes@), sin que existan protocolos diferenciados para su uso ni integración entre ellas. La recepción y primera derivación de estos correos es realizada por una empresa externa contratada denominada Innova Gestión, que clasifica y redirige las comunicaciones a las áreas internas según el asunto declarado en el correo. Esta externalización implica que la primera interacción con el cliente no es gestionada por AVertical de manera directa.

Una vez derivados, los correos llegan con copia a la secretaria responsable del área, quien es la encargada de procesarlos y darles seguimiento. Sin embargo, por

restricciones de tiempo y carga de trabajo, dado que esta persona tiene también otras responsabilidades asignadas en el área de Contabilidad, solo logra atender directamente alrededor del 20% de los correos recibidos. El 80% restante queda en la dependencia de las áreas destinatarias, sin que exista un mecanismo de seguimiento ni de confirmación de cierre.

2.5.2 Trazabilidad y seguimiento

El hallazgo más crítico en esta dimensión es la ausencia total de trazabilidad en el proceso de atención. No existe ningún sistema de registro, seguimiento ni cierre de casos. Una vez que un correo es derivado hacia un área interna, no existe mecanismo alguno que asegure que la solicitud sea atendida, resuelta y comunicada al cliente. La secretaria encargada no recibe retroalimentación sobre el estado de las solicitudes derivadas, lo que le impide reportar ni gestionar la brecha de atención.

Esta situación se ve agravada por el hecho de que no se utiliza ninguna herramienta de organización en la gestión del correo (carpetas, etiquetas, sistemas de priorización), ni existe un protocolo escrito de atención, aunque sea de carácter informal. El conocimiento sobre cómo derivar correctamente las solicitudes reside en la experiencia personal de la secretaria, acumulada a lo largo de los años, lo que hace la operación completamente dependiente de una persona específica y altamente vulnerable ante su eventual ausencia o reemplazo.

2.5.3 Canales no oficiales y dispersión del servicio

Un fenómeno de especial relevancia diagnóstica es el surgimiento de canales de atención informales que operan en paralelo al proceso oficial. El jefe del área de Operaciones recibe entre 10 y 12 contactos diarios a través de su teléfono personal vía WhatsApp, procedentes de residentes que han obtenido su número de manera directa. Estas solicitudes son atendidas según la disponibilidad del jefe de área, sin registro, sin protocolos de derivación y sin posibilidad de escalamiento.

Adicionalmente, el personal de Operaciones, al ser el área con mayor presencia física en las comunidades, recibe reclamos y solicitudes de manera presencial

durante sus visitas, los cuales tampoco son registrados ni derivados formalmente al área de atención. Esta dispersión de canales produce una experiencia de servicio inconsistente según la comunidad, el tipo de solicitud y la persona de contacto disponible, sin que la empresa tenga visibilidad del volumen real de interacciones que ocurren fuera del proceso oficial.

2.5.4 Tipos de solicitudes más frecuentes

Según lo levantado en las entrevistas, las categorías de solicitud más frecuentes son las siguientes:

- Solicitudes de información sobre gastos comunes, cobros y estados de cuenta.
- Reclamos por demora o falta de respuesta a comunicaciones previas.
- Envío de comprobantes de pago de gastos comunes.
- Reportes de problemas operacionales en comunidades (averías, mantenciones, incidentes).

El hecho de que los reclamos por falta de respuesta sean una categoría recurrente es altamente indicativo de un sistema de atención que genera su propio volumen de insatisfacción: clientes que no obtienen respuesta a solicitudes originales generan nuevos contactos de seguimiento, aumentando la carga del sistema sin resolver el problema de fondo.

2.6 Indicadores y métricas actuales

La empresa no cuenta con indicadores de gestión formalmente definidos para ninguna de sus áreas funcionales. La única excepción parcial es que se utilizó el sistema OKR (Objectives and Key Results) hace aproximadamente cuatro años, pero se abandonó sin que se haya retomado o reemplazado por otra metodología de seguimiento. Esta situación implica que la organización opera sin información objetiva sobre su desempeño, tomando decisiones sobre la base de percepciones e intuiciones de sus líderes.

A continuación, se presenta un resumen de los indicadores disponibles obtenidos durante el diagnóstico:

Indicador	Valor actual	Situación
Volumen de correos diarios	30–50 correos/día	Sin sistema de gestión ni registro
Tasa estimada de resolución efectiva	~70%	30% sin respuesta o sin solución
Comunidades perdidas (últimos 3 años)	10–12 comunidades	Sin análisis de causa raíz formal
Tasa de Churn anual estimada	~6,1%	Promedio 3,7 comunidades/año sobre cartera de 60
Cumplimiento de visitas a comunidades	70% de la meta	Meta: 3 visitas/semana por comunidad
Nota autopercebida de servicio	5,0 / 7,0	Estimación subjetiva, sin medición formal
Encuestas de satisfacción realizadas	0	Nunca se ha medido la satisfacción
Descriptor de cargo formales	0 (área interna)	Solo existen para personal externo de comunidades
Ingreso promedio mensual por comunidad	\$450.000 – \$500.000 (prom.) Rango \$200.000 – \$2.000.000	Confirmado por Gerencia General
Impacto financiero estimado por pérdida de comunidad	~\$5.000.000 mensuales	Estimación directa de Gerencia General

Tabla 3. Indicadores de gestión actuales de AVertical. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas. 2026.

Un indicador adicional de relevancia estratégica es la Tasa de Churn, definida como el porcentaje de comunidades que abandona la cartera administrada en un período determinado. Con base en los datos disponibles, pérdida promedio de 3,7 comunidades por año sobre una cartera de 60 comunidades, la tasa de Churn anual estimada de AVertical alcanza aproximadamente el 6,1%, y el Churn acumulado en tres años se sitúa en torno al 18,3%. Este indicador contextualiza con precisión la magnitud del problema: una tasa de Churn del 6,1% anual supera el rango de referencia de entre 2% y 4% aceptado en servicios de administración de propiedades, lo que confirma la necesidad de intervención y permite proyectar el

impacto de no actuar. El Gerente General confirmó un ingreso mensual promedio de entre \$450.000 y \$500.000 por comunidad administrada, con un impacto financiero total estimado en \$5.000.000 mensuales producto de la pérdida acumulada, lo que equivale a aproximadamente \$60.000.000 anuales en ingresos no capturados o no retenidos. Adicionalmente, la Gerencia proyecta para el año en curso el ingreso de 6 nuevas comunidades y el riesgo de pérdida de entre 3 y 4, lo que sugiere que sin intervención el saldo neto continuará siendo negativo o marginal.

La ausencia de un sistema de medición genera consecuencias directas sobre la capacidad de gestión. Sin datos de resolución, tiempo de respuesta o satisfacción del cliente, la empresa es incapaz de identificar cuellos de botella, priorizar mejoras o evaluar el impacto de eventuales cambios. El área de Operaciones reconoce explícitamente esta limitación y señala que el sistema OKR utilizado previamente les aportaba valor en este sentido, lo que sugiere una apertura organizacional hacia herramientas de medición que puede ser capitalizada en la propuesta de rediseño.

2.7 Cadena de valor y actividades críticas

El análisis de la cadena de valor de AVertical, adaptado del modelo de Porter (1985), permite identificar con precisión la actividad donde se concentra la brecha de calidad diagnosticada. AVertical despliega cinco actividades primarias: captación de nuevas comunidades, gestión operacional en terreno, gestión financiero-contable, atención y comunicación con clientes, y gestión del personal externo de las comunidades. Las actividades de apoyo incluyen la infraestructura de dirección, la gestión interna de personas, la tecnología operativa y la relación con proveedores. El análisis revela que cuatro de las cinco actividades primarias operan de manera estable y competente, por lo que no tiene variabilidad. La excepción es la atención y comunicación con clientes, que constituye la actividad de mayor impacto en la percepción de valor del usuario final y concentra todas las brechas identificadas en el diagnóstico. Esta constatación es determinante para el enfoque del rediseño propuesto en el desarrollo de la propuesta. No se trata de transformar la

organización en su conjunto, sino de intervenir con precisión la única actividad donde el valor generado por las demás se pierde antes de llegar al cliente.

Actividades Primarias				
Captación de comunidades Estable	Gestión Operacional Estable	Gestión Financiera Estable	Atención y comunicación con clientes Brecha	Gestión de RR.HH. de comunidades Estable
Incorporación de nuevos contratos de administración, propuesta comercial y transición desde otra empresa.	Visitas a comunidades, coordinación de mantenciones, supervisión de personal externo y proveedores.	Cálculo y emisión de G.C., rendición de cuentas, cobranza, gestión de fondos comunes.	Gestión de correos, derivación de solicitudes, respuesta a residentes, relación con comités.	Contratación, liquidaciones y administración del personal externo que trabaja en cada comunidad.

Tabla 4. Cadena de valor AVertical. Adaptado de Porter. Elaboración propia con fuentes obtenidas de sitios web de competidores (2026), Ley N°21.442 (2022) y entrevistas a personal de AVertical (2026).

2.8 Percepción del cliente y calidad del servicio

AVertical nunca ha realizado una encuesta formal de satisfacción a sus clientes, sean estos los comités de administración o los residentes de las comunidades. No existe retroalimentación documentada, positiva ni negativa, sobre la percepción del servicio entregado. Esta ausencia de datos primarios sobre el cliente constituye por sí misma un indicador diagnóstico relevante: la empresa no tiene un mecanismo institucionalizado para escuchar a sus clientes.

Como aproximación a la percepción interna, se solicitó a los jefes de cada área funcional que estimaran la nota que AVertical obtendría si sus clientes los evaluaran, utilizando la escala académica de 1 a 7. El promedio resultante fue de 5,0, lo que refleja una autopercepción de servicio suficiente, pero con margen de mejora significativo. Esta estimación, aunque subjetiva, es consistente con los problemas de proceso identificados y con la información sobre pérdida de comunidades.

2.8.1 Quejas más frecuentes declaradas

La queja más recurrente identificada por todas las áreas es la comunicación deficiente: demoras excesivas en las respuestas a solicitudes o ausencia total de respuesta. Esta percepción es directamente coherente con los problemas de proceso ya descritos (ausencia de trazabilidad, gestión parcial del correo, canales

dispersos) y confirma que los clientes experimentan los síntomas del desalineamiento estructural.

El área de Operaciones, al ser la más visible en terreno, actúa como receptor primario de la insatisfacción de los residentes, absorbiendo reclamos que no son de su competencia y que tampoco tiene capacidad de resolver institucionalmente. Esto genera una percepción distorsionada del origen de los problemas y dificulta la identificación de la causa raíz a nivel gerencial.

2.9 Pérdida de comunidades: el síntoma más crítico

Según lo reportado por los jefes de área y la Gerencia General, AVertical ha perdido entre 10 y 12 comunidades en los últimos tres años. Aunque ingresan nuevas comunidades que compensan parcialmente esta pérdida, el flujo de salida representa una señal de alerta sobre la sostenibilidad del negocio a mediano plazo.

Ninguna de las áreas posee un análisis formal de las causas de estas pérdidas. La hipótesis predominante, compartida transversalmente en las entrevistas, es que se deben a insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio y la comunicación. Sin embargo, la ausencia de registros de reclamos, encuestas o análisis impide validar esta hipótesis con datos concretos.

2.10 Inconsistencia en la definición del cliente

Un hallazgo transversal en las entrevistas es que no existe una definición organizacional compartida de quién es el cliente de AVertical. Las áreas de Recursos Humanos y Operaciones identifican al comité de administración (directiva) como el cliente principal, relegando a los residentes a una posición secundaria. En contraste, el área de Contabilidad señala que tanto comités como residentes son clientes. Esta inconsistencia no es trivial: la ausencia de una jerarquía clara de clientes determina cómo se priorizan las solicitudes, a quiénes se dirigen los esfuerzos de comunicación y cómo se diseñan los procesos de atención.

En la práctica, los residentes, que constituyen el usuario final del servicio de administración, carecen de canales formales de atención y son atendidos de manera

informal y reactiva, sin protocolos ni garantías de servicio. Esta situación genera una brecha entre el cliente contractual (comité) y el usuario final (residente), con consecuencias directas sobre la satisfacción global del servicio.

2.11 Sistemas y herramientas tecnológicas

AVertical opera con una infraestructura tecnológica acotada y orientada principalmente a la gestión operativa y financiera de las comunidades, sin soporte tecnológico para la gestión del servicio al cliente.

La plataforma principal utilizada es KASTOR (www.kastor.cl), un software de administración de comunidades que centraliza procesos operativos, financieros y de comunicación interna. Sin embargo, su funcionalidad no incluye la gestión de solicitudes y reclamos de clientes. Algunas comunidades aún operan con sistemas basados en planillas Excel para la gestión de gastos comunes, lo que representa una heterogeneidad tecnológica adicional en la operación.

No existe ningún sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM), sistema de tickets, gestor de correos o plataforma de seguimiento de solicitudes. Existe un antecedente de un sistema que fue implementado anteriormente y abandonado, cuya principal causa de fracaso fue la falta de conocimiento del sistema por parte del equipo y su escasa adaptación a las necesidades operativas de la empresa. Este antecedente es relevante para el diseño de la propuesta, ya que indica que la implementación tecnológica requiere un proceso de adopción gestionado, y no únicamente la instalación de una herramienta.

El sitio web institucional (www.avertical.cl) cumple únicamente funciones informativas y de contacto, con redireccionamiento a la plataforma KASTOR. No ofrece funcionalidades de autoatención para residentes ni canales de comunicación directa.

En síntesis, la brecha tecnológica en materia de atención al cliente es total: la empresa no cuenta con ningún sistema que permita recibir, registrar, asignar, hacer seguimiento o cerrar solicitudes de manera estructurada. Esta ausencia impide la

generación de datos de gestión, la medición de desempeño y la implementación de cualquier estándar de calidad de servicio.

2.12 Síntesis diagnóstica y proyección del problema

El diagnóstico realizado permite identificar que los problemas de comunicación que AVertical reconoce como su principal dificultad operacional son, en realidad, el síntoma visible de un desalineamiento organizacional más profundo. La empresa fue diseñada para administrar procesos (contables, operacionales, de personal), pero no para entregar servicio al cliente de manera estructurada. Como resultado, la atención al cliente existe como una función informal, distribuida entre personas, sin responsabilidades claras, sin herramientas y sin indicadores de desempeño.

Las brechas críticas identificadas pueden sintetizarse en cinco ejes:

- Estructural: ausencia de un rol formal de atención al cliente, dependencia jerárquica inadecuada de la función de servicio y falta de descriptores de cargo.
- Procesal: ausencia de trazabilidad end-to-end, proliferación de canales informales y ningún protocolo de atención documentado.
- Métrico: inexistencia de indicadores de servicio, ausencia de registros de reclamos y falta de medición de satisfacción del cliente.
- Perceptual: queja principal de los clientes es la falta de respuesta, consistente con las brechas de proceso identificadas; pérdida de 10 a 12 comunidades sin análisis de causa raíz formal. La entrevista al Gerente General confirma esta tendencia y precisa que, si bien la mayoría de las salidas se asocian a insatisfacción con el servicio y la comunicación, una fracción de ellas obedece a cambios de directiva en los que la nueva administración no mantiene afinidad con AVertical, factor que escapa al control del rediseño propuesto.
- Tecnológico: brecha total en herramientas de gestión de atención al cliente, con antecedente de implementación fallida por falta de adopción gestionada.

Si estas brechas no son abordadas, la trayectoria esperable del problema es su agravamiento progresivo. El crecimiento de la cartera de comunidades, tendencia que la empresa ha experimentado, aumenta el volumen de solicitudes y correos sin

que el sistema de atención escale de manera proporcional. El riesgo de pérdida de comunidades adicionales se incrementa, el valor económico en riesgo se acumula y la dependencia de personas específicas para sostener la operación aumenta la fragilidad organizacional.

