

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**“Factibilidad del modelo de subarriendo de
departamentos amoblados para arriendo temporal
en Santiago”**

Memoria presentada por
Tomás Federico Gustavson
Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Profesor guía: Norman Dabner
Profesor correferente: Roberto Muñoz

3 de 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: Factibilidad del modelo de subarriendo de departamentos amoblados para arriendo temporal en Santiago

Nombre del candidato(a): Tomás Federico Gustavson

Carrera / Grado: Ingeniería comercial

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Norman Dabner, 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 (marcar una opción)

☒ 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 (**marcar una opción**):

☐ 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: 03/08/2026

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 03/08/2026

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.

TÍTULO DE MEMORIA:

“Factibilidad del modelo de subarriendo de departamentos amoblados para arriendo temporal en Santiago”

AUTOR:

Tomás Federico Gustavson

TRABAJO DE MEMORIA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Profesor guía Norman Dabner

Profesor Correferente Roberto Muñoz

Santiago, 3 de agosto de 2026

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

Nombre: Tomás Federico Gustavson

Firma:

Fecha: 3 de agosto de 2026

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo
2. Identificación de la Idea de Proyecto
 - 2.1. Modelo de Negocio
 - 2.2. Estrategia de Implementación
 - 2.3. Justificación Metodológica (Sapag & Sapag)
 - 2.4. Contexto del Mercado
 - 2.5. ¿Dónde Estamos?
 - 2.6. Objetivos del Proyecto
 - 2.6.1. Objetivo General
 - 2.6.2. Objetivos Específicos
 - 2.6.3. Límites del Proyecto
 - 2.7. ¿Cómo Vamos a Llegar?
3. Preparación del Proyecto (Preinversión)
 - 3.1. Estudio de Mercado (Sapag & Sapag)
 - 3.1.1. Definición del Mercado
 - 3.1.2. Análisis de la Demanda
 - 3.1.3. Análisis de la Oferta y la Competencia
 - 3.1.4. Segmentación de Clientes
 - 3.1.5. Estrategia Comercial
 - 3.2. Estudio Técnico
 - 3.2.1. Procesos: Captar – Arrendar – Amoblar – Publicar – Operar
 - 3.2.2. Recursos Necesarios
 - 3.2.3. Capacidad operativa proyectada del proyecto
 - 3.2.4. Costos Unitarios
 - 3.3. Estudio Organizacional Administrativo
 - 3.3.1. Estructura Organizacional General Proyectada
 - 3.3.2. Roles y Responsabilidades
 - 3.3.3. Dotación Actual y Estrategia de Escalamiento
 - 3.3.4. Políticas de Recursos Humanos
 - 3.4. Estudio Legal
 - 3.4.1. Normativa de Arriendo y su Aplicación
 - 3.4.2. Impuestos y Obligaciones Tributarias
 - 3.4.3. Permisos y Regulaciones Locales
 - 3.4.4. Consideraciones para la Expansión

3.5. Estudio Financiero

3.5.1. Inversión Inicial (CAPEX)

3.5.2. Costos de Operación Mensual (OPEX)

3.5.3. Ingresos Proyectados

3.5.4. Punto de Equilibrio

3.5.5. Recuperación de la Inversión (Payback)

3.5.6. Proyección del flujo de caja según nivel de operación

3.5.7. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

3.5.8. Escenarios de Sensibilidad

4. Conclusiones

5. Bibliografía

6. Anexos

1. Resumen Ejecutivo

El presente estudio evalúa la factibilidad de implementar y escalar un modelo de subarriendo de departamentos amoblados en la ciudad de Santiago, destinados al arriendo temporal a través de la plataforma Airbnb. La propuesta se sustenta en la creciente demanda por alojamientos flexibles, eficientes y bien ubicados, que ofrezcan mayores niveles de privacidad y estándares de servicio superiores a los de la hotelería tradicional.

La propuesta de valor se sustenta en tres elementos: ubicación estratégica en comunas de alta demanda, un estándar de servicio basado en limpieza profesional, atención oportuna y procesos autónomos, y la flexibilidad financiera del subarriendo frente a la compra de activos inmobiliarios.

La viabilidad del modelo fue validada empíricamente mediante la operación de una unidad piloto en la comuna de Providencia, bajo contrato de subarriendo autorizado. Durante el período analizado, la unidad alcanzó un 90 % de ocupación, un ADR neto de \$82.000 CLP, una utilidad operacional mensual de \$958.000 CLP y un período de recuperación de la inversión (payback) de 8,5 meses, sobre una inversión inicial de \$8.159.538 CLP. Para el plan de expansión gradual a diez unidades en 36 meses, la evaluación financiera obtiene un VAN de \$42.417.787 CLP, con una tasa de descuento efectiva anual del 12 %, y una TIR efectiva anual de 214,1 %.

El análisis integral, desarrollado bajo la metodología de evaluación de proyectos de Sapag & Sapag, abarca las dimensiones de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera, integrando evidencia empírica junto con datos de fuentes oficiales (SERNATUR, INE y Banco Central) y plataformas especializadas del sector (AirDNA, Airbtics y AirROI). Entre los principales hallazgos se destacan:

- La existencia de un mercado relevante y en expansión, respaldado por la llegada de 6 millones de turistas extranjeros a Chile en 2025, cifra 14,6 % superior a la registrada en 2024, y por una oferta aproximada de 20.800 anuncios activos de arriendo temporal en Santiago.
- Procesos operativos estandarizados, que permiten transformar un departamento vacío en una unidad lista para operar en pocos días, asegurando eficiencia y continuidad del servicio.
- Una estructura de gestión flexible, liderada por la persona natural responsable y apoyada por servicios externos, capaz de fortalecerse gradualmente conforme aumente el número de unidades.

- Viabilidad legal condicionada a la autorización contractual de subarriendo, la compatibilidad con el reglamento de copropiedad y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y municipales aplicables.
- Resultados financieros sólidos, que evidencian alta rentabilidad proyectada y capacidad de mantener márgenes positivos en los escenarios de sensibilidad analizados.

En síntesis, el estudio demuestra que el modelo de subarriendo de departamentos amoblados para arriendo temporal en Santiago es técnica, legal y financieramente viable. Bajo los supuestos evaluados, el proyecto presenta condiciones favorables para una expansión gradual, sujeta al control de los riesgos operativos, contractuales y tributarios identificados.

2. Identificación de la idea de proyecto

2.1 Modelo de negocio

El presente proyecto se basa en la modalidad de subarriendo de departamentos amoblados, destinados a su explotación en arriendo temporal a través de la plataforma digital Airbnb. El modelo considera un ciclo operativo que comienza con la captación de unidades bajo contrato de arriendo, continúa con su habilitación mediante mobiliario y equipamiento, y finaliza con la gestión integral de las reservas de corto plazo, orientadas a turistas y viajeros de negocios.

Para efectos del presente estudio, el proyecto es desarrollado por una persona natural, quien actúa como arrendatario, operador y anfitrión de las unidades. Esta persona celebra los contratos de arriendo con autorización de subarriendo, realiza la inversión inicial, percibe los ingresos provenientes de Airbnb y coordina los servicios necesarios para la operación. El análisis no supone la existencia de una sociedad o empresa jurídicamente constituida dentro del horizonte evaluado.

Los ingresos se generan a partir de las tarifas pagadas por los huéspedes a través de la plataforma, mientras que los principales costos corresponden al pago de arriendos, gastos comunes, servicios básicos, limpieza, mantención y comisión de Airbnb.

Ventajas competitivas del modelo

La propuesta de valor se sustenta en tres pilares estratégicos que explican su capacidad de diferenciación en el mercado del arriendo temporal en Santiago: ubicación, estándar de servicio y flexibilidad financiera del subarriendo.

a) Ubicación estratégica de los inmuebles

En la industria del arriendo temporal, la localización constituye el principal factor de decisión para los clientes. Turistas y viajeros priorizan departamentos situados en zonas seguras, bien conectadas y cercanas a polos de interés financiero, comercial, cultural, gastronómico y de transporte.

Por esta razón, la selección de inmuebles se concentra en comunas como Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, reconocidas por su conectividad a la red de metro, seguridad y entorno urbano atractivo. Estas características incrementan la confianza de los huéspedes y fortalecen la competitividad del anuncio dentro de Airbnb, donde la ubicación constituye uno de los filtros más utilizados al momento de reservar.

b) Estándar de servicio diferenciado

El segundo pilar del modelo corresponde a un estándar de servicio superior, orientado a entregar una experiencia de nivel premium al huésped. La operación se estructura para asegurar un desempeño consistente en todas las etapas del servicio, mediante:

- Procesos de check-in y check-out autónomos, seguros y eficientes.
- Disponibilidad remota durante las 24 horas para atender consultas y responder oportunamente ante requerimientos o contingencias.
- Protocolos de limpieza y mantención estandarizados, equivalentes a los de un hotel de alta categoría.
- Equipamiento de calidad en cada unidad, orientado a la comodidad y funcionalidad del usuario.