2.13 Conclusiones del diagnóstico (OE1)

El diagnóstico realizado permite concluir que AVertical enfrenta una problemática de naturaleza organizacional que se manifiesta como una deficiencia en la calidad del servicio al cliente. La empresa no ha diseñado deliberadamente su estructura, procesos y herramientas en función del cliente, sino que ha priorizado la eficiencia administrativa y operacional, relegando el servicio a una función residual e informal.

Los principales hallazgos que fundamentan esta conclusión son los siguientes:

- La función de atención al cliente no tiene un lugar formal en la estructura organizacional: no existe cargo, no existe área y no existe jerarquía de responsabilidad definida.
- El proceso de gestión de correos, canal principal de contacto con el cliente, opera sin trazabilidad, sin herramientas y con una dedicación parcial de una persona cuya principal función es otra.
- La empresa no mide su desempeño en atención al cliente: no hay KPIs, no hay encuestas de satisfacción y no hay registros de reclamos. Sin datos, no hay posibilidad de mejora sistemática.
- La pérdida de 10 a 12 comunidades en tres años, atribuida informalmente a insatisfacción con el servicio, representa una señal de alerta económica cuyo impacto financiero justifica una intervención de rediseño. El Gerente General estima este impacto en aproximadamente \$5.000.000 mensuales, equivalente a \$60.000.000 anuales en ingresos comprometidos, lo que otorga sustento financiero directo a la necesidad de intervención.
- Existe apertura organizacional al cambio: todas las áreas reconocen las limitaciones actuales y se muestran receptivas a mejoras, incluyendo experiencia previa con herramientas de gestión como OKR.

Estos hallazgos establecen la base diagnóstica para la revisión del marco teórico (OE2) y la estructuración de la propuesta de rediseño organizacional orientado al cliente (OE3), cuyo impacto deberá ser evaluado en contraste con los indicadores actuales identificados en el presente capítulo.

Fuentes: Entrevistas semiestructuradas realizadas a Gerente General, Jefe de Recursos Humanos (Bernardo Vásquez Carmona), Jefe de Operaciones (José Luis Pérez Quiroz), Jefe de Administración y Contabilidad (Claudia Pandelara Chamorro) y Encargada de Correos (Valezka Moreno). Checklist de diagnóstico organizacional. AVertical, 2026.

3 Marco teórico del estado del arte

3.1 Diseño Organizacional: Concepto y relevancia del diseño organizacional

El diseño organizacional puede definirse como el proceso deliberado mediante el cual una organización configura su estructura, procesos, sistemas de información y mecanismos de coordinación, con el propósito de alinear su operación interna con los objetivos estratégicos que persigue (Daft, 2015). Lejos de ser un ejercicio puramente formal, el diseño organizacional determina cómo fluye la información, cómo se distribuye la autoridad, cómo se asignan los recursos y, en última instancia, cómo se entrega valor a los clientes.

En organizaciones de servicios esta alineación cobra especial relevancia, dado que la calidad del servicio es inseparable de los procesos internos que la producen. Cuando la estructura no responde a la lógica del servicio que la empresa debe entregar, se generan ineficiencias, duplicidades y brechas en la atención al cliente que no pueden resolverse únicamente mediante ajustes operativos superficiales (Galbraith, 2002). Este es precisamente el diagnóstico preliminar identificado en AVertical: una configuración estructural que no refleja una orientación al cliente como principio organizador central.

3.1.1 Configuraciones estructurales

Henry Mintzberg (1983) desarrolló una de las contribuciones más influyentes en la teoría del diseño organizacional, al proponer que las organizaciones no adoptan estructuras de manera arbitraria, sino que tienden a configurarse en torno a combinaciones características de cinco componentes básicos: el ápice estratégico, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el staff de apoyo. La forma en que estos componentes se articulan y los mecanismos de coordinación que predominan definen el tipo de configuración estructural de una organización.

Mintzberg identificó cinco configuraciones arquetípicas: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia. Para efectos del presente estudio, la estructura simple y la burocracia maquinal resultan especialmente pertinentes. La estructura simple, típica de organizaciones

pequeñas/medianas o en etapas tempranas de desarrollo, se caracteriza por una supervisión directa ejercida desde el ápice estratégico, escasa formalización de procesos y alta centralización de la toma de decisiones. Si bien esta configuración otorga flexibilidad y rapidez de respuesta, limita la capacidad de escalar el servicio con consistencia y calidad sostenida.

Este patrón es reconocible en empresas como AVertical, donde la gestión del servicio al cliente coexiste con funciones administrativas como la contabilidad bajo una misma unidad funcional, lo que dificulta la especialización y la orientación sistemática hacia el cliente. Según Mintzberg, esta falta de diferenciación estructural es característica de organizaciones que no han formalizado aún sus procesos de servicio ni han definido con claridad los roles orientados a la atención del usuario final.

Un aporte adicional relevante de Mintzberg es la distinción entre diferenciación horizontal, la división del trabajo en unidades especializadas, y diferenciación vertical, la distribución de autoridad en niveles jerárquicos. El rediseño organizacional orientado al cliente que se propone en este estudio implica, en lo esencial, aumentar la diferenciación horizontal mediante la separación de la función de servicio al cliente de las funciones administrativas, estableciendo una unidad dedicada con roles, responsabilidades y métricas propias.

3.1.2 Modelo estrella (STAR Model)

Jay Galbraith (2002) propuso el denominado STAR Model como marco integrador para el diseño organizacional. Este modelo plantea que una organización está compuesta por cinco dimensiones interdependientes que deben estar alineadas entre sí para que la organización funcione de manera coherente y eficaz:

- 1) Estrategia:** define la dirección, los objetivos y las prioridades competitivas de la organización. Es el vértice del modelo y el punto de partida desde el cual deben derivarse las demás decisiones de diseño.
- 2) Estructura:** determina la ubicación del poder de decisión, la forma en que se agrupan las actividades y los niveles jerárquicos. Galbraith distingue entre

estructuras funcionales, divisionales, matriciales y orientadas al cliente, señalando que la elección de la estructura debe responder directamente a las prioridades estratégicas.

- 3) **Procesos:** corresponden a los flujos de información, trabajo y conocimiento que atraviesan la organización, tanto en sentido vertical (planificación, asignación de recursos) como horizontal (coordinación entre áreas para entregar el servicio).
- 4) **Recompensas:** incluyen los sistemas de incentivos, reconocimientos y métricas de desempeño que orientan el comportamiento de las personas hacia los objetivos organizacionales. En organizaciones orientadas al cliente, las métricas de satisfacción y calidad deben integrarse en estos sistemas.
- 5) **Personas:** abarca las políticas de selección, formación, desarrollo y gestión del talento, que determinan si los integrantes de la organización poseen las competencias requeridas para ejecutar la estrategia.

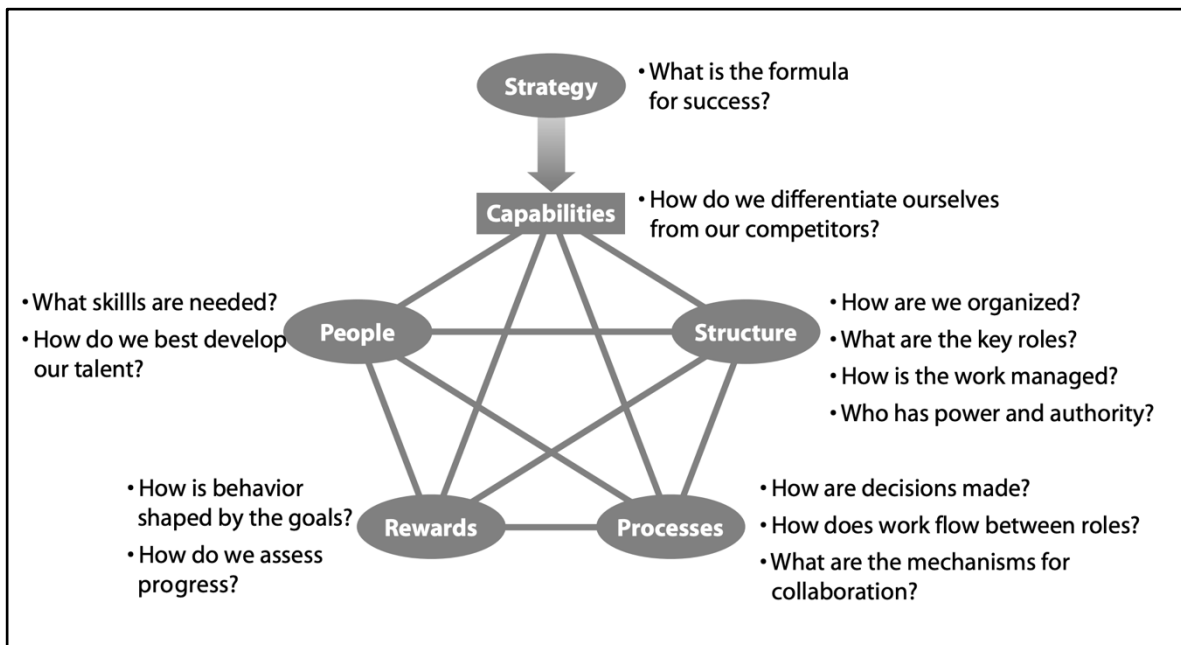


Ilustración 3. STAR Model. Reproducido de Designing your organization (p.3), J. Galbraith, 2002, Jossey Bass.

La lógica central del Star Model es que el rediseño de una sola dimensión sin considerar las demás produce resultados limitados o incluso contraproducentes (Galbraith, 2002). Por ejemplo, modificar la estructura sin ajustar los procesos de coordinación y los sistemas de incentivos no produce la orientación a la cliente

deseada, ya que las personas continuarán actuando según las lógicas previas. Esta perspectiva sistémica es fundamental para el diseño de la propuesta del presente estudio, ya que el rediseño de AVertical no puede limitarse a un cambio de organigrama, sino que debe abordar de manera integrada los procesos, los roles y los mecanismos de medición del desempeño.

3.1.3 Estructuras orientadas al cliente

En la literatura sobre diseño organizacional aplicado a empresas de servicios, existe una distinción relevante entre las estructuras funcionales tradicionales y las estructuras orientadas al cliente (Galbraith, 2002; Daft, 2015). Las estructuras funcionales agrupan las actividades según la naturaleza de la función (RR.HH., contabilidad, operaciones, atención al cliente) lo que favorece la eficiencia técnica dentro de cada área, pero dificulta la coordinación horizontal orientada a la experiencia del cliente.

Las estructuras orientadas al cliente, en cambio, organizan las actividades en torno a los segmentos de clientes o flujos de servicio, asignando responsabilidades integradas de extremo a extremo. Esta configuración es especialmente adecuada cuando la organización atiende a múltiples tipos de usuarios con necesidades diferenciadas, como es el caso de AVertical, que gestiona simultáneamente las relaciones con directivas de comunidades, propietarios y residentes, y cuando la calidad de la experiencia del cliente depende de la coordinación efectiva entre funciones que, en un diseño funcional tradicional, operan de manera fragmentada.

Según Galbraith (2002), la transición desde una estructura funcional hacia una estructura orientada al cliente requiere, como mínimo: la definición explícita del cliente como unidad organizadora, la creación de roles con responsabilidad integral sobre la experiencia del cliente, el diseño de procesos de coordinación horizontal, y la incorporación de indicadores de satisfacción y calidad en los sistemas de evaluación del desempeño.

3.1.4 Síntesis y pertinencia para el caso de la empresa AVertical

Los marcos teóricos revisados en este apartado permiten construir una base conceptual sólida para el diagnóstico y la propuesta de rediseño de AVertical. El modelo de Mintzberg (1979, 1983) entrega las herramientas conceptuales para describir y caracterizar la configuración estructural actual de la empresa, identificando los elementos que limitan su orientación al cliente. El Star Model de Galbraith (2002), por su parte, proporciona el marco integrador que permite diseñar una propuesta de rediseño coherente, que no se limite al organigrama, sino que aborde simultáneamente los procesos, los roles y los mecanismos de evaluación del desempeño.

Ambos marcos convergen en una conclusión central para este estudio: la problemática de AVertical no es un problema de comunicación en sentido estricto, sino una consecuencia directa de un diseño organizacional que no ha sido configurado con el cliente como eje ordenador. El rediseño que se propone en los capítulos siguientes tomará como referencia estos modelos para estructurar una solución sistémica y aplicable al contexto de la empresa.

3.2 Orientación al cliente: Evolución del concepto de orientación al cliente

La orientación al cliente como principio organizacional no es un concepto nuevo, pero su consolidación como eje estructurante de las organizaciones es relativamente reciente. Durante gran parte del siglo XX, las empresas organizaron su operación en torno a la eficiencia productiva y la optimización funcional interna, asumiendo que la calidad del producto o servicio era suficiente para sostener la relación con el cliente. Fue a partir de los trabajos de Drucker (1954) que comenzó a instalarse la idea de que el propósito fundamental de una empresa no es producir bienes o servicios, sino crear y conservar clientes. Esta reorientación conceptual sentó las bases para lo que posteriormente se denominaría marketing orientado al cliente y, más tarde, gestión centrada en el cliente.

Kohli y Jaworski (1990) formalizaron el concepto de orientación al mercado como la generación sistemática de inteligencia sobre las necesidades actuales y futuras de

los clientes, su diseminación a través de los departamentos de la organización, y la respuesta colectiva ante dicha inteligencia. En esta línea, Narver y Slater (1990) identificaron tres componentes constitutivos de la orientación al mercado: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, destacando que la orientación al cliente, entendida como la comprensión profunda de las necesidades del comprador para crear valor superior de manera sostenida, es el componente de mayor impacto en el desempeño organizacional.

Esta evolución conceptual es relevante para AVertical porque evidencia que la orientación al cliente no es una política de atención ni un protocolo de comunicación, sino una decisión estratégica que debe permear la estructura, los procesos y la cultura de la organización.

3.2.1 El cliente como eje de la organización: Customer centricity

El concepto de customer centricity (centralidad en el cliente) representa la expresión más desarrollada del paradigma de orientación al cliente en la literatura contemporánea. Peppers y Rogers (2011) lo definen como una estrategia que alinea el desarrollo y la entrega de productos y servicios con las necesidades actuales y futuras de los clientes más valiosos, con el objetivo de maximizar su valor a largo plazo para la organización. A diferencia de la orientación al producto, que prioriza la eficiencia de la oferta, el customer centricity parte del cliente como unidad de análisis y diseño organizacional.

Shah et al. (2006) argumentan que la transición hacia una organización centrada en el cliente implica tres transformaciones fundamentales. En primer lugar, un cambio en la métrica central del negocio: desde indicadores de producto o transacción hacia indicadores del valor y la satisfacción del cliente en el tiempo. En segundo lugar, un cambio en la estructura organizacional: desde unidades funcionales especializadas hacia unidades que integran las funciones necesarias para gestionar la experiencia completa del cliente. En tercer lugar, un cambio cultural: desde una lógica de

entrega eficiente de servicios estandarizados hacia una lógica de comprensión y respuesta activa a las necesidades específicas del cliente.

Este marco es directamente aplicable al caso de AVertical. La empresa administra comunidades residenciales en las que coexisten al menos tres tipos de clientes con necesidades diferenciadas: las directivas o comités de administración, los propietarios y los residentes. Una organización genuinamente centrada en el cliente debe ser capaz de reconocer estas diferencias, diseñar flujos de servicio que respondan a cada perfil y asignar responsabilidades internas que garanticen una experiencia coherente y de calidad para cada uno de ellos.

3.2.2 Modelo de orientación al cliente

Philip Kotler, junto a Keller (2012), desarrolló uno de los marcos más utilizados para comprender la orientación al cliente en organizaciones de servicios. Su propuesta establece que la gestión orientada al cliente se organiza en torno a cuatro principios interdependientes: conocimiento del cliente, creación de valor, entrega de valor y captura de valor.

El conocimiento del cliente implica la capacidad organizacional de comprender de manera sistemática quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades explícitas e implícitas, cómo perciben el servicio recibido y qué factores determinan su satisfacción y lealtad. En el contexto de AVertical, esto supone distinguir entre las necesidades de las directivas, orientadas a la gestión eficiente de los recursos comunes y el cumplimiento normativo, y las necesidades de propietarios y residentes, que se relacionan principalmente con la calidad de la convivencia, la transparencia en la administración y la capacidad de respuesta ante sus requerimientos.

La creación de valor refiere al diseño de la propuesta de servicio en función de las necesidades identificadas. Kotler y Keller (2012) señalan que el valor percibido por el cliente es la diferencia entre los beneficios que obtiene del servicio y los costos (económicos, de tiempo y de esfuerzo) en que incurre para acceder a él. En empresas de administración de comunidades, una parte significativa del valor

percibido se construye en la calidad y oportunidad de la comunicación, la transparencia en la gestión financiera y la eficacia en la resolución de problemas cotidianos.

La entrega de valor corresponde a los procesos internos mediante los cuales la organización materializa su propuesta de servicio. Es en esta dimensión donde el diseño organizacional (la estructura, los roles y los flujos de trabajo) determina directamente la calidad del servicio que experimenta el cliente. Una estructura que no diferencia entre funciones administrativas y funciones de atención al cliente produce, inevitablemente, una entrega de valor inconsistente y reactiva.

Finalmente, la captura de valor hace referencia a la sostenibilidad del negocio: una organización orientada al cliente es capaz de convertir la satisfacción y la lealtad del cliente en ingresos estables y en reputación que facilita la adquisición de nuevos clientes. Para AVertical, esto implica que el rediseño organizacional no es solo una mejora operativa, sino una inversión en la sostenibilidad competitiva de la empresa.

3.2.3 Particularidades de la orientación al cliente en empresas de servicios

La literatura especializada en marketing y gestión de servicios ha señalado que las organizaciones de servicios presentan características que hacen especialmente crítica la orientación al cliente. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) identificaron cuatro propiedades intrínsecas de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad. Estas propiedades condicionan la forma en que el cliente evalúa la calidad de lo recibido y, por tanto, la forma en que la organización debe estructurar su entrega.

La intangibilidad implica que el cliente no puede evaluar el servicio antes de recibirlo, por lo que su percepción de calidad depende en gran medida de señales tangibles: la claridad de la comunicación, la apariencia y accesibilidad de los canales de atención y la consistencia en el cumplimiento de compromisos. La inseparabilidad entre producción y consumo significa que el momento de entrega del servicio es, simultáneamente, el momento de evaluación por parte del cliente, lo que exige que el personal en contacto con el cliente esté formado, empoderado y alineado con una

lógica de servicio. La heterogeneidad refiere a la variabilidad natural en la entrega del servicio cuando depende de personas, lo que hace necesaria la estandarización de procesos críticos de atención. Finalmente, la caducidad implica que los servicios no se pueden almacenar ni recuperar una vez que han fallado, lo que subraya la importancia de la prevención y la gestión proactiva de la experiencia del cliente.

Estas propiedades son plenamente aplicables al contexto de AVertical. La administración de comunidades es un servicio intangible, inseparable e inevitablemente heterogéneo, cuya calidad percibida se juega en cada interacción entre el equipo de la empresa y los distintos actores de la comunidad. Un diseño organizacional que no reconoce esta realidad y no estructura sus procesos en consecuencia, tenderá a producir experiencias de servicio inconsistentes e insatisfactorias.

3.2.4 Orientación al cliente como decisión de diseño organizacional

Un aporte relevante para articular este bloque con el anterior es el trabajo de Galbraith (2002), quien señala explícitamente que la orientación al cliente no puede implementarse únicamente a través de iniciativas de marketing o de atención al cliente, sino que requiere ser inscrita en el diseño organizacional de la empresa. Esto implica que la estrategia de orientación al cliente debe reflejarse: la estructura, quién es responsable de qué cliente; en los procesos, cómo fluye la información sobre las necesidades del cliente a través de la organización; en los sistemas de incentivos, qué conductas orientadas al cliente son reconocidas y recompensadas; y en las políticas de gestión de personas, qué competencias se requieren y cómo se desarrollan.

Day (1994) complementa esta perspectiva al argumentar que las organizaciones verdaderamente orientadas al cliente desarrollan dos capacidades organizacionales distintivas: la capacidad de percepción (*sensing capability*), que les permite detectar y anticipar las necesidades de sus clientes de manera sistemática, y la capacidad de respuesta (*responding capability*), que les permite movilizar sus recursos internos para dar una respuesta oportuna, personalizada y consistente. Ambas capacidades

son, en esencia, capacidades de diseño organizacional: se construyen mediante la definición de roles, procesos y estructuras adecuadas, no mediante la buena voluntad individual de los colaboradores.

Para AVertical, esto significa que el problema identificado en el diagnóstico, la deficiente gestión de la comunicación con los clientes y la baja percepción de calidad del servicio, no puede resolverse con capacitaciones o protocolos de atención aislados. Requiere un rediseño que posicione al cliente como eje articulador de la estructura y los procesos de la empresa.

3.2.5 Síntesis y pertinencia para el caso de la empresa AVertical

El recorrido teórico desarrollado en este apartado permite establecer que la orientación al cliente es, ante todo, una decisión estratégica y organizacional. Los marcos de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Peppers y Rogers (2011) y Kotler y Keller (2012) convergen en señalar que una organización centrada en el cliente se distingue por su capacidad de conocer en profundidad a sus clientes, diseñar propuestas de valor diferenciadas según sus necesidades y estructurar sus procesos internos para entregar ese valor de manera consistente y sostenida.

En el caso de AVertical, la evidencia preliminar indica que estos elementos no están presentes de manera sistémica. La coexistencia de funciones de servicio y funciones administrativas en una misma unidad, la priorización de la relación con las directivas por sobre los usuarios finales y la ausencia de métricas de satisfacción del cliente son expresiones concretas de una organización que, hasta ahora, no ha sido diseñada con el cliente como principio ordenador. El marco teórico revisado en este bloque proporciona los conceptos y criterios necesarios para fundamentar y estructurar el rediseño que se propone en los capítulos posteriores.

3.3 Calidad del servicio: Concepto y evolución de la calidad del servicio

La calidad de servicio ha sido objeto de extensa investigación desde la década de 1980, cuando los académicos comenzaron a reconocer que los criterios utilizados para evaluar la calidad en productos manufacturados no eran directamente transferibles al ámbito de los servicios. Grönroos (1984) fue uno de los primeros en

proponer un modelo específico para comprender la calidad en servicios, distinguiendo entre la calidad técnica qué recibe el cliente, es decir el resultado del servicio, y la calidad funcional, cómo lo recibe, es decir la manera en que el proceso de entrega se desarrolla. Esta distinción es fundamental porque evidencia que en los servicios, el proceso de entrega es tan determinante para la percepción del cliente como el resultado final.

Posteriormente, Zeithaml (1988) profundizó en el concepto al definir la calidad de servicio percibida como el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad general de un servicio, juicio que resulta de la comparación entre lo que el cliente esperaba recibir y lo que efectivamente experimentó. Esta definición desplaza el foco desde estándares objetivos de calidad hacia la percepción subjetiva del cliente, lo que tiene implicancias directas para la forma en que las organizaciones deben gestionar y medir la calidad de su servicio.

En el contexto de AVertical, esta perspectiva es especialmente relevante. La administración de comunidades no produce un bien tangible y verificable. Produce experiencias de gestión cuya calidad es evaluada por los distintos actores (directivas, propietarios y residentes) a partir de sus expectativas previas y de cada interacción con la empresa. Comprender y gestionar esta brecha entre expectativa y percepción es, en esencia, el desafío central que la propuesta de rediseño busca abordar.

3.3.1 Modelo de calidad de servicio (SERVQUAL)

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) como resultado de una investigación cualitativa y cuantitativa extensa en múltiples industrias de servicios. Su premisa central es que la calidad de servicio percibida es una función de la discrepancia entre las expectativas del cliente y su percepción del desempeño del servicio recibido. Esta discrepancia, denominada brecha de calidad, es la variable que la organización debe gestionar de manera sistemática para mejorar la satisfacción del cliente.

En su formulación original, Parasuraman et al. (1985) identificaron diez dimensiones de la calidad de servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión del cliente y elementos tangibles. Posteriormente, mediante análisis factorial, estas diez dimensiones fueron consolidadas en cinco dimensiones fundamentales que constituyen el modelo SERVQUAL en su versión definitiva (Parasuraman et al., 1988):

- 1) Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. En el caso de una empresa de servicios remotos como AVertical, esto incluye la calidad de los reportes, la claridad de los comunicados y la apariencia de los canales digitales de atención.
- 2) Confiabilidad:** capacidad de ejecutar el servicio prometido de manera confiable y precisa. Es la dimensión de mayor peso en la mayoría de los estudios de calidad de servicio y se expresa en el cumplimiento de plazos, la exactitud de la información financiera entregada a las comunidades y la consistencia en la resolución de requerimientos.
- 3) Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad de ayudar a los clientes y de proveer un servicio rápido. En el contexto de AVertical, se traduce en los tiempos de respuesta ante solicitudes de propietarios, residentes y directivas, y en la proactividad del equipo frente a situaciones no previstas.
- 4) Seguridad:** conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y credibilidad. Incluye la competencia técnica del equipo en materias de administración de comunidades, la transparencia en la gestión de recursos y la consistencia en el comportamiento profesional.
- 5) Empatía:** atención individualizada y cuidadosa que la empresa ofrece a sus clientes. Implica la capacidad de reconocer las necesidades específicas de cada tipo de usuario y de adaptar la comunicación y el servicio en consecuencia.

3.3.2 Modelo de las cinco brechas

Más allá de la herramienta de medición, el aporte conceptual más relevante de Parasuraman et al. (1985) es el modelo de las cinco brechas (*gaps model*), que

permite identificar las fuentes organizacionales de la deficiencia en la calidad de servicio. Este modelo es particularmente valioso para el presente estudio porque no solo describe el problema desde la perspectiva del cliente, sino que lo conecta con las causas internas de la organización.

Las cinco brechas son las siguientes:

- 1) **Brecha 1 - Conocimiento:** diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene la dirección de esas expectativas. Se produce cuando la empresa no cuenta con mecanismos sistemáticos para conocer lo que sus clientes esperan. En AVertical, esta brecha se manifiesta en la ausencia de instancias formales de retroalimentación con propietarios y residentes, cuyas necesidades son frecuentemente inferidas a través de las directivas sin contacto directo.
- 2) **Brecha 2 - Estándares de servicio:** diferencia entre la percepción de la dirección sobre las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad que se traducen en procedimientos internos. Aun cuando la dirección comprende las expectativas del cliente, puede no existir una traducción formal de ese conocimiento en estándares, protocolos o criterios de desempeño que orienten al equipo operativo.
- 3) **Brecha 3 - Entrega del servicio:** diferencia entre los estándares definidos y el servicio efectivamente entregado. Esta brecha emerge cuando el diseño organizacional como roles mal definidos, funciones superpuestas y ausencia de capacitación, impide que el equipo ejecute el servicio según los estándares establecidos. Es en esta dimensión donde la estructura organizacional tiene impacto directo sobre la calidad percibida.
- 4) **Brecha 4 - Comunicación:** diferencia entre el servicio entregado y lo que la empresa comunica externamente que entregará. Las promesas explícitas o implícitas que la empresa formula ante sus clientes en contratos, presentaciones o comunicaciones habituales pueden generar expectativas que, si no son consistentes con la capacidad real de entrega, producen decepción y desconfianza.

5) Brecha 5 - Percepción del cliente: es la brecha resultante, aquella que experimenta directamente el cliente como diferencia entre lo que esperaba y lo que percibió. Es consecuencia directa de las cuatro brechas anteriores y constituye la medición central del modelo SERVQUAL.

La relevancia de este modelo para AVertical radica en que permite estructurar el diagnóstico de la empresa no solo en términos de resultados, clientes insatisfechos y quejas frecuentes, sino en términos de causas organizacionales específicas que deben ser intervenidas mediante el rediseño. En particular, las brechas 1, 2 y 3 tienen una relación directa con el diseño organizacional: conocer al cliente, traducir ese conocimiento en estándares y ejecutar esos estándares de manera consistente son capacidades que dependen de cómo está estructurada y gestionada la organización.

3.3.3 Aplicación del SERVQUAL en empresas de administración

Si bien el modelo SERVQUAL fue desarrollado originalmente en contextos como la banca, las telecomunicaciones y el comercio minorista, su aplicación se ha extendido con éxito a sectores de servicios complejos donde múltiples actores interactúan con la organización y donde la calidad percibida depende de la coordinación entre distintas funciones internas (Ladhari, 2009).

En el ámbito de la administración de propiedades y comunidades, la literatura señala que las dimensiones de mayor impacto en la satisfacción del cliente son la confiabilidad, cumplimiento de lo prometido en materia de gestión financiera y resolución de problemas, y la capacidad de respuesta, tiempos de atención ante requerimientos de propietarios y residentes (Tan & Pawitra, 2001). Estas dos dimensiones son precisamente las que mayor tensión experimentan en organizaciones donde las funciones de servicio no están claramente diferenciadas de las funciones administrativas, ya que los tiempos de respuesta se alargan y la consistencia se resiente cuando el mismo equipo debe atender requerimientos de clientes y procesar información contable y operativa de manera simultánea.

Esta evidencia refuerza el diagnóstico de AVertical y fundamenta la necesidad del rediseño organizacional propuesto: la separación y especialización de las funciones orientadas al cliente es una condición estructural para mejorar las dimensiones de calidad que más impactan en la satisfacción de los usuarios finales.

3.3.4 Limitaciones y complementos del modelo SERVQUAL

Si bien el modelo SERVQUAL es el instrumento de medición de calidad de servicio más ampliamente utilizado y validado en la literatura, es importante reconocer algunas limitaciones que han sido señaladas por investigadores posteriores. Cronin y Taylor (1992) cuestionaron la pertinencia de medir la calidad de servicio como una diferencia entre expectativas y percepciones, argumentando que la percepción del desempeño por sí sola sin referencia a las expectativas predice mejor la satisfacción del cliente. A partir de esta crítica desarrollaron el modelo que utiliza únicamente las percepciones del desempeño como medida de calidad (SERVPERF).

Para efectos del presente estudio, se adoptará el enfoque del modelo SERVQUAL en su dimensión conceptual, especialmente el modelo de las cinco brechas como herramienta diagnóstica, reconociendo que su valor principal para este trabajo no reside en la aplicación del cuestionario de 22 ítems en su versión original, sino en el marco conceptual que permite identificar las fuentes organizacionales de la deficiencia en la calidad de servicio y orientar el diseño de indicadores relevantes para la evaluación del impacto del rediseño propuesto.

3.3.5 Síntesis y pertenencia para el caso AVertical

El marco teórico de calidad de servicio revisado en este apartado aporta dos contribuciones centrales al presente estudio. En primer lugar, el modelo de Grönroos (1984) y la definición de Zeithaml (1988) establecen que la calidad de servicio es una construcción perceptual del cliente, lo que implica que su mejora requiere necesariamente comprender y gestionar las expectativas de los distintos tipos de usuarios de AVertical. En segundo lugar, el modelo de las cinco brechas de Parasuraman et al. (1985) proporciona un mapa causal que conecta los problemas

de calidad percibida con sus fuentes organizacionales internas, permitiendo identificar en qué dimensiones del diseño organizacional debe intervenir la propuesta de rediseño.