El objetivo es mantener calificaciones elevadas, dado que la reputación del anfitrión influye en la confianza de los huéspedes y en el posicionamiento del anuncio.

c) Flexibilidad del subarriendo frente a la compra de activos

El tercer elemento diferenciador radica en la flexibilidad financiera del subarriendo frente a la rigidez que impone la compra de activos inmobiliarios. El crecimiento basado en la adquisición de propiedades requiere elevados niveles de inversión inicial, presenta una recuperación lenta del capital y limita la capacidad de expansión del negocio. Además, este tipo de modalidad no forma parte del alcance de la presente evaluación de proyecto.

En contraste, el subarriendo permite operar con una inversión inicial considerablemente menor, concentrada en el amoblado y habilitación de las unidades. Esto abre la posibilidad de escalar el portafolio en plazos más acotados, evitando quedar expuesto a inversiones inmobiliarias de gran magnitud y permitiendo

una adaptación más ágil a la evolución del mercado y a nuevas oportunidades de crecimiento.

2.2 Estrategia de implementación

La implementación del proyecto se concibe como un proceso gradual y secuencial, en un horizonte de tres años, orientado a reducir riesgos, validar el modelo y asegurar una expansión sostenible en el tiempo. Este enfoque responde a la lógica de la formulación de proyectos, donde se avanza por etapas que permiten aprender y optimizar la operación antes de consolidar el negocio a mayor escala.

La decisión de no iniciar con un portafolio amplio de departamentos desde la primera etapa se justifica por tres razones principales:

- Gestión del riesgo: el mercado del arriendo temporal presenta variaciones estacionales y regulatorias que pueden incidir en la rentabilidad. Un crecimiento escalonado permite ajustar precios, procesos y estrategias comerciales en función de los resultados observados, reduciendo la exposición a escenarios adversos.
- Curva de aprendizaje: cada nueva unidad genera información relevante sobre ocupación, costos reales, comportamiento de la demanda y expectativas de los huéspedes. Un avance progresivo facilita la acumulación de experiencia operativa y la estandarización de buenas prácticas.
- Optimización de recursos: el modelo exige inversión inicial en amoblado, equipamiento y adecuaciones. Un crecimiento controlado permite financiar parte de las nuevas unidades con los flujos generados por las ya operativas, disminuyendo la necesidad de capital externo.

La expansión se realizará de manera gradual y estará condicionada por los resultados financieros, la capacidad operativa y el mantenimiento de los estándares definidos. El calendario detallado se presenta en la sección 2.7.

2.3 Justificación metodológica (Sapag & Sapag)

Para la evaluación del proyecto se emplea la metodología de formulación y evaluación de proyectos de Sapag & Sapag, ampliamente reconocida en Chile y Latinoamérica por su rigor técnico, estructura lógica y aplicabilidad tanto en el ámbito académico como empresarial.

Esta metodología resulta especialmente adecuada para el presente estudio, ya que permite evaluar de manera integral la factibilidad del modelo de subarriendo desde sus

dimensiones de mercado, técnica, legal, organizacional y financiera, asegurando una visión completa y coherente del proyecto.

Su aplicación organiza el análisis en etapas secuenciales, desde la identificación de la oportunidad hasta la evaluación económica, facilitando la integración de la evidencia empírica del piloto (unidad en Providencia) con referencias de mercado provenientes del sector hotelero y de alojamientos temporales.

La evaluación incorpora indicadores como VAN, TIR y payback, además de escenarios de sensibilidad frente a variaciones en ocupación, tarifas y condiciones regulatorias.

2.4 Contexto del mercado

El arriendo temporal se ha consolidado como una alternativa relevante para turistas, viajeros corporativos, familias y grupos. En Chile, el contexto turístico reciente fortalece esta oportunidad: durante 2025 ingresaron 6 millones de turistas extranjeros, un 14,6 % más que en 2024. Santiago, además, presenta una oferta aproximada de 20.800 anuncios activos de arriendo temporal. Estos antecedentes se desarrollan en profundidad en el Estudio de Mercado.

2.5 ¿Dónde estamos?

Actualmente, se cuenta con una unidad operativa bajo la modalidad de arriendo temporal a través de Airbnb, gestionada mediante un contrato de subarriendo autorizado firmado en septiembre de 2024. Esta unidad constituye el primer paso concreto en la validación del modelo de subarriendo y es la única considerada dentro del alcance de esta tesis, dado que la expansión proyectada se fundamenta exclusivamente en esta modalidad por su menor intensidad de capital y mayor escalabilidad.

La operación de la unidad se encuentra altamente estandarizada, con procesos definidos de check-in y check-out autónomos, limpieza profesional posterior a cada estadía, mantenimiento preventivo y atención al huésped continua. Gracias a este esquema, los resultados obtenidos superan los promedios del mercado. La unidad registró una ocupación de 90 %, un margen operacional mensual de \$958.000 CLP y un payback de 8,5 meses. El detalle de ingresos, costos e inversión se desarrolla en el Estudio Financiero.

El diagnóstico actual indica que el modelo es rentable, replicable y competitivo frente a hoteles y otros anfitriones de Airbnb. La evidencia del departamento subarrendado permite demostrar la viabilidad del proyecto y constituye la base para proyectar su expansión hacia 10 unidades en un horizonte de tres años.

Fortalezas identificadas

- Experiencia previa en la gestión de arriendos temporales, con procedimientos operativos estandarizados.
- Disponibilidad de capital para financiar el amoblamiento inicial de nuevas unidades.
- Reputación consolidada en la plataforma, con una calificación superior a 4,8 estrellas, que fortalece la visibilidad y confianza de los huéspedes.

Limitaciones actuales

- Disponibilidad de personal de limpieza calificado: la rapidez y confiabilidad de este servicio condicionan la capacidad de administrar varias unidades en paralelo.
- Estacionalidad de la demanda: las reservas presentan variaciones entre temporada alta y baja, lo que exige ajustes permanentes de precios y estrategias de comercialización.
- Captación de nuevas unidades: la obtención de contratos con autorización de subarriendo en edificios que permitan arriendos temporales representa una barrera relevante, debido a la resistencia de muchos propietarios.

Durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 24 de noviembre de 2025, la unidad registró 296 noches reservadas, 67 reservas completadas, una estadía promedio de 4,4 noches y ninguna cancelación atribuible al anfitrión. A julio de 2026, el perfil acumulaba 96 reseñas, una calificación de 4,91 estrellas, un índice de respuesta de 100 % y la categoría de Superanfitrión y Favorito entre huéspedes.

2.6 Objetivos del proyecto: ¿A dónde queremos ir?

2.6.1 Objetivo general

Escalar desde una unidad piloto hasta un portafolio de 10 departamentos en un horizonte de tres años, mediante un crecimiento gradual, rentable y operacionalmente sostenible.

2.6.2 Objetivos específicos

El proyecto se plantea alcanzar los siguientes objetivos específicos de carácter estratégico y operativo:

- Mantener un nivel de ocupación promedio anual igual o superior al 70 %, definido como umbral mínimo de desempeño. El escenario financiero base utiliza el 90 % observado en la unidad piloto, mientras que la sensibilidad evalúa reducciones de ocupación.
- Lograr un payback inferior a 18 meses por unidad, de modo que la inversión inicial en amoblado y adecuaciones se recupere rápidamente, replicando lo observado en la unidad piloto de Providencia (8,5 meses).
- Mantener una calificación promedio igual o superior a 4,8 estrellas en Airbnb. Este umbral se establece porque corresponde a la calificación mínima exigida para acceder y conservar la categoría de Superanfitrión, reconocimiento asociado a una mejor reputación, mayor confianza del huésped y un desempeño comercial superior dentro de la plataforma.
- Estandarizar los procesos de captación, habilitación, publicación, limpieza y atención al huésped para facilitar su aplicación en nuevas unidades.
- Establecer una estructura organizacional sólida que sostenga el crecimiento administrado por la persona natural encargada y personal de limpieza. Luego la estructura formal proyectada se implementará después de alcanzar la décima unidad, por lo que sus cargos y costos no forman parte del horizonte financiero evaluado.

2.6.3 Límites del proyecto

Con el fin de acotar el análisis y asegurar que los resultados sean representativos y alcanzables, se definen los siguientes límites:

- Límites geográficos: el estudio se circunscribe a la ciudad de Santiago de Chile, con énfasis en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura, seleccionadas por su conectividad, infraestructura, seguridad y cercanía a polos de atracción comercial, cultural, gastronómica y laboral. Si bien podrían existir oportunidades en otras comunas, estas quedan fuera del alcance del proyecto, dado que el análisis se enfoca en zonas con alta demanda comprobada y estabilidad en los precios de arriendo.
- Límites temporales: el horizonte de evaluación es de tres años, período en el cual se proyecta escalar desde la operación actual hasta un portafolio de 10 departamentos bajo modalidad de subarriendo. Este plazo permite validar el modelo en un ciclo completo de aprendizaje, expansión y consolidación, sin

extenderse a un horizonte de largo plazo donde la incertidumbre regulatoria y de mercado podría distorsionar las proyecciones.