La integración de este bloque con los anteriores permite sostener que el problema de AVertical es, al mismo tiempo, un problema de diseño organizacional y un problema de calidad de servicio percibida, brechas entre lo que los clientes esperan y lo que efectivamente experimentan. La propuesta de rediseño que se desarrolla en los capítulos siguientes busca intervenir ambas dimensiones de manera articulada.

3.4 Gestión de Procesos (BPM): Concepto y relevancia de la gestión de procesos

Un proceso organizacional puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados con valor para el cliente, siguiendo una secuencia lógica y reproducible (Hammer & Champy, 1993). La gestión de procesos, en este sentido, es la disciplina que se ocupa de diseñar, documentar, ejecutar, monitorear y mejorar continuamente estos conjuntos de actividades, con el propósito de aumentar la eficiencia operativa y la calidad del servicio entregado.

La relevancia de este enfoque para el presente estudio radica en que el rediseño organizacional no puede limitarse a modificar el organigrama de AVertical. Una nueva estructura solo produce resultados si viene acompañada de procesos rediseñados que definan con precisión cómo fluye el trabajo, qué actividades corresponden a cada rol, en qué momento se produce cada interacción con el cliente y qué estándares deben cumplirse en cada etapa del servicio. Sin esta dimensión procesal, el cambio estructural corre el riesgo de ser cosmético.

3.4.1 Del rediseño de procesos a la gestión de procesos

Hammer y Champy (1993) introdujeron el concepto de reingeniería de procesos como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas de desempeño como costos, calidad,

servicio y rapidez. Si bien la reingeniería representó un aporte conceptual significativo al instalar la idea de que los procesos, no las funciones, son la unidad de análisis central para mejorar el desempeño organizacional, su énfasis en el cambio radical fue posteriormente matizado por enfoques más graduales e iterativos.

Davenport (1993) propuso una visión complementaria denominada innovación de procesos, que combina la orientación estratégica del rediseño con una perspectiva más incremental y sostenible. Según este autor, la mejora de procesos debe partir de una comprensión profunda de los procesos actuales, su lógica, sus actores, sus insumos y sus resultados, antes de proponer cambios, lo que permite diseñar soluciones que sean técnicamente viables y culturalmente aceptables para la organización.

Esta perspectiva es especialmente pertinente para AVertical, que es una empresa de tamaño mediano donde el cambio organizacional debe ser abordado de manera pragmática y participativa, sin interrupciones que pongan en riesgo la continuidad del servicio a las comunidades que administra.

3.4.2 Business Process Management como enfoque integrador

La evolución de ambas corrientes derivó en lo que hoy se denomina Business Process Management (BPM), definido por Dumas et al. (2013) como un cuerpo de métodos, técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, ejecutar y monitorear procesos de negocio, con el objetivo de mejorar su desempeño en términos de eficiencia, calidad y agilidad. A diferencia de enfoques anteriores, el BPM no es un proyecto de mejora puntual sino una capacidad organizacional continua.

El ciclo de vida del BPM según Dumas et al. (2013) comprende seis fases que son relevantes para estructurar la propuesta de rediseño de AVertical:

- 1) Identificación de procesos:** determinar cuáles son los procesos críticos de la organización, su alcance y su relación con los objetivos estratégicos. En el caso

de AVertical, los procesos críticos son aquellos que tienen contacto directo con el cliente (atención de requerimientos, comunicación con directivas y residentes, rendición de cuentas) y aquellos que los soportan internamente.

- 2) **Descubrimiento de procesos:** levantar y documentar cómo funcionan actualmente los procesos, identificando actores, actividades, flujos de información y puntos de decisión. Esta fase corresponde al diagnóstico de la situación actual y se articula directamente con el Objetivo Específico 1 del presente trabajo.
- 3) **Análisis de procesos:** identificar problemas, ineficiencias y brechas en los procesos actuales. En organizaciones de servicios, los problemas más frecuentes incluyen actividades redundantes, cuellos de botella, ausencia de estándares y falta de visibilidad sobre el estado de los requerimientos del cliente.
- 4) **Rediseño de procesos:** proponer una versión mejorada de los procesos que elimine las ineficiencias identificadas, incorpore estándares de calidad y alinee el flujo de trabajo con una lógica de servicio al cliente. Esta fase es el núcleo del Objetivo Específico 3.
- 5) **Implementación de procesos:** poner en marcha los procesos rediseñados, lo que incluye la asignación de roles, la capacitación del equipo y la habilitación de los sistemas de soporte necesarios.
- 6) **Monitoreo y control:** medir el desempeño de los procesos rediseñados mediante indicadores específicos, lo que conecta esta dimensión con el bloque de indicadores de gestión que se desarrolla en el apartado siguiente.

3.4.3 Procesos orientados al cliente de forma horizontal

Un concepto central en la literatura de BPM aplicada a empresas de servicios es la distinción entre procesos verticales, que fluyen dentro de una unidad funcional específica, y procesos horizontales, que atraviesan múltiples unidades funcionales para entregar valor al cliente (Hammer, 2001). Los problemas de calidad de servicio más frecuentes se producen precisamente en las interfaces entre unidades funcionales, es decir, en los puntos donde el proceso cruza de un área a otra y donde la coordinación es más difícil de gestionar.

En AVertical, la integración de funciones de servicio al cliente con funciones de contabilidad en una misma unidad genera procesos que mezclan lógicas distintas. Por un lado, la lógica de la atención reactiva y personalizada del servicio y por otro lado la lógica metódica y normada de la contabilidad, produciendo ambigüedades en la priorización, retrasos en la respuesta al cliente y ausencia de responsabilidad clara sobre la experiencia del usuario final.

El rediseño orientado al cliente que propone Hammer (2001) implica diseñar los procesos de la organización desde la perspectiva del cliente, que van desde su requerimiento hasta la resolución de ese requerimiento, y luego asignar los roles y las unidades organizacionales en función de esa lógica, no al revés. Este principio es el que guía el diseño de la propuesta desarrollada en esta investigación.

3.4.4 Síntesis y pertinencia para el caso AVertical

La gestión de procesos aporta al presente estudio el marco metodológico para traducir el rediseño organizacional en cambios concretos y operacionales. No basta con definir una nueva estructura para AVertical: es necesario identificar los procesos críticos de atención al cliente, describir su estado actual, identificar sus brechas y proponer una versión rediseñada que sea coherente con la orientación a la cliente definida estratégicamente. Las contribuciones de Hammer y Champy (1993), Davenport (1993) y Dumas et al. (2013) proveen el sustento conceptual y metodológico para este ejercicio, que se desarrolla en el punto 4 de la presente investigación, en articulación directa con los marcos de diseño organizacional y calidad de servicio revisados en los apartados anteriores.

3.5 Indicadores de gestión: La necesidad de medir el desempeño organizacional

Toda propuesta de rediseño organizacional requiere, para ser válida en términos académicos y prácticos, de un mecanismo que permita evaluar si los cambios introducidos producen los resultados esperados. La medición del desempeño organizacional es, en este sentido, una condición de legitimidad de cualquier intervención de mejora: sin indicadores que permitan comparar la situación anterior

con la posterior al rediseño, la propuesta carece de capacidad de verificación y de aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996).

Drucker (1954) ya había anticipado este principio al señalar que lo que no se mide no se puede gestionar. Décadas después, Kaplan y Norton (1992, 1996) desarrollaron el marco conceptual y metodológico más influyente en la literatura de medición del desempeño organizacional: el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, que continúa siendo la referencia dominante en la gestión estratégica de organizaciones de todo tipo y tamaño.

3.5.1 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard fue introducido por Kaplan y Norton (1992) como respuesta a las limitaciones de los sistemas de medición basados exclusivamente en indicadores financieros, los cuales reflejan los resultados pasados de la organización, pero no capturan los factores que determinan su desempeño futuro. Su propuesta central es que el desempeño organizacional debe medirse desde cuatro perspectivas complementarias e interdependientes:

- 1) La **perspectiva financiera** responde a la pregunta de cómo perciben los accionistas o propietarios el desempeño de la organización. Sus indicadores típicos incluyen rentabilidad, crecimiento de ingresos, reducción de costos y retorno sobre la inversión. Para AVertical, esta perspectiva se expresa en la sostenibilidad económica del negocio y en la capacidad de retener y crecer en la base de comunidades administradas.
- 2) La **perspectiva del cliente** responde a la pregunta de cómo perciben los clientes a la organización. Sus indicadores incluyen satisfacción del cliente, retención, adquisición de nuevos clientes, participación de mercado y rentabilidad por cliente. Esta perspectiva es especialmente relevante para el presente estudio, ya que constituye el punto de llegada del rediseño organizacional propuesto: mejorar la percepción de calidad del servicio por parte de propietarios, residentes y directivas de las comunidades administradas por AVertical.

- 3) La **perspectiva de procesos internos** responde a la pregunta de en qué procesos la organización debe ser excelente para satisfacer a sus clientes y accionistas. Sus indicadores se orientan a medir la eficiencia, la calidad y los tiempos de los procesos críticos de la organización. En el contexto de AVertical, esta perspectiva se traduce en indicadores como los tiempos de respuesta ante requerimientos, la tasa de resolución en el primer contacto y la consistencia en el cumplimiento de compromisos con las comunidades.
- 4) La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** responde a la pregunta de cómo la organización puede continuar mejorando y creando valor en el tiempo. Sus indicadores incluyen la satisfacción y competencia del personal, la disponibilidad de sistemas de información adecuados y la capacidad de innovación organizacional. Para AVertical, esta perspectiva es relevante en la medida en que el rediseño organizacional requiere desarrollar nuevas competencias en el equipo y consolidar una cultura de servicio que no existía de manera formal previamente.

La lógica del BSC es que estas cuatro perspectivas están causalmente relacionadas: el aprendizaje y el desarrollo de capacidades internas mejoran los procesos, los procesos mejorados incrementan la satisfacción del cliente y la satisfacción del cliente se traduce en mejores resultados financieros (Kaplan & Norton, 1996). Este encadenamiento causal es el que permite justificar el rediseño organizacional de AVertical no solo como una mejora operativa, sino como una inversión con impacto directo en la sostenibilidad del negocio.

3.5.2 Indicadores claves de desempeño en empresas de servicio (KPI)

Los Key Performance Indicators (KPI) son métricas específicas que permiten monitorear el avance hacia los objetivos estratégicos de la organización (Parmenter, 2015). En empresas de servicios, los KPI deben ser diseñados de manera que capturen tanto la eficiencia de los procesos internos como la experiencia del cliente, reconociendo que ambas dimensiones son interdependientes.

Parmenter (2015) establece una distinción relevante entre tres tipos de indicadores que habitualmente se confunden. Los indicadores de resultado (*Result Indicators*) informan sobre lo que se ha logrado en un período determinado, pero no permiten intervenir en tiempo real. Los indicadores de desempeño (*Performance Indicators*) señalan qué debe hacer el equipo para mejorar los resultados. Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators) son aquellos, generalmente pocos, que tienen el mayor impacto sobre el desempeño global de la organización y que permiten tomar decisiones correctivas de manera oportuna.

Esta distinción es relevante para el diseño de la propuesta de evaluación del rediseño de AVertical: no se trata de construir un tablero exhaustivo de métricas, sino de identificar los indicadores que mejor capturan el impacto del rediseño sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, y que permiten hacer comparables la situación actual con la situación proyectada tras la implementación del rediseño.

3.5.3 Indicadores de satisfacción del Cliente (NPS y CSAT)

Entre los indicadores de satisfacción del cliente más utilizados en empresas de servicios destacan el índice de lealtad y satisfacción (Net Promoter Score - NPS) y el de satisfacción del cliente (Customer Satisfaction Score - CSAT), cuya sencillez de aplicación y amplia comparabilidad los han convertido en referencias habituales en la gestión del servicio.

El NPS, desarrollado por Reichheld (2003), mide la disposición de los clientes a recomendar la empresa o el servicio a otras personas, mediante una escala del 0 al 10. La diferencia entre el porcentaje de promotores, quienes puntúan 9 o 10, y el porcentaje de detractores, quienes puntúan entre 0 y 6, produce el índice NPS, que puede variar entre -100 y +100. Reichheld (2003) demostró que el NPS tiene una correlación significativa con el crecimiento del negocio en industrias de servicios, lo que lo convierte en un indicador estratégicamente relevante para AVertical.

El CSAT, por su parte, mide la satisfacción del cliente respecto a una interacción específica o al servicio en general, mediante una escala simple de satisfacción. Su

ventaja es la inmediatez y la facilidad de aplicación tras cada punto de contacto con el cliente, lo que lo hace especialmente útil para monitorear la calidad de los procesos rediseñados en tiempo real.

Para el presente estudio, tanto el NPS como el CSAT serán considerados como indicadores de referencia para la evaluación del impacto esperado del rediseño, complementando las métricas de proceso interno que se derivarán del análisis de los procesos críticos de AVertical.

3.5.4 Síntesis y pertenencia para el caso AVertical

El marco teórico de indicadores de gestión revisado en este apartado cumple una doble función en el presente estudio. Por una parte, proporciona los criterios metodológicos para diseñar el sistema de medición que permitirá evaluar el impacto del rediseño organizacional propuesto, respondiendo directamente al Objetivo Específico 4. Por otra parte, establece el lenguaje común entre las distintas dimensiones del marco teórico: los indicadores son el mecanismo que conecta el diseño organizacional con la calidad de servicio y la orientación al cliente, haciendo visible y gestionable lo que de otro modo permanecería en el ámbito de las percepciones subjetivas.

El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996) provee la estructura para organizar los indicadores en cuatro perspectivas coherentes con la estrategia de AVertical. Los aportes de Parmenter (2015) orientan la selección de los indicadores verdaderamente relevantes, evitando la tentación de medir todo sin prioridad. Y los indicadores de satisfacción del cliente, NPS y CSAT, permiten operacionalizar la mejora en la calidad percibida del servicio, que es el objetivo central del rediseño.

4 Propuesta de rediseño organizacional orientado al cliente

El presente apartado da cumplimiento al Objetivo Específico 3 (OE3) del estudio, cuyo propósito es estructurar una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente para AVertical. Esta propuesta se construye sobre la base del diagnóstico realizado (OE1) y del marco teórico seleccionado (OE2), articulando de manera integrada los modelos de diseño organizacional de Galbraith (2002) y Mintzberg (1983), el marco de calidad de servicio SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985), la metodología BPM de Dumas et al. (2013) y los principios de customer centricity de Peppers y Rogers (2011).

El diagnóstico identificó que los problemas de comunicación y servicio al cliente de AVertical no son el resultado de comportamientos individuales ni de carencias tecnológicas aisladas, sino la consecuencia directa de un diseño organizacional que nunca posicionó al cliente como eje articulador de su estructura, procesos y métricas. En consecuencia, cualquier intervención orientada a corregir los síntomas, como las demoras en la respuesta, la falta de trazabilidad y la dispersión de canales, sin modificar las causas estructurales que los producen estará condenada a reproducir el mismo patrón.

El rediseño propuesto aborda cuatro dimensiones interdependientes, coherentes con la lógica sistémica del Star Model de Galbraith (2002): la estructura organizacional, los procesos críticos de atención al cliente, la tecnología habilitadora y los indicadores de desempeño. La propuesta no contempla la implementación completa en este estudio, sino el diseño fundamentado y evaluable de un modelo organizacional que permita a AVertical superar las brechas diagnosticadas.