- Límites operativos: el modelo contempla exclusivamente el subarriendo de departamentos, excluyendo la compra de propiedades como vía de crecimiento. Esta decisión se fundamenta en la flexibilidad financiera y en la menor inversión inicial que ofrece esta modalidad. Asimismo, el estándar de servicio queda definido en un nivel premium, por lo que no se consideran escenarios de operación en segmentos básicos o low cost.
- Límites legales y regulatorios: el análisis se enmarca en la normativa chilena vigente a la fecha de cierre y actualización del estudio, en 2026, que exige la autorización expresa de subarriendo en los contratos de arriendo. No se incorporan escenarios de cambios regulatorios futuros a nivel municipal o tributario que puedan modificar sustancialmente el marco de operación, aunque estos se reconocen como un riesgo a evaluar en la etapa de sensibilidad y riesgos.

2.7 ¿Cómo vamos a llegar?

La implementación del proyecto se desarrollará mediante un plan estructurado en tres etapas, cada una con metas claras y medibles, orientadas a reducir riesgos, acumular experiencia y asegurar un crecimiento sostenible. Este enfoque progresivo permite validar el modelo antes de su expansión definitiva, aprovechando la curva de aprendizaje y optimizando los recursos en cada fase.

Etapas 1: Validación del modelo (Año 1)

Durante el primer año se mantiene la unidad piloto como base de validación, estandarización y medición de KPIs. El foco está en consolidar los protocolos operativos, administrativos y comerciales antes de acelerar la expansión.

Metas principales:

- Operar y validar la unidad piloto bajo modalidad de subarriendo autorizado.
- Validar los protocolos de limpieza, check-in y check-out, y reposición de insumos.
- Medir el desempeño financiero de cada unidad: ocupación, ADR, ingresos netos, margen operativo y recuperación de la inversión.

Resultado esperado: procedimientos operativos y financieros documentados para orientar la incorporación de nuevas unidades.

Etapa 2: Expansión controlada (Año 2)

En la segunda etapa se incorporan cuatro unidades adicionales, alcanzando un total de cinco departamentos. Cada incorporación debe validar simultáneamente la operación, el flujo de caja y la capacidad de mantener el estándar de servicio.

Metas principales:

- Incorporar cuatro nuevas unidades hasta alcanzar cinco departamentos en operación.
- Fortalecer el equipo operativo, especialmente en el área de limpieza, identificada como un cuello de botella.
- Implementar KPIs de desempeño para comparar unidades (ocupación, ADR, margen, reseñas y puntuación promedio).

Resultado esperado: validar la capacidad de administrar cinco unidades manteniendo los umbrales definidos de ocupación, margen, payback y calificación.

Etapa 3: Consolidación y escalabilidad (Año 3)

En la tercera etapa se incorporan cinco unidades adicionales hasta alcanzar un portafolio consolidado de 10 departamentos.

Metas principales:

- Contar con una capacidad instalada suficiente para administrar eficientemente 10 unidades sin pérdida de calidad en el servicio.
- Mantener un nivel de ocupación promedio anual superior al 70 %.
- Alcanzar un margen operativo robusto, que permita cubrir imprevistos y reinvertir en nuevas unidades.
- Reforzar la estrategia de reputación online, consolidando una calificación promedio igual o superior a 4,8 estrellas, umbral mínimo requerido para la categoría de Superanfitrión en Airbnb.

Resultado esperado: alcanzar diez unidades al final del horizonte evaluado, sujetas al cumplimiento de los indicadores operativos y financieros definidos.

3. Preparación del proyecto (Preinversión)

3.1 Estudio de Mercado (Sapag & Sapag)

3.1.1 Definición del mercado

El producto ofrecido por el presente proyecto corresponde al arriendo temporal de departamentos, administrados bajo la modalidad de subarriendo y comercializados principalmente a través de la plataforma Airbnb. Este servicio responde a la demanda de turistas y viajeros que buscan opciones de alojamiento flexibles, seguras y con mayor autonomía que la que ofrece la hotelería tradicional.

El mercado objetivo está compuesto principalmente por turistas internacionales y viajeros nacionales, quienes valoran factores como la ubicación, la calidad del servicio y la comodidad. Estos segmentos presentan una mayor disposición a pagar por alojamientos bien ubicados y con una experiencia superior, privilegiando la relación entre confort y acceso a los principales polos de actividad urbana.

3.1.2 Análisis de la demanda

La demanda de alojamiento temporal en Santiago ha experimentado transformaciones relevantes en los últimos años, impulsadas tanto por los cambios en los hábitos de viaje postpandemia como por la consolidación de plataformas digitales de reserva como Airbnb.

En 2023, Chile recibió 3,73 millones de turistas internacionales, marcando el inicio del proceso de recuperación tras la crisis sanitaria. Estos visitantes registraron una permanencia promedio de 8,7 noches y un gasto diario promedio de USD 47,2 por persona, mientras que el segmento de vacaciones alcanzó un gasto diario de USD 71,2 por persona y una estadía promedio de 9,3 noches. Estos antecedentes reflejan un mercado relevante tanto por su nivel de gasto como por la duración de las estadías (SERNATUR, 2023).

Durante 2024, el turismo receptivo mostró un repunte aún más significativo: ingresaron al país 5,2 millones de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 40 % respecto de 2023. Los principales mercados emisores fueron Argentina (40 % del total) y Brasil (15 %), seguidos por Estados Unidos y países europeos en menor proporción. Este crecimiento se explicó por la mejora en la conectividad aérea, la normalización de los flujos postpandemia y la creciente preferencia por experiencias de viaje más flexibles (Banco Central de Chile, 2025).

El crecimiento registrado entre 2023 y 2024 constituye una de las expansiones más pronunciadas del turismo receptivo en la última década. A modo de referencia, en 2010 Chile recibió 2,77 millones de llegadas internacionales, lo que evidencia la magnitud del crecimiento del sector. Según el Anuario de Turismo 2018 (SERNATUR), durante el período 2008–2018 el arribo de turistas extranjeros creció en promedio un

7,8 % anual, por lo que un incremento de +40 % en un solo año se considera un fenómeno de carácter extraordinario.

Desde una perspectiva económica, el turismo receptivo generó en 2024 ingresos por US\$ 3.600 millones, situándose incluso por encima de exportaciones tradicionales como el vino embotellado, la uva de mesa y el litio. Esto consolida al turismo como una fuente estratégica de divisas para el país (Subsecretaría de Turismo, 2025).

En síntesis, el repunte observado en 2024 no solo implicó un retorno a los niveles prepandemia, sino que representó una de las expansiones más relevantes del turismo receptivo en términos históricos. Este escenario refuerza la importancia del sector para la economía nacional y, en particular, para la Región Metropolitana, que concentra una parte significativa de la demanda de alojamiento temporal.

Año	Llegadas de turistas extranjeros (total anual aproximado)	Fuente
2010	2.771.053	Según informe “Turismo receptivo anual y perfil 2010” de SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo SERNATUR)
2019	4.517.962	Datos obtenidos de página de SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo SERNATUR)
2023	3.730.507	Datos obtenidos de página de Subsecretaría de Turismo (subturismo.gob.cl)
2024	5.239.233	Subsecretaría de Turismo / SERNATUR
2025	6.000.000	SERNATUR y Subsecretaría de Turismo; aumento de 14,6 % respecto de 2024

Al analizar específicamente la demanda de alojamiento, la Región Metropolitana se posiciona como el principal polo turístico del país, liderando de forma consistente los indicadores de ocupación hotelera y tarifas promedio. Según la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT) del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en agosto de 2025 la región registró una ocupación de 72,6 %, junto con un RevPAR de \$73.677 CLP y un ADR bruto de \$101.474 CLP, cifra que supera ampliamente el promedio nacional de \$89.039 CLP. De manera consistente, en enero de 2024 la ocupación regional ya alcanzaba el 65,6 %, lo que evidencia una demanda sostenida y estable en la capital (INE, 2025).

En cuanto al mercado de arriendo temporal en plataformas digitales, las fuentes de análisis especializadas muestran un mercado de gran volumen en Santiago, aunque con diferencias según la delimitación geográfica utilizada.

De acuerdo con AirDNA, Santiago presenta aproximadamente 20.800 anuncios activos de arriendo temporal. La capacidad promedio observada por anuncio es de entre tres y cuatro huéspedes, lo que sustenta la relevancia del segmento de familias y grupos para una unidad con capacidad para cuatro personas.

Por su parte, Airbtics estima para el centro de Santiago una ocupación cercana al 63 %, con un ADR bruto de CLP 45.444 ($\approx$ USD 48) y una oferta aproximada de 10.646 anuncios activos (Airbtics, 2025).