4.1 Principios orientadores del rediseño

El rediseño se estructura en torno a cinco principios derivados del diagnóstico y del marco teórico, que actúan como criterios de validación para cada decisión de diseño:

- **El cliente como unidad organizadora.** La estructura, los procesos y los mecanismos de medición deben configurarse en función de las necesidades de

los clientes de AVertical, no de la lógica funcional de las áreas. Siguiendo a Galbraith (2002), esto implica diseñar la organización desde afuera hacia adentro: partir de la experiencia que se quiere entregar al cliente y trabajar hacia atrás para identificar qué estructura y procesos internos la hacen posible.

- **Institucionalización del servicio al cliente.** La función de atención al cliente debe dejar de ser informal y subordinada para convertirse en una capacidad organizacional diferenciada, con un área propia, roles formalmente definidos, responsabilidades claras y métricas de desempeño específicas. En los términos de Mintzberg (1983), esto implica aumentar la diferenciación horizontal de la organización.
- **Orientación al proceso horizontal.** Siguiendo el principio de BPM de Hammer (2001), los procesos de atención deben diseñarse de extremo a extremo, desde el requerimiento del cliente hasta su resolución y cierre documentado, asignando roles y responsabilidades en función de esa lógica, no de las fronteras funcionales.
- **Cierre de brechas SERVQUAL.** El rediseño debe intervenir específicamente las brechas 1, 2 y 3 del modelo de Parasuraman et al. (1985): ausencia de mecanismos para conocer las expectativas del cliente, inexistencia de estándares de servicio formalizados y deficiencias en la ejecución del proceso de entrega.
- **Proporcionalidad y viabilidad.** Las soluciones propuestas deben ser implementables en el contexto de una empresa de tamaño mediano con 15 personas, considerando el antecedente de una implementación tecnológica fallida y la necesidad de una adopción gestionada, gradual y participativa.

4.2 Definición y jerarquía del cliente de AVertical

Uno de los hallazgos más relevantes del diagnóstico fue la ausencia de una definición organizacional compartida de quién es el cliente de AVertical. Esta ambigüedad tiene consecuencias directas sobre cómo se priorizan las solicitudes, cómo se diseñan los procesos y a quiénes se dirigen los esfuerzos de comunicación.

El primer paso del rediseño es resolver esta ambigüedad de manera explícita y vinculante para toda la organización.

Se propone reconocer tres tipos de clientes con naturaleza y necesidades diferenciadas, organizados en una jerarquía que refleja tanto la naturaleza contractual de la relación como la centralidad en la entrega del servicio:

Tipo de cliente	Descripción	Necesidades principales
Comité de administración	Directiva elegida por los copropietarios. Cliente contractual y contraparte formal de AVertical.	Informes financieros precisos y oportunos, cumplimiento normativo (Ley N° 21.442), coordinación de mantenciones y proveedores, relación de confianza con el administrador.
Propietario	Titular del inmueble. Tiene relación financiera con la comunidad (gastos comunes, fondos).	Transparencia en la gestión de fondos, estado de cuenta actualizado, acceso a comprobantes y liquidaciones.
Residente	Usuario final del servicio de administración. Puede ser propietario o arrendatario.	Respuesta oportuna a requerimientos cotidianos (averías, mantenciones, información), canales de contacto accesibles, comunicación clara sobre gestión de la comunidad.

Tabla 5. Jerarquía de clientes de AVertical. Elaboración propia. 2026.

Esta definición tiene implicancias concretas para el rediseño: los procesos de servicio deben contemplar flujos diferenciados para cada tipo de cliente, los roles de atención deben estar capacitados para gestionar las necesidades específicas de cada perfil y los indicadores de calidad deben medir la satisfacción de los tres tipos de forma independiente. Adicionalmente, el comité de administración, en su calidad de cliente contractual y decisor sobre la continuidad del contrato de administración, debe recibir un nivel de atención diferenciado que trascienda la gestión operativa cotidiana.

4.3 Nueva estructura organizacional propuesta

El cambio estructural central de la propuesta es la creación de un Área de Experiencia del Cliente (en adelante AEC), que agrupa y formaliza todas las funciones de atención, comunicación y seguimiento de solicitudes bajo una unidad organizacional diferenciada, independiente del Área de Administración y Contabilidad y con dependencia jerárquica directa de la Gerencia General.

Este cambio responde directamente al hallazgo más crítico del diagnóstico: la función de atención al cliente operaba de forma subordinada e informal dentro del área de Contabilidad, sin responsabilidades claras, sin herramientas propias y sin indicadores de desempeño. Al elevar esta función al nivel de las demás áreas, la organización reconoce explícitamente que el servicio al cliente es una capacidad estratégica, no una tarea accesorio.

4.3.1 Organigrama propuesto

El organigrama propuesto mantiene la estructura funcional de AVertical, conservando las tres áreas existentes, e introduce el Área de Experiencia del Cliente como cuarta unidad funcional al mismo nivel jerárquico. Esta decisión es coherente con el principio de proporcionalidad: no se propone una reestructuración radical, sino la formalización y diferenciación de una función que ya existe de forma informal.

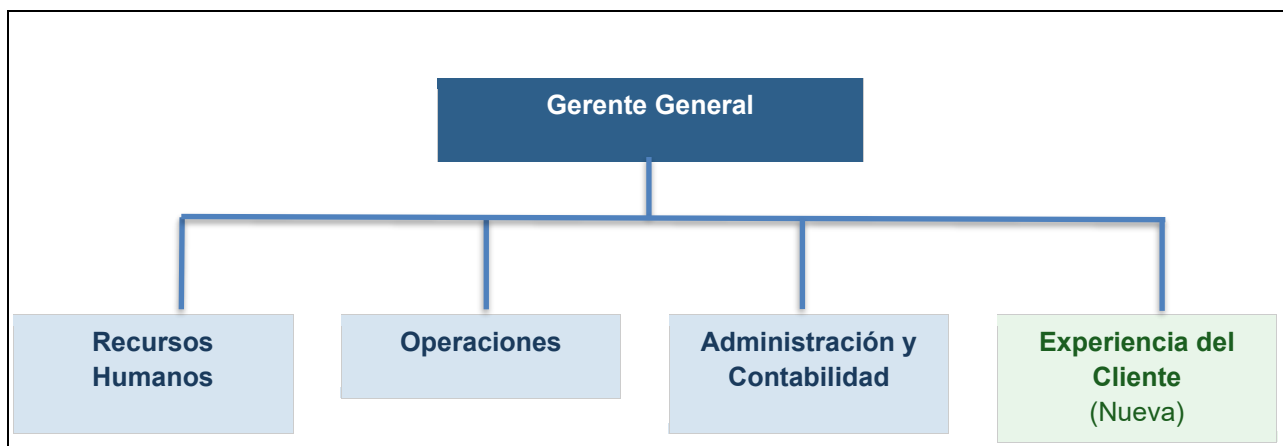


Ilustración 4. Organigrama propuesto AVertical. Elaboración propia, 2026.

4.3.2 Roles y descriptores de cargo del Área de Experiencia del Cliente

El Área de Experiencia del Cliente se compone inicialmente de dos roles. El primero, de naturaleza estratégica y de coordinación, es el Coordinador de Experiencia del Cliente. El segundo, de naturaleza operativa y de contacto directo, es el Agente de Atención al Cliente, rol que formaliza y amplía la función actualmente desempeñada por la encargada de correos.

La formalización de ambos roles responde al hallazgo del diagnóstico que señala que la ausencia de descriptores de cargo para el personal interno es una de las causas estructurales de la ambigüedad en la asignación de responsabilidades y la dificultad para rendir cuentas sobre el desempeño del servicio.

Descriptor de Cargo — Coordinador/a de Experiencia del Cliente	
Área	Experiencia del Cliente
Dependencia jerárquica	Gerente General
Nivel en la estructura	Jefatura de área
Propósito del cargo	Liderar la función de experiencia del cliente en AVertical, asegurando que la organización entregue un servicio de calidad consistente y medible a los tres tipos de clientes: comités de administración, propietarios y residentes.
Responsabilidades principales	1. Diseñar, documentar y actualizar los protocolos de atención al cliente y los flujos de derivación. 2. Supervisar el desempeño del Agente de Atención al Cliente y garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio. 3. Gestionar el sistema CRM o de tickets, asegurando su operación, mantenimiento y generación de reportes. 4. Reportar mensualmente a la Gerencia General los indicadores de servicio (tiempo de respuesta, tasa de resolución, CSAT). 5. Coordinar con las demás áreas los flujos de escalamiento y los tiempos de resolución comprometidos. 6. Gestionar la relación estratégica con los comités de administración: reuniones periódicas, informes de gestión y atención de situaciones críticas. 7. Identificar y proponer mejoras continuas al modelo de servicio.
Indicadores de desempeño	Tiempo promedio de primera respuesta Tasa de resolución en plazo CSAT mensual Tasa de churn de comunidades
Competencias requeridas	Orientación al cliente - Comunicación efectiva - Organización y gestión de procesos - Dominio de herramientas digitales - Liderazgo de equipos pequeños

Tabla 6. Descriptor de cargo — Coordinador/a de Experiencia del Cliente. Elaboración propia. 2026.

Descriptor de Cargo — Agente de Atención al Cliente	
Área	Experiencia del Cliente
Dependencia jerárquica	Coordinador/a de Experiencia del Cliente
Nivel en la estructura	Operativo
Propósito del cargo	Ser el primer punto de contacto formal entre AVertical y sus clientes, gestionando de manera íntegra el ciclo de vida de cada solicitud, desde su recepción hasta su cierre confirmado.
Responsabilidades principales	1. Recibir y registrar todas las solicitudes entrantes mediante el sistema CRM, independientemente del canal de origen (correo, web, WhatsApp institucional). 2. Clasificar y derivar las solicitudes a las áreas correspondientes dentro de los plazos establecidos. 3. Mantener informado al cliente sobre el estado de su solicitud durante todo el proceso. 4. Hacer seguimiento activo a los tickets derivados, escalando aquellos sin resolución en el plazo acordado. 5. Confirmar la resolución con el cliente y cerrar el ticket en el sistema. 6. Gestionar las consultas que están dentro de su competencia sin necesidad de derivación. 7. Aplicar encuestas de satisfacción CSAT tras la resolución de solicitudes.
Indicadores de desempeño	Tiempo de primera respuesta · % de tickets cerrados en plazo · CSAT por interacción · Volumen de tickets gestionados y derivados
Competencias requeridas	Comunicación escrita y verbal clara · Organización y gestión del tiempo · Empatía y orientación al servicio · Manejo de herramientas digitales y correo electrónico

Tabla 7. Descriptor de cargo — Agente de Atención al Cliente. Elaboración propia. 2026.

4.3.3 Alcance del rediseño estructural en las áreas existentes

La creación del Área de Experiencia del Cliente (AEC) modifica las responsabilidades de las áreas existentes en los siguientes aspectos concretos:

- **Administración y Contabilidad:** la secretaria/encargada de correos se transfiere formalmente al nuevo AEC. El área mantiene sus responsabilidades financieras y contables sin la carga informal de gestionar comunicaciones con clientes. El contacto con clientes que sea de naturaleza estrictamente financiera (estados de cuenta, boletas, rendiciones) se mantiene, pero con protocolos de entrega definidos y coordinados con el AEC.
- **Operaciones:** cesa el uso del teléfono personal del Jefe de Operaciones como canal informal de atención a residentes. Las solicitudes operacionales de residentes ingresan a través del AEC y se derivan a Operaciones mediante tickets formales. El área mantiene los canales de coordinación con conserjes y proveedores, pero desacopla esa función de la atención directa a residentes.
- **Recursos Humanos:** sin cambios en responsabilidades externas. Se incorpora formalmente en el área la responsabilidad de redactar y mantener actualizados los descriptores de cargo del personal interno, que actualmente no existen.

4.4 Rediseño del proceso crítico: gestión de solicitudes y reclamos

El proceso de gestión de solicitudes y reclamos es el proceso crítico de AVertical desde la perspectiva del cliente: es el que determina de manera directa si el cliente percibe que la empresa responde, cuida y resuelve sus necesidades. El diagnóstico identificó que este proceso opera actualmente sin trazabilidad, con dispersión de canales y sin cierre documentado, lo que genera la queja más recurrente identificada: la falta de respuesta o la respuesta tardía.

A continuación, se describe la situación actual (AS-IS) del proceso, indicada en el diagnóstico de la empresa, y su versión rediseñada (TO-BE), aplicando la metodología BPM de Dumas et al. (2013).

4.4.1 Proceso actual (AS-IS) — diagnóstico de brechas

El proceso actual se caracteriza por cinco disfunciones estructurales que impiden una entrega de servicio consistente:

N°	Disfunción AS-IS	Impacto en la calidad del servicio
1	Multicanal no integrado: Los clientes contactan a través de correo (2 cuentas), WhatsApp personal del Jefe de Operaciones y contacto presencial en terreno.	La empresa carece de visibilidad del volumen real de interacciones. Las solicitudes ingresadas por canales informales no se registran ni derivan.
2	Primera derivación externalizada sin integración: La empresa Innova Gestión clasifica y redirige correos, pero sin acceso a los criterios internos ni retroalimentación de resolución.	El cliente recibe un acuse genérico que no garantiza atención efectiva. AVertical pierde control de la primera impresión del servicio.
3	Seguimiento inexistente: Una vez derivado un correo al área interna, no existe mecanismo de confirmación de cierre.	El 30% estimado de solicitudes y reclamos no obtiene respuesta o solución. Clientes insatisfechos generan nuevos contactos de seguimiento, amplificando la carga.
4	Dedicación parcial: La encargada de correos gestiona aproximadamente el 20% de los correos y tiene funciones concurrentes en Contabilidad.	El punto de contacto central del servicio opera con una décima parte de la capacidad que el volumen de solicitudes requeriría.
5	Ausencia de datos de gestión: No hay sistema de registro, por lo que es imposible medir tiempos de respuesta, tasas de resolución ni satisfacción.	La empresa no puede gestionar lo que no mide. Las mejoras no se pueden validar y los problemas recurrentes no se identifican de manera sistemática.

Tabla 8. Disfunciones del proceso AS-IS de gestión de solicitudes. Elaboración propia. 2026.

4.4.2 Proceso rediseñado (TO-BE)

El proceso rediseñado establece un flujo de gestión de solicitudes de extremo a extremo, con trazabilidad completa desde la recepción hasta el cierre, y con responsabilidades claramente asignadas en cada etapa. El diseño sigue el principio de Hammer (2001) de construir el proceso desde la perspectiva del cliente hacia adentro. El proceso TO-BE se estructura en seis fases secuenciales:

Fase	Nombre	Descripción	Responsable
1	Recepción unificada	El cliente envía su solicitud a través de cualquier canal habilitado: correo institucional unificado (contacto@), formulario web o WhatsApp Business institucional. Todos los canales convergen en el sistema CRM del AEC. Se elimina el canal de WhatsApp personal del Jefe de Operaciones como canal oficial.	Agente de Atención al Cliente
2	Registro y clasificación	El Agente crea un ticket en el CRM con los datos del cliente, el tipo de solicitud y la comunidad asociada. Clasifica la solicitud según una taxonomía estandarizada (información financiera, operacional, reclamo, requerimiento de proveedores, etc.). El sistema envía automáticamente un acuse de recibo personalizado al cliente con el número de ticket y el tiempo estimado de respuesta.	Agente de Atención al Cliente
3	Derivación interna con SLA	El Agente deriva el ticket al área responsable según los criterios documentados en el protocolo de derivación. Cada derivación incluye el plazo de resolución comprometido (SLA), que es diferente según el tipo de solicitud. El área receptora recibe el ticket con los datos completos y el plazo visible.	Agente de Atención al Cliente + Área responsable
4	Resolución y actualización	El área responsable resuelve la solicitud dentro del plazo y actualiza el estado del ticket en el CRM. Si la resolución requiere contacto directo con el cliente, el área lo realiza y documenta la gestión realizada. Si	Área responsable (Operaciones /

Fase	Nombre	Descripción	Responsable
		el plazo se supera sin actualización, el sistema alerta al Coordinador de Experiencia del Cliente para escalamiento.	Contabilidad / RRHH)
5	Confirmación y cierre	El Agente confirma la resolución con el cliente y, si este la valida, cierra el ticket en el CRM documentando el tiempo total de gestión. Si el cliente no queda satisfecho, el ticket se reabre y se escala al Coordinador. En ningún caso se cierra un ticket sin confirmación del cliente o sin que haya transcurrido el plazo de espera establecido.	Agente de Atención al Cliente
6	Medición y retroalimentación	El Agente aplica una encuesta CSAT de una sola pregunta al cliente tras el cierre del ticket. Los datos de todos los tickets cerrados se consolidan automáticamente en el dashboard de indicadores del CRM, generando reportes semanales para el Coordinador y mensuales para la Gerencia General.	Agente + Coordinador de Experiencia del Cliente

Tabla 9. Proceso TO-BE de gestión de solicitudes y reclamos — AVertical. Elaboración propia. 2026.