Si bien estos indicadores difieren de los reportados por la hotelería formal a través de la EMAT, todos reflejan la existencia de un mercado profundo, dinámico y competitivo, en el que diversos factores, desarrollados posteriormente en las ventajas competitivas, influyen de manera decisiva en la elección de los viajeros. Asimismo, estas estadísticas permiten triangular los supuestos de ingresos del proyecto y validar la atraktividad de la Región Metropolitana para la operación del modelo de arriendo temporal mediante plataformas digitales.

3.1.3 Análisis de la oferta y la competencia

El mercado del arriendo temporal en Santiago se caracteriza por una alta competitividad, determinada por la creciente presencia tanto de oferentes particulares como de empresas que administran múltiples unidades. La competencia directa está conformada principalmente por departamentos ofrecidos a través de plataformas digitales como Airbnb, especialmente en las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. Estas propiedades compiten fundamentalmente en variables como precio, ubicación, nivel de equipamiento, calidad del mobiliario y valoraciones de los huéspedes.

En el caso de Providencia, la evidencia empírica permite observar con mayor precisión la dinámica del mercado. Según datos de AirROI (2025), en el período septiembre 2024–agosto 2025 existían en esta comuna 1.878 anuncios activos, con una ocupación promedio de 49,5 % y un ADR bruto de USD 64. Estos antecedentes reflejan un mercado altamente demandado, donde la conectividad, la oferta cultural y la cercanía al centro consolidan a Providencia como un polo turístico y residencial relevante.

En Ñuñoa, Las Condes y Vitacura también se registran volúmenes significativos de oferta en Airbnb, aunque los datos disponibles provienen principalmente de estimaciones sectoriales de plataformas como AirDNA y Airbtics. En términos generales, se observa que Ñuñoa corresponde a un mercado emergente, con precios intermedios y fuerte atractivo juvenil; Las Condes se posiciona como un destino de carácter corporativo, con tarifas más altas y una mayor disposición a pagar; mientras que Vitacura se perfila como un nicho de carácter premium, de menor volumen, pero con valores promedio por noche elevados.

La competencia indirecta está constituida por hoteles, apart-hoteles y hostales, los cuales, si bien no ofrecen el mismo nivel de independencia y flexibilidad que un departamento, representan sustitutos reales para los clientes que buscan alojamiento temporal en la capital.

Los principales factores de comparación entre la oferta existente corresponden a:

- Precio promedio por noche (ADR), variable crítica en la decisión de los huéspedes.
- Tasa de ocupación, como indicador del nivel de demanda y competitividad.
- Valoraciones de los usuarios, que reflejan la satisfacción percibida y determinan la visibilidad dentro de la plataforma.
- Servicios incluidos, tales como internet de alta velocidad, cocina equipada, amenities, limpieza y flexibilidad en los procesos de check-in y check-out.

El análisis de la oferta y la competencia permite establecer un benchmark de mercado, a partir del cual se contrastan las proyecciones del proyecto y se definen las estrategias de diferenciación. En plataformas como Airbnb, el factor más determinante es la valoración de los usuarios, ya que incide directamente en el posicionamiento del anfitrión, y, en consecuencia, en sus niveles de visibilidad, ocupación y tarifas. En este contexto, la propuesta del proyecto se orienta a lograr una diferenciación sostenible mediante una gestión profesionalizada, enfocada en maximizar la experiencia del huésped y alcanzar calificaciones superiores a las de la competencia.

Criterio	Mercado comparable	Unidad piloto Proyecto actual con modelo de subarriendo
Muestra	12 departamentos en Providencia	Departamento piloto en Providencia
Condiciones de comparación	Capacidad para 4 personas; 2 dormitorios y 2 baños; favorito entre huéspedes; julio de 2026	Mismas condiciones y período de consulta
Tarifa final por noche	\$84.818 promedio	\$94.261
Precio final por 5 noches	\$424.091 promedio	\$471.306
Rango final por noche	\$63.740 - \$106.187	Dentro del rango observado
Posición relativa	Promedio de la muestra	11,1 % sobre el promedio; cuarta tarifa más alta
Alcance de los valores	Precio final para el huésped, incluidas las comisiones de plataforma	Precio final para el huésped, incluidas las comisiones de plataforma

Para comparar la unidad piloto con alternativas equivalentes, se construyó un benchmark de 12 departamentos ubicados en Providencia, con capacidad para cuatro personas, dos dormitorios y dos baños, identificados como favoritos entre huéspedes

y consultados para el mismo período de julio de 2026. El mercado comparable presentó una tarifa final promedio de \$84.818 por noche, un precio promedio de \$424.091 por cinco noches y un rango de precios entre \$63.740 y \$106.187 por noche. La unidad piloto presentó una tarifa final de \$94.261 por noche y \$471.306 por cinco noches, ubicándose 11,1 % sobre el promedio y como la cuarta tarifa más alta de la muestra, pero dentro del rango competitivo observado. Todos estos valores corresponden al precio final pagado por el huésped e incluyen las comisiones cobradas por la plataforma.

Como referencia operativa interna, también se observó una unidad comparable en Providencia durante el mismo período de 2025. Esta registró 85 % de ocupación, 280 noches reservadas, una duración promedio de estadía de 4 noches, 0 % de cancelaciones y 70 llegadas. Esta unidad no se incorpora en el flujo financiero principal y se utiliza exclusivamente como benchmark operativo.

Estos resultados empíricos confirman que la estrategia de gestión aplicada, basada en un estándar superior de amoblado, servicios complementarios, atención personalizada y un enfoque en la experiencia del huésped, permite competir con ventaja frente a la oferta existente. Adicionalmente, las calificaciones obtenidas en la plataforma se transforman en un factor diferenciador crítico, ya que inciden directamente en el posicionamiento dentro de Airbnb y, por tanto, en la capacidad de sostener altos niveles de ocupación y tarifas.

En consecuencia, el proyecto demuestra, mediante evidencia propia, su capacidad para superar el desempeño promedio del sector, consolidando una ventaja competitiva difícil de sostener sin nivel de profesionalización similar por oferentes individuales u operadores con menor grado de profesionalización.

3.1.4 Segmentación de clientes

El mercado potencial del arriendo temporal en Santiago se divide en tres segmentos principales:

- Turistas internacionales: viajan principalmente por ocio, cultura o visitas familiares. Tal como se expuso en la sección de demanda, este segmento presenta un nivel de gasto relevante y estadías prolongadas, por lo que constituye un motor central de la ocupación. Valoran especialmente la ubicación estratégica, la seguridad del entorno, la calidad del alojamiento y la reputación del anfitrión en la plataforma.
- Viajeros de negocios: requieren alojamientos bien conectados con centros corporativos y servicios de transporte. La Región Metropolitana concentra la

mayor parte del turismo de negocios del país, dada su condición de capital económica y política (Banco Central de Chile, 2025). Priorizan contar con internet confiable, espacios adecuados para trabajar y procesos de check-in y check-out ágiles, aspectos en los que un departamento bien gestionado ofrece una ventaja significativa.

El estándar de servicio se apoya en ubicación estratégica, limpieza profesional, check-in y check-out autónomos y atención continua. De acuerdo con la referencia presentada por Airbnb en 2025, los Superanfitriones obtienen ingresos 60 % superiores a quienes no cuentan con esa categoría, lo que refuerza la importancia comercial de la reputación y la calidad operacional.

Los requisitos considerados para conservar la categoría de Superanfitrión son: completar al menos 10 estadías al año o 100 noches en tres o más estadías; mantener un índice de cancelación inferior al 1 %; sostener una valoración general de 4,8 estrellas o más; y responder al menos el 90 % de los mensajes y solicitudes dentro de 24 horas.

- Familias y grupos: buscan alternativas con mayor espacio y flexibilidad, donde un departamento resulta más conveniente que la contratación de varias habitaciones de hotel. Según datos de mercado, la capacidad promedio de los Airbnb ofrecidos en Santiago es de 3,4 personas, lo que confirma la importancia de este segmento (AirDNA, 2025). Estos clientes valoran especialmente la cocina equipada, áreas comunes y la posibilidad de estadías prolongadas.

De manera transversal, todos los segmentos valoran la calidad del servicio y la rapidez de respuesta, factores centrales en la estrategia de reputación del proyecto.

3.1.5 Estrategia comercial

La estrategia comercial del proyecto se estructura en tres ejes principales: política de precios, canales de comercialización y gestión del marketing, complementados por una ventaja competitiva definida.

En primer lugar, la política de precios se fundamenta en la utilización de herramientas de fijación dinámica provistas por Airbnb (Smart Pricing), lo que permite ajustar las tarifas de acuerdo con la demanda, la estacionalidad y la competencia. Este mecanismo se complementa con un análisis permanente del mercado, con el fin de establecer rangos de precios de referencia que mantengan un equilibrio entre competitividad y rentabilidad.

Respecto de los canales de comercialización, la plataforma principal será Airbnb, dada su posición de liderazgo a nivel global. No obstante, se contempla la diversificación hacia otras plataformas, como Booking y Expedia, con el objetivo de ampliar la visibilidad de los departamentos y reducir la dependencia de un solo canal