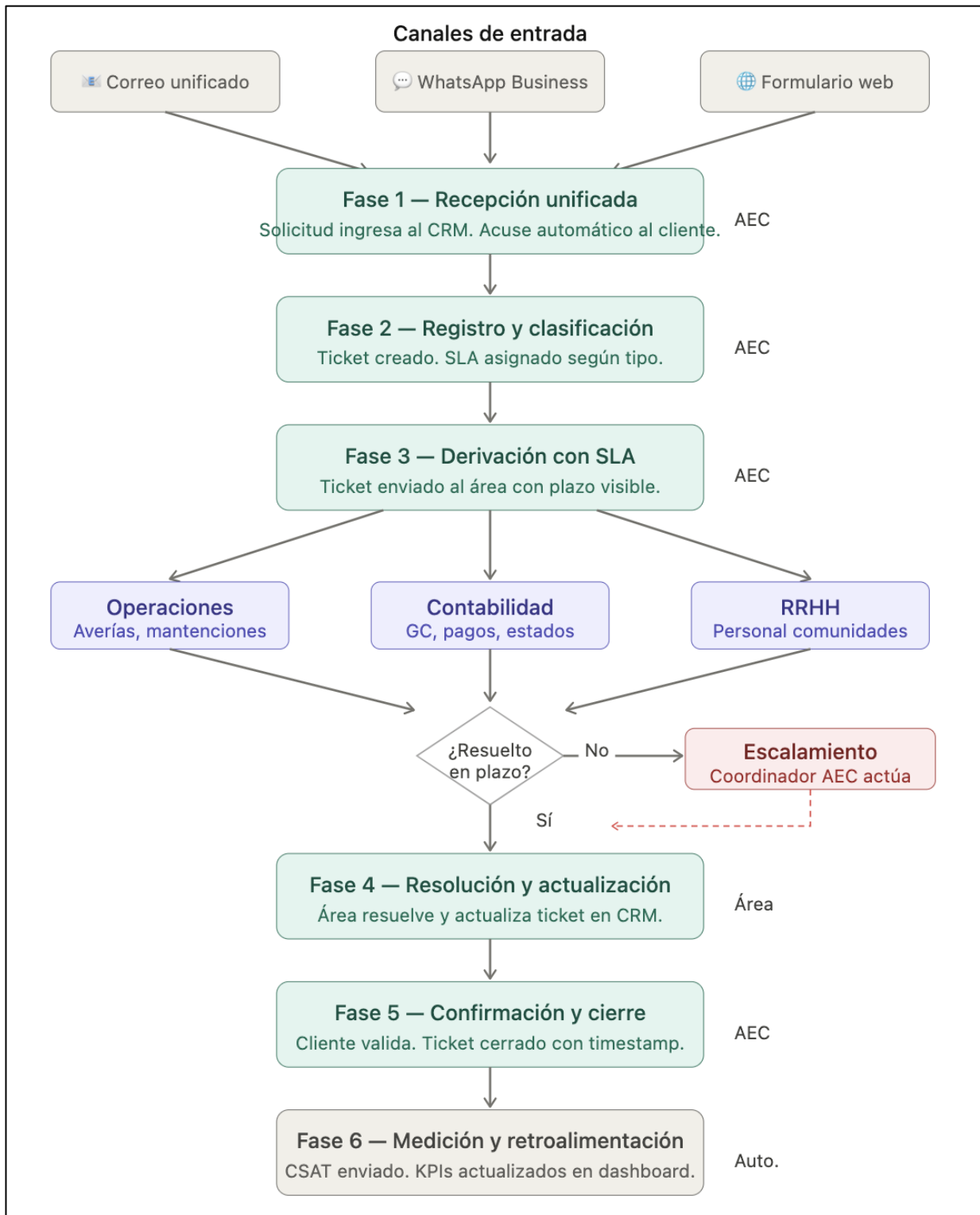


Ilustración 5. Flujoograma To-Be del proceso propuesto de atención. Elaboración propia. 2026

4.4.3 Estándares de servicio (SLA) propuestos

El modelo SERVQUAL identifica la ausencia de estándares formalizados como la Brecha 2: la empresa puede tener conciencia de lo que los clientes esperan, pero si esa comprensión no se traduce en criterios explícitos de desempeño, el equipo operará sin referencia para saber cuándo su respuesta es suficientemente oportuna. La formalización de los SLA a continuación cierra esta brecha de manera directa.

Tipo de solicitud	Plazo primera respuesta	Plazo resolución	Responsable
Información de gastos comunes o estado de cuenta	2 horas hábiles	24 horas hábiles	Contabilidad
Comprobante de pago (recepción y confirmación)	1 hora hábil	4 horas hábiles	Contabilidad
Reporte de problema operacional (avería, mantención)	2 horas hábiles	24 horas / 48 horas si involucra proveedor	Operaciones
Reclamo por falta de respuesta previa	1 hora hábil (acuse personal)	24 horas hábiles (resolución)	Coordinador AEC
Comunicado a la comunidad (mantención planificada, etc.)	N/A (emisión programada)	Mínimo 48 horas antes del evento	Operaciones / AEC
Solicitud urgente de comité de administración	30 minutos hábiles	Según complejidad (máx. 48 horas)	Coordinador AEC + Gerencia

Tabla 10. Estándares de servicio (SLA) propuestos por tipo de solicitud. Elaboración propia. 2026.

4.5 Sistema de gestión tecnológica habilitador (CRM)

El rediseño del proceso de atención al cliente es operacionalmente inviable sin una herramienta tecnológica que permita recibir, registrar, asignar, hacer seguimiento y cerrar tickets de manera sistemática. El diagnóstico identificó que AVertical opera actualmente sin ningún sistema de este tipo y que un intento previo de implementación tecnológica fracasó por falta de capacitación y por inadecuada adaptación a las necesidades operativas de la empresa.

Este antecedente es determinante para la selección del sistema: la herramienta debe ser simple de adoptar, no requerir conocimientos técnicos especializados para

su operación diaria y estar disponible de manera inmediata sin una curva de implementación prolongada. A continuación, se analiza la pertinencia de tres opciones:

Plataforma	Fortalezas para AVertical	Limitaciones	Recomendación
Freshdesk	Intuitivo, versión gratuita para equipos pequeños, gestión de tickets por correo, asignación automática, dashboard de métricas básico, en español.	Funcionalidades avanzadas requieren plan pago (desde USD 15/agente/mes). Integraciones limitadas en plan gratuito.	RECOMENDADO como primera fase de prueba
HubSpot Service Hub	Integrado con CRM, permite gestión de pipeline de clientes, ideal si se quiere registrar historia por comunidad y comité.	Curva de aprendizaje mayor. Plan gratuito limitado. Requiere configuración inicial.	Opción de crecimiento a mediano plazo
Trello / Notion (personalizado)	Familiaridad del equipo con herramientas colaborativas, alta flexibilidad de configuración.	Requiere configuración manual, sin automatizaciones nativas, sin reportes automáticos. Mayor carga operativa.	No recomendado como sistema principal

Tabla 11. Análisis comparativo de plataformas de gestión de tickets para AVertical. Elaboración propia. 2026.

Se recomienda implementar un sistema como el de Freshdesk como herramienta central del AEC. Esta recomendación se fundamenta en tres razones: (1) permite la gestión de tickets por correo electrónico, lo que facilita la migración desde el modelo actual sin cambiar el canal de contacto del cliente; (2) incluye funcionalidades de asignación, seguimiento y métricas; y (3) la simplicidad de interfaz como esta minimiza el riesgo de resistencia a la adopción, que fue la causa principal del fracaso del sistema anterior.

La implementación de la plataforma debe contemplar un período de configuración y entrenamiento, incluyendo al Agente de Atención al Cliente y a los responsables de las áreas que recibirán tickets derivados. La Coordinadora de Experiencia del Cliente es la responsable de la administración y el mantenimiento del sistema.

4.6 Consolidación de canales de atención oficiales

El diagnóstico identificó la proliferación de canales de contacto informales como uno de los factores que generan mayor fragmentación en la experiencia del cliente: dos cuentas de correo sin integración, el teléfono personal del Jefe de Operaciones como canal de atención y contacto presencial en terreno sin derivación formal. Esta dispersión impide la trazabilidad y produce experiencias de servicio inconsistentes según el canal y la persona de contacto.

El rediseño propone la consolidación en tres canales oficiales con protocolos claros:

- **Correo electrónico unificado (contacto@avertical.cl).** Se designa como único correo oficial de atención. La cuenta clientes@ se mantiene pero con redirección automática hacia la cuenta principal. Todas las comunicaciones se gestionan desde el AEC y se registran en el CRM.
- **WhatsApp Business institucional.** Se crea un número de WhatsApp Business de AVertical para reemplazar el contacto personal del Jefe de Operaciones. Todas las solicitudes recibidas por este canal son respondidas por el Agente de Atención al Cliente, registradas en el CRM y derivadas siguiendo el mismo protocolo que el correo.
- **Formulario web (sitio institucional).** Se incorpora al sitio web www.avertical.cl un formulario de contacto y seguimiento de solicitudes, con campos estandarizados que faciliten la clasificación automática en el CRM.

En relación con la empresa Innova Gestión, que actualmente realiza la primera derivación de correos, se propone una transición gradual: en una primera fase, Innova Gestión mantiene su función pero con criterios de derivación estandarizados y documentados por el AEC. En una segunda fase, una vez que el AEC opere de manera consolidada y el CRM esté estabilizado, se evalúa si la función de triage puede ser internalizada o si el convenio con Innova sigue siendo eficiente. Esta decisión queda fuera del alcance de la presente propuesta y se recomienda como objeto de evaluación posterior.

4.7 El rediseño en el marco del Star Model

El Star Model establece que un rediseño organizacional coherente debe abordar de manera integrada las cinco dimensiones del modelo: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. Una modificación de una sola dimensión sin considerar las demás produce resultados limitados o contraproducentes. La siguiente tabla verifica que la propuesta de rediseño aborda las cinco dimensiones de manera articulada:

Dimensión	Estado actual (AS-IS)	Cambio propuesto (TO-BE)
Estrategia	Orientación implícita hacia el comité de administración. No existe una declaración explícita de orientación al cliente que guíe las decisiones organizacionales.	Declaración explícita del cliente (comités, propietarios, residentes) como eje organizador. La estrategia de retención de comunidades se convierte en objetivo medible.
Estructura	Tres áreas funcionales. Atención a la cliente subordinada informalmente a Contabilidad. Sin cargo formal de servicio al cliente.	Cuatro áreas funcionales. Área de Experiencia del Cliente con dependencia directa de la Gerencia General. Dos roles formalizados con descriptores de cargo.
Procesos	Proceso de atención fragmentado, sin trazabilidad, dependiente de personas específicas. Canales dispersos sin integración.	Proceso TO-BE de 6 fases con trazabilidad completa. Canales consolidados. SLA definidos por tipo de solicitud. CRM como soporte operativo.
Recompensas	Sin métricas de desempeño en ninguna área. Sistema OKR abandonado hace cuatro años. Sin evaluación de desempeño orientada al cliente.	KPIs de servicio al cliente incorporados en la evaluación del AEC. Indicadores vinculados al desempeño de las áreas que reciben tickets derivados. BSC como marco de referencia.
Personas	Sin descriptores de cargo para personal interno. Conocimiento tácito concentrado en personas específicas. Sin inducción formal orientada al servicio.	Descriptores de cargo formalizados. Inducción rediseñada para incluir orientación al cliente. Formación en uso del CRM. Plan de transición para la encargada de correos.

Tabla 12. Aplicación del Star Model de Galbraith al rediseño de AVertical. Elaboración propia. 2026.

4.8 Plan de implementación por fases

Si bien la implementación de la propuesta está fuera del alcance de este estudio, el diseño incluye una hoja de ruta de implementación estructurada en cuatro fases, cuyo propósito es garantizar que los cambios propuestos sean realizables en el contexto específico de AVertical, considerando su tamaño, la cultura organizacional identificada.

Fase	Plazo estimado	Actividades principales	Resultado esperado
Fase 1 Estructura y roles	Semanas 1–4	1. Aprobación del nuevo organigrama por Gerencia General. 2. Redacción y formalización de descriptores de cargo para el personal interno de todas las áreas. 3. Definición de la dependencia formal del Agente de Atención al Cliente al AEC. 4. Comunicación interna del cambio a todo el equipo.	Estructura organizacional formalizada. Roles del AEC definidos y comunicados.
Fase 2 Tecnología y canales	Semanas 5–7	1. Configuración de Sistema tecnológico: taxonomía de tickets, SLA, alertas automáticas, formularios de cierre. 2. Unificación de cuentas de correo y creación de WhatsApp Business institucional. 3. Actualización del formulario de contacto en el sitio web. 4. Capacitación del Agente y del Coordinador en uso del CRM (mínimo 10 horas). 5. Comunicación a áreas internas del nuevo flujo de tickets derivados.	Sistema CRM operativo. Canales consolidados. Equipo capacitado.
Fase 3 Protocolos y procesos	Semanas 6–9	1. Documentación del protocolo de atención al cliente (guía de derivación, tiempos SLA, criterios de escalamiento). 2. Diseño de la encuesta CSAT post-interacción. 3. Revisión de criterios de derivación con la empresa Innova Gestión. 4. Piloto del proceso TO-BE con un subconjunto de comunidades durante 2 semanas. 5. Ajustes al proceso según aprendizajes del piloto.	Proceso TO-BE documentado, validado y operativo.

Fase	Plazo estimado	Actividades principales	Resultado esperado
Fase 4 Operación y medición	Semanas 9–24	1. Operación completa del nuevo modelo de servicio. 2. Reporte quincenal de KPIs al Coordinador y mensual a la Gerencia General. 3. Revisión trimestral de estándares SLA y ajuste según desempeño real. 4. Evaluación de satisfacción de comités de administración a los 90 días. 5. Decisión sobre internalización o continuidad del rol de Innova Gestión.	KPIs de servicio medibles. Primeros datos de CSAT. Evaluación de impacto preparada.

Tabla 13. Plan de implementación del rediseño organizacional — AVertical. Elaboración propia. 2026.

Nº	Fase / Actividad	Semana										Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	+24	
1	Estructura y roles Estructura organizacional formalizada. Roles del AEC definidos y comunicados.											GERENCIA RRHH OPS ADM/CONT
2	Tecnología y canales Sistema CRM operativo. Canales consolidados. Equipo capacitado.											AEC TI (Externo)
3	Protocolos y procesos Proceso TO-BE documentado, validado y operativo.											AEC
4	Operación y medición KPIs de servicio medibles. Primeros datos de CSAT. Evaluación de impacto preparada.											GERENCIA AEC

Tabla 14. Carta Gantt — Plan de implementación AVertical. Elaboración propia. 2026

El criterio central de éxito de la implementación no es la velocidad de los cambios, sino la calidad de la adopción. El antecedente del sistema tecnológico fallido indica que AVertical no requiere herramientas más sofisticadas, sino procesos de cambio más gestionados, con comunicación clara, formación adecuada y seguimiento cercano en las primeras semanas de operación.

4.9 Síntesis de la propuesta de rediseño

La propuesta de rediseño organizacional desarrollada aborda de manera integrada las cinco brechas críticas identificadas en el diagnóstico (OE1), utilizando las herramientas teóricas seleccionadas en el marco teórico (OE2), y produciendo un modelo organizacional coherente, implementable y evaluable para AVertical.

A continuación, se presenta un cuadro de correspondencia entre las brechas diagnosticadas y las soluciones propuestas, que permite verificar la cobertura del rediseño:

Brecha (OE1)	Diagnóstico	Solución propuesta (OE3)
Estructural	Ausencia de rol y área formal de servicio al cliente. Función subordinada a Contabilidad.	Creación del Área de Experiencia del Cliente. Dos roles formalizados con descriptores de cargo. Dependencia directa de Gerencia.
Procesal	Proceso sin trazabilidad, canales dispersos, sin protocolo documentado.	Proceso TO-BE de 6 fases. SLA por tipo de solicitud. Canales unificados. CRM como soporte operativo.
Métrico	Sin KPIs de servicio. Sin encuestas de satisfacción. Sin registro de reclamos.	KPIs definidos para el AEC. Encuesta CSAT post-interacción. Dashboard automático de CRM. BSC como marco de referencia.
Perceptual	Queja principal: falta de respuesta. Pérdida de 10–12 comunidades sin análisis formal.	SLA formaliza el estándar de respuesta. CSAT mide la percepción. Proceso de cierre confirma la satisfacción del cliente.
Tecnológico	Sin sistema de gestión de solicitudes. Antecedente de implementación fallida por falta de adopción.	Freshdesk como plataforma recomendada: simple, gratuita, orientada a correo. Plan de adopción con capacitación y piloto.

Tabla 15. Brechas diagnosticadas y soluciones propuestas. Elaboración propia. 2026.

El rediseño propuesto no constituye una reorganización radical de AVertical, sino una intervención estructural precisa que institucionaliza una función que ya existe de manera informal, dota al equipo de los procesos y herramientas que le permitan ejercerla con calidad y consistencia, y genera por primera vez datos de gestión que hacen visible y gestionable el desempeño del servicio al cliente. En los términos del Star Model, el rediseño actúa sobre las cinco dimensiones del modelo de manera

coherente, asegurando que la nueva orientación al cliente no sea solo un cambio de organigrama, sino una transformación organizacional integrada y sostenible.

Los indicadores de impacto esperado del rediseño, que permiten comparar la situación actual con la proyección tras la implementación y validar cuantitativamente el valor de la intervención, se desarrollan en el punto 5, en cumplimiento del Objetivo Específico 4 (OE4).

5 Evaluación del impacto esperado

En este punto se da cumplimiento al Objetivo Específico 4 (OE4), cuyo propósito es evaluar el impacto esperado de la propuesta de rediseño organizacional desarrollada anteriormente. Esta evaluación se construye sobre la base del diagnóstico cuantitativo (OE1) y utiliza como marco integrador el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996), complementado con los indicadores de satisfacción del cliente NPS y CSAT, y con un análisis de la inversión requerida y el retorno esperado.

La evaluación no contempla resultados obtenidos en la práctica, ya que la implementación del rediseño está fuera del alcance de este estudio. Su valor reside en la comparación fundamentada entre los indicadores actuales (AS-IS) y los indicadores proyectados (TO-BE), que permiten estimar el impacto del rediseño y validar cuantitativamente su pertinencia como solución a la problemática diagnosticada.

Esta parte del trabajo se estructura en cuatro partes: (1) el marco de evaluación BSC aplicado a AVertical; (2) el cuadro comparativo AS-IS versus TO-BE con metas proyectadas; (3) el análisis de inversión y retorno; y (4) el análisis de riesgos y la visión estratégica de largo plazo.

5.1 Marco de evaluación: Balanced Scorecard aplicado a AVertical

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona el marco integrador para organizar los indicadores de evaluación en cuatro perspectivas causalmente relacionadas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. La lógica del modelo establece que las mejoras en aprendizaje y procesos internos se traducen en una mejor percepción del cliente, y que la satisfacción del cliente se convierte, a su vez, en resultados financieros sostenibles.

Este encadenamiento causal es especialmente relevante para el rediseño de AVertical: la intervención estructural propuesta, la creación del Área de Experiencia del Cliente, rediseño del proceso de atención e implementación del CRM, actúa en las perspectivas de procesos y aprendizaje, con el objetivo de producir mejoras medibles en la perspectiva del cliente y, finalmente, en la sostenibilidad financiera del negocio.

A continuación, se presenta el mapa estratégico del BSC aplicado a AVertical, que articula los objetivos de cada perspectiva y las relaciones causales entre ellos:

Perspectiva	Objetivos estratégicos para AVertical	Indicadores clave (KPI)
Financiera	Reducir la tasa de pérdida (churn) de comunidades administradas. Incrementar los ingresos netos mediante retención y captación. Mejorar la sostenibilidad del negocio a mediano plazo.	• Tasa de churn anual • Ingresos mensuales totales • Impacto financiero de comunidades perdidas
Cliente	Mejorar la percepción de calidad del servicio por parte de comités, propietarios y residentes. Reducir las quejas por falta de respuesta como principal motivo de insatisfacción. Aumentar la satisfacción medida en el primer año de operación del AEC.	• CSAT promedio mensual • NPS (cuando se aplique) • Nota autopercebida (escala 1–7) • Quejas por falta de respuesta (% del total)
Procesos internos	Reducir el tiempo de primera respuesta ante solicitudes y reclamos. Aumentar la tasa de resolución de tickets dentro del plazo SLA. Eliminar la dispersión de canales informales de atención. Generar trazabilidad completa del proceso de atención.	• Tiempo promedio de primera respuesta • Tasa de resolución en SLA (%) • % de tickets cerrados con confirmación del cliente • Volumen de canales informales activos
Aprendizaje y crecimiento	Formalizar roles y responsabilidades del personal interno. Desarrollar competencias de	• N° de descriptores de cargo formalizados

Perspectiva	Objetivos estratégicos para AVertical	Indicadores clave (KPI)
	atención al cliente en el AEC. Consolidar una cultura de medición del desempeño.	% del equipo capacitado en uso del CRM - Sistema de indicadores activo y reportado mensualmente

Tabla 16. Balanced Scorecard aplicado al rediseño de AVertical. Elaboración propia. 2026.

5.2 Cuadro comparativo de indicadores: AS-IS versus TO-BE

La siguiente tabla presenta la comparación entre los indicadores actuales (AS-IS) identificados en el diagnóstico y las metas proyectadas tras la implementación del rediseño (TO-BE). Las metas TO-BE se establecen sobre la base de los estándares de desempeño propuestos en el Capítulo 3 (SLA, proceso de cierre y encuesta CSAT), de los benchmarks disponibles en la literatura de administración de servicios y de las proyecciones declaradas por la Gerencia General de AVertical.

Indicador	AS-IS (actual)	TO-BE (proyectado)	Fuente de referencia
Perspectiva financiera			
Tasa de churn anual	~6,1%	≤ 3,0%	Benchmark sector administración: 2–4% (Tan & Pawitra, 2001)
Comunidades perdidas por año (atribuibles a servicio)	~3–4 comunidades	≤ 1–2 comunidades	Proyección Gerencia General + meta churn
Impacto financiero mensual por pérdida de comunidades	~\$5.000.000/mes	≤ \$950.000/mes (retención de 2 comunidades)	Dato confirmado por Gerencia General (2026)
Perspectiva del cliente			
Nota autopercibida de servicio (escala 1–7)	5,0 / 7,0	≥ 6,0 / 7,0	Estimación interna jefaturas (diagnóstico OE1)
CSAT promedio (escala 1–5)	No medido	≥ 4,0 / 5,0	Meta de primer año; benchmark sector

Indicador	AS-IS (actual)	TO-BE (proyectado)	Fuente de referencia
			servicios (Parasuraman et al., 1988)
Encuestas de satisfacción realizadas	0	≥ 1 por cierre de ticket + encuesta semestral	Propuesta proceso TO-BE
Quejas por falta de respuesta (% del total de reclamos)	Principal categoría de queja (sin dato exacto)	< 15% del total de tickets	Entrevistas OE1; SLA definidos
Perspectiva de procesos internos			
Tasa estimada de resolución efectiva de tickets	~70%	≥ 90%	Diagnóstico OE1; SLA propuestos
Tiempo de primera respuesta (solicitudes estándar)	Sin dato; meta informal 24 horas	≤ 2 horas hábiles	SLA propuestos
Trazabilidad del proceso de atención (registros formales)	0% (sin sistema ni protocolo)	100% de tickets registrados en CRM	Proceso TO-BE + Freshdesk
Canales informales activos (WhatsApp personal, presencial sin registro)	2 canales activos sin protocolo	0 canales informales activos	Diagnóstico OE1; consolidación propuesta
Cumplimiento de visitas a comunidades	70% de la meta (3 visitas por semana)	≥ 85% (Operaciones liberada de atención informal)	Diagnóstico OE1; efecto secundario del rediseño
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Descriptor de cargo formalizados (personal interno)	0 de 15	15 de 15 (100%)	Diagnóstico OE1
Sistema de indicadores activo y reportado	OKR abandonado hace 4 años. Sin sistema activo.	Dashboard CRM + reporte mensual a Gerencia	Freshdesk Growth

Tabla 17. Comparación de indicadores AS-IS vs. TO-BE por perspectiva BSC. Elaboración propia. 2026.

5.3 Análisis de inversión y retorno esperado

Toda propuesta de rediseño organizacional debe ser evaluada no solo en términos de su coherencia técnica, sino también en términos de su viabilidad económica. El presente apartado estima los costos de implementación del rediseño y los contrasta con el beneficio financiero proyectado, con el propósito de calcular el retorno sobre la inversión (ROI) y el período de recuperación.

5.3.1 Estimación de la inversión requerida

La propuesta de rediseño requiere dos componentes de inversión principales: la contratación de un Agente de Atención al Cliente y la suscripción al sistema CRM Freshdesk en su plan de pago. A continuación, se detalla cada uno.

El Área de Experiencia del Cliente considera la incorporación de un nuevo cargo: el Agente de Atención al Cliente. El rol de Coordinador/a de Experiencia del Cliente se propone como una formalización de un cargo interno existente o una promoción interna, lo cual no implica un costo incremental relevante en la primera fase de implementación.

Para la estimación del sueldo del Agente de Atención al Cliente, se toma como referencia el promedio de mercado en Chile para cargos equivalentes. Según datos de Indeed Chile (2025), el sueldo promedio para roles de atención al cliente en Chile es de \$508.210 bruto mensuales a nivel nacional, con rangos que alcanzan los \$600.000–\$650.000 en regiones de mayor costo relativo como Valparaíso. Para efectos de este estudio se estima un sueldo bruto de \$600.000 mensuales, que posiciona el cargo de manera competitiva en el mercado local y atrae un perfil con la experiencia necesaria para el rol.

Componente de inversión	Costo mensual estimado	Costo anual estimado	Observación
Agente de Atención al Cliente — sueldo bruto	\$600.000	\$7.200.000	Referencia: Indeed Chile, promedio atención al cliente 2025
Cotizaciones previsionales del empleador (estimado ~10%)	\$60.000	\$720.000	Salud empleador + seguro laboral. No incluye AFP (cargo del trabajador)
Subtotal costo laboral mensual	\$660.000	\$7.920.000	
CRM Freshdesk — fase 1: plan gratuito	\$0	\$0	Plan Free: funcionalidades básicas de tickets, gestión por correo. Recomendado para los primeros 3–6 meses.
CRM Freshdesk — fase 2: plan Growth (2 agentes)	~\$100.000 (USD 100/mes)	~\$1.200.000	Tipo de cambio referencial: \$1.000 CLP/USD. Incluye automatizaciones, SLA, reportes.
Total inversión mensual (fase 2 operativa)	\$760.000	\$9.120.000	Base de cálculo para el análisis ROI

Tabla 18. Estimación de la inversión requerida para el rediseño. Elaboración propia. 2026.

Es importante señalar que este análisis contempla exclusivamente los costos directamente atribuibles al rediseño organizacional propuesto. No se incluyen costos de formación interna (estimados como mínimos dado el perfil de la plataforma recomendada), costos de comunicación del cambio ni ajustes salariales por promociones internas, en tanto estas decisiones dependen de negociaciones específicas que exceden el alcance de este estudio.

5.3.2 Estimación del beneficio financiero proyectado

El beneficio financiero del rediseño se estima a partir de la reducción de la tasa de churn de comunidades. Como se estableció en el diagnóstico, AVertical pierde entre 3 y 4 comunidades por año, de las cuales la Gerencia General estima que la mayoría

se atribuye a insatisfacción con el servicio y la comunicación. El impacto financiero acumulado fue confirmado en aproximadamente \$5.000.000 mensuales.

Para efectos del análisis de retorno se adopta un escenario conservador: el rediseño permite retener 2 comunidades por año que de otro modo se habrían perdido por razones de servicio. Esta estimación considera que una fracción de las pérdidas obedece a factores no controlables por el rediseño, como cambios de directiva sin afinidad con AVertical, tal como fue señalado por la Gerencia General.

Concepto	Valor	Base de cálculo
Ingreso mensual promedio por comunidad retenida	\$475.000	Promedio declarado por Gerencia General: rango \$200.000–\$2.000.000; estimación \$450.000–\$500.000
Beneficio anual por comunidad retenida	\$5.700.000	$\$475.000 \times 12$ meses
N° comunidades retenidas (escenario conservador)	2 comunidades/año	Reducción churn de 3–4 a 1–2 comunidades atribuibles al servicio
Beneficio financiero anual proyectado	\$11.400.000	$2 \times \$5.700.000$

Tabla 19. Estimación del beneficio financiero anual proyectado. Elaboración propia. 2026.

5.3.3 Retorno sobre la inversión (ROI) y período de recuperación

Con base en las estimaciones anteriores, el cálculo del retorno sobre la inversión y el período de recuperación se presentan a continuación:

Indicador financiero	Valor estimado	Interpretación
Inversión anual total	\$9.120.000	Costo laboral + CRM (fase 2 operativa)
Beneficio anual proyectado	\$11.400.000	Retención de 2 comunidades, escenario conservador
Beneficio neto anual	\$2.280.000	$\$11.400.000 - \$9.120.000$
ROI del rediseño	25%	$(\$2.280.000 / \$9.120.000) \times 100$
Período de recuperación (payback)	~9,6 meses	$\$9.120.000 / \$11.400.000 \times 12$ meses

Tabla 20. ROI y período de recuperación del rediseño organizacional. Elaboración propia. 2026.

Un ROI del 25% con un período de recuperación inferior a diez meses constituye un caso económico sólido para la implementación del rediseño. Estos resultados se derivan exclusivamente del beneficio de retención de comunidades, sin considerar beneficios adicionales como la captación de nuevas comunidades favorecida por una mejor reputación de servicio, la reducción de la carga de trabajo informal absorbida por el área de Operaciones, la disminución del riesgo de dependencia de personas clave, ni el valor de disponer por primera vez de datos de gestión del servicio.

Es importante señalar que este análisis se basa en un escenario conservador deliberado. La Gerencia General confirmó un impacto financiero total de \$5.000.000 mensuales derivado de las 10–12 comunidades perdidas en los últimos tres años. Si el rediseño permite recuperar incluso una fracción mayor de esa pérdida, el retorno se incrementa de manera significativa. Por el contrario, si el número de comunidades retenidas fuera de solo una al año, el beneficio neto sería de $\$5.700.000 - \$9.120.000 = -\$3.420.000$, lo que indicaría que la inversión no se recupera en el primer año, aunque sí en el segundo considerando la naturaleza acumulativa de la retención.

5.4 Análisis de riesgos de la propuesta

Toda propuesta de rediseño organizacional enfrenta riesgos de implementación que deben ser identificados y gestionados de manera proactiva. A continuación se presenta un análisis de los principales riesgos, clasificados por probabilidad e impacto, junto con las medidas de mitigación recomendadas:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medida de mitigación
Resistencia a la adopción del CRM por parte del equipo	Media	Alto	- Plan de capacitación de 10 horas antes del lanzamiento. - Piloto de 2 semanas con comunidades seleccionadas. - Designar al Coordinador AEC como referente de adopción interno.
Dificultad para cubrir el cargo de Agente de Atención al Cliente con el perfil requerido	Baja	Medio	- Proceso de selección con perfil técnico claro (descriptor de cargo formalizado). - Posibilidad de promover a la actual encargada de correos, cuyo conocimiento del negocio es un activo significativo.
Sobrecarga inicial del Agente durante la fase de adopción	Media	Medio	- Implementación gradual por fases (ver Plan de implementación Capítulo 3). - En las primeras dos semanas operar en modo paralelo (nuevo proceso + proceso actual) para absorber la curva.
Que las pérdidas de comunidades no disminuyan porque se deban mayoritariamente a factores no controlables (cambios de directiva)	Media	Alto	- Segmentar el análisis de churn por causa declarada una vez activo el CRM. - Redirigir los esfuerzos hacia la retención de comunidades en riesgo identificable (queja activa, comité de baja afinidad). - El beneficio del rediseño también incluye mejoras no financieras (datos, eficiencia interna) que mantienen su valor independientemente del churn.

Tabla 21. Análisis de riesgos de la propuesta de rediseño. Elaboración propia. 2026.

5.5 Visión estratégica de largo plazo: CRM como plataforma de servicio autónomo

El rediseño propuesto en este estudio constituye una primera etapa de transformación: institucionaliza la función de servicio al cliente, la dota de procesos y herramientas básicas y genera por primera vez datos de gestión que hacen visible el desempeño del servicio. Sin embargo, la evolución tecnológica disponible en plataformas como Freshdesk o similares abre una ruta de desarrollo estratégico de mediano plazo que conviene anticipar como visión, aunque su implementación exceda el alcance de este trabajo.

La siguiente figura describe la trayectoria de madurez del modelo de atención al cliente de AVertical en tres horizontes:

Horizonte	Plazo estimado	Descripción	Habilitador tecnológico
H1 Fundación	0–12 meses	Implementación del AEC, proceso TO-BE, CRM. El equipo humano gestiona todos los tickets. Generación de primeros datos de servicio.	CRM. WhatsApp Business. Formulario web.
H2 Optimización	12–24 meses	Consolidación de indicadores y ajuste de SLA según datos reales. Automatización de respuestas a consultas frecuentes (estados de cuenta, acuses de recibo, recordatorios de pago). Reducción de la carga operativa del Agente en consultas repetitivas.	CRM. Automatizaciones de correo. Integración con KASTOR para consultas de gastos comunes.
H3 Plataforma inteligente	24–48 meses	El CRM incorpora un agente de IA, que resuelve autónomamente las consultas de nivel básico (información de pagos, estados de cuenta, seguimiento de tickets). El Agente humano se concentra en gestión de reclamos complejos y relación con	Integración omnicanal

Horizonte	Plazo estimado	Descripción	Habilitador tecnológico
		comités. A largo plazo, el CRM puede asumir una proporción creciente de la función del Agente, reduciendo la dependencia de un rol de jornada completa.	

Tabla 22. Trayectoria de madurez del modelo de atención al cliente de AVertical. Elaboración propia. 2026.

Este horizonte de largo plazo es relevante porque cambia el marco de evaluación de la inversión: la contratación del Agente de Atención al Cliente no es solo un costo operativo permanente, sino una inversión transitoria necesaria para construir la base de datos, los procesos y la cultura de servicio que, en el Horizonte 3, permitirán al sistema tecnológico absorber una parte creciente de la carga de atención con mayor eficiencia y consistencia. En este sentido, el CRM no reemplaza a las personas, sino que las libera progresivamente para gestionar lo que la tecnología no puede: la relación de confianza con los comités de administración y la resolución de situaciones complejas que requieren criterio y empatía.

5.6 Síntesis de la evaluación de impacto

La evaluación desarrollada en este capítulo permite validar cuantitativamente la propuesta de rediseño de AVertical desde cuatro ángulos complementarios. En primer lugar, el Balanced Scorecard muestra que el rediseño produce mejoras esperadas en las cuatro perspectivas de gestión, desde la formalización de roles y el desarrollo de capacidades internas hasta la mejora en la percepción del servicio y la reducción del churn financiero. En segundo lugar, el cuadro comparativo AS-IS versus TO-BE establece metas concretas y medibles que permiten verificar el impacto del rediseño una vez implementado, resolviendo la limitación más crítica del estado actual: la empresa no mide su desempeño, por lo que no puede gestionarlo ni mejorarlo. En tercer lugar, el análisis financiero muestra un ROI del 25% con un período de recuperación inferior a diez meses en un escenario conservador, lo que justifica económicamente la inversión propuesta. Finalmente, la visión estratégica de largo plazo sitúa el rediseño como el primer paso de una

trayectoria de madurez tecnológica y organizacional que puede posicionar a AVertical como un referente de calidad de servicio en el sector de administración de comunidades de la Quinta Región.

La siguiente tabla resume los indicadores de impacto más relevantes, constituyendo el cuadro de resultados esperados que permite verificar el cumplimiento del Objetivo Específico 4 y, por extensión, del Objetivo General del estudio:

Indicador resumen	AS-IS	TO-BE	Impacto esperado
Tasa de churn anual	~6,1%	≤ 3,0%	Reducción del 50% en comunidades perdidas por servicio
Impacto financiero pérdida comunidades	~\$5.000.000/mes	≤ \$950.000/mes	Recuperación de ~\$4.000.000 mensuales en ingresos retenidos
ROI del rediseño	—	25%	Payback ~9,6 meses (escenario conservador)
Tasa de resolución efectiva	~70%	≥ 90%	+20 puntos porcentuales en solicitudes resueltas en plazo
Tiempo de primera respuesta	Sin dato / meta 24 hrs	≤ 2 hrs hábiles	Reducción estimada del 90% en tiempo de primera respuesta
CSAT promedio (escala 1–5)	No medido	≥ 4,0	Primera medición formal de satisfacción en la historia de AVertical
Descriptores de cargo formalizados	0 de 15	15 de 15	Claridad organizacional completa, base para evaluación de desempeño

Tabla 23. Resumen de indicadores de impacto esperado del rediseño AVertical. Elaboración propia. 2026.

6 Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito establecer una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente para AVertical, empresa de administración de comunidades residenciales que opera en la Quinta Región de Chile. El desarrollo de los cuatro objetivos específicos declarados permite formular las siguientes conclusiones.

Objetivo Específico 1: Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico organizacional permite concluir que la problemática central de AVertical no es un problema de comunicación, sino la consecuencia directa de un diseño organizacional que nunca posicionó al cliente como eje articulador de su estructura, procesos y métricas. La función de atención al cliente operaba de manera informal, subordinada e invisible dentro del Área de Administración y Contabilidad, sin cargo formal, sin herramientas propias, sin protocolos documentados y sin indicadores de desempeño. Esta configuración generaba una operación con trazabilidad nula, canales dispersos y una tasa estimada de resolución efectiva de tan solo el 70%, con el 30% restante de solicitudes sin respuesta ni solución documentada.

Los datos cuantitativos dimensionan con precisión la magnitud del problema: una tasa de churn anual del 6,1%, que supera el rango de referencia del sector (2–4%), una pérdida acumulada de 10 a 12 comunidades en tres años y un impacto financiero estimado en \$5.000.000 mensuales, equivalentes a \$60.000.000 anuales en ingresos comprometidos. Adicionalmente, la empresa nunca ha aplicado una encuesta de satisfacción a sus clientes y no cuenta con ningún sistema de registro de reclamos. Un hallazgo transversal de especial relevancia fue la ausencia de una definición organizacional compartida de quién es el cliente de AVertical, ambigüedad que constituyó uno de los factores estructurales más determinantes del desalineamiento diagnosticado.

Objetivo Específico 2: Selección del marco teórico

La revisión de la literatura permitió seleccionar un conjunto articulado de marcos conceptuales complementarios: el modelo de configuraciones estructurales de Mintzberg (1983) y el Star Model de Galbraith (2002) para el diseño organizacional; los principios de customer centricity de Peppers y Rogers (2011) y el modelo de Kotler y Keller (2012) para la orientación al cliente como decisión estratégica y organizacional; el modelo de las cinco brechas SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985) como herramienta diagnóstica de la calidad percibida; la metodología BPM de Dumas et al. (2013) para el rediseño de procesos; y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996), junto con los indicadores NPS y CSAT, para la evaluación del impacto. La articulación de estos marcos permitió sostener que el problema de AVertical es, simultáneamente, un problema de diseño organizacional y un problema de calidad de servicio percibida, y que su solución requiere una intervención sistémica que actúe sobre la estructura, los procesos, las personas y los mecanismos de medición de manera integrada, no de manera aislada.

Objetivo Específico 3: Estructurar la propuesta de rediseño

La propuesta de rediseño aborda de manera integrada las cinco brechas críticas identificadas en el diagnóstico mediante cinco intervenciones interdependientes. Primero, la creación del Área de Experiencia del Cliente como cuarta unidad funcional con dependencia directa de la Gerencia General, institucionalizándola como una capacidad estratégica diferenciada. Segundo, la formalización de dos roles con descriptores de cargo explícitos: el Coordinador de Experiencia del Cliente y el Agente de Atención al Cliente, resolviendo la ausencia total de descriptores internos. Tercero, el rediseño del proceso de gestión de solicitudes mediante un flujo TO-BE de seis fases con trazabilidad completa, SLA definidos por tipo de solicitud y CRM como soporte operativo. Cuarto, la consolidación de tres canales de atención oficiales con protocolos documentados, eliminando los canales informales sin registro. Quinto, la verificación del cumplimiento del Star Model de Galbraith como criterio de coherencia sistémica, asegurando que las dimensiones de estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas fueran abordadas de

manera articulada. La propuesta no constituye una reestructuración radical, sino una intervención estructural precisa que institucionaliza lo que ya existía de manera informal y genera por primera vez datos de gestión que hacen visible el desempeño del servicio.

Objetivo Específico 4: Evaluación del impacto esperado

La evaluación del impacto proyectado, estructurada en el Balanced Scorecard, confirma la pertinencia económica y organizacional del rediseño. En la perspectiva financiera, se proyecta una reducción de la tasa de churn del 6,1% al 3,0%, con un beneficio financiero anual proyectado de \$11.400.000 en el escenario conservador de retención de dos comunidades por año. Frente a una inversión anual estimada de \$9.120.000, el ROI calculado es del 25% con un período de recuperación de aproximadamente 9,6 meses. En la perspectiva del cliente, se proyecta una mejora en la nota autopercebida de servicio de 5,0 a $\geq 6,0$ en escala de 1 a 7, junto con la implementación de la primera medición formal de satisfacción en la historia de la empresa (CSAT proyectado $\geq 4,0/5,0$). En la perspectiva de procesos internos, se espera elevar la tasa de resolución efectiva del 70% al 90% y reducir el tiempo de primera respuesta a un estándar de ≤ 2 horas hábiles. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el rediseño formaliza los 15 descriptores de cargo del personal interno e instala un sistema de indicadores activo reportado mensualmente a la Gerencia General.

Conclusión general

El conjunto de los cuatro objetivos específicos da cumplimiento al Objetivo General del estudio: diseñar una propuesta de rediseño organizacional orientada al cliente para una empresa de administración de comunidades, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios finales.

La evidencia recabada, los marcos teóricos aplicados y el análisis de impacto proyectado permiten responder afirmativamente la pregunta de investigación formulada: el diseño organizacional de AVertical, en sus dimensiones de estructura, procesos y métricas, limita de manera determinante la orientación al cliente y la

calidad del servicio percibida, y la propuesta de rediseño desarrollada en este estudio ofrece una configuración organizacional alternativa que, de implementarse con la gestión del cambio adecuada, tiene capacidad real de superar esas limitaciones y generar valor tanto para la empresa como para sus clientes.

Finalmente, es pertinente señalar que el alcance de este estudio se circunscribe al diseño de la propuesta y a la evaluación de su impacto esperado. La verificación empírica de los resultados proyectados, la medición del desempeño real tras la implementación y el ajuste iterativo de la propuesta en función de los datos generados por el CRM constituyen etapas necesarias que exceden el presente trabajo y se proponen como líneas de investigación y acción futura.

7 Bibliografía

Bibliografía — Documentos

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12.a ed.). Cengage Learning.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.

Hammer, M. (2001). *The agenda: What every business must do to dominate the decade*. Crown Business.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14.a ed.). Pearson Prentice Hall.

Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile. (2022). Ley N° 21.442: Ley de Copropiedad Inmobiliaria. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile. (2025). Reglamento de la Ley N° 21.442 de Copropiedad Inmobiliaria. *Diario Oficial de la República de Chile*.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3.a ed.). John Wiley & Sons.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework* (2.a ed.). John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.

Tan, K. C., & Pawitra, T. A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6), 418–430.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.

Webgrafías

Indeed Chile. (2025). Sueldos de atención al cliente en Chile. Recuperado el [fecha de consulta] de <https://cl.indeed.com/career/atención-al-cliente/salaries>

Mercado Libre Inmuebles. (2024). Mercado inmobiliario Quinta Región. Recuperado el [fecha de consulta] de <https://www.mercadolibre.cl/inmuebles>

AVertical. (2026). Sitio web institucional. Recuperado el [fecha de consulta] de <https://www.averical.cl>

KASTOR. (2026). Plataforma de administración de comunidades. Recuperado el [fecha de consulta] de <https://www.kastor.cl>

Freshdesk. (2026). Planes y funcionalidades. Recuperado el [fecha de consulta] de <https://freshdesk.com/pricing>

Referencias — Entrevistas a expertos

Vásquez Carmona, B. (2026). Jefe de Recursos Humanos, AVertical. Entrevista semiestructurada realizada en el marco del diagnóstico organizacional OE1. Competencias relevantes: gestión de personas, administración de personal externo de comunidades.

Pérez Quiroz, J. L. (2026). Jefe de Operaciones, AVertical. Entrevista semiestructurada realizada en el marco del diagnóstico organizacional OE1. Competencias relevantes: gestión operacional de comunidades, coordinación de proveedores y personal en terreno.

Pandelara Chamorro, C. (2026). Jefa de Administración y Contabilidad, AVertical. Entrevista semiestructurada realizada en el marco del diagnóstico organizacional OE1. Competencias relevantes: gestión financiera y contable de comunidades, supervisión del proceso de comunicación con clientes.

Moreno, V. (2026). Encargada de Gestión de Correos, AVertical. Entrevista semiestructurada realizada en el marco del diagnóstico organizacional OE1. Competencias relevantes: atención y derivación de comunicaciones con clientes de las comunidades.

Gerente General. (2026). AVertical. Entrevista semiestructurada realizada en el marco del diagnóstico organizacional OE1. Información aportada: datos financieros de impacto por pérdida de comunidades, proyección de cartera 2026, validación del diagnóstico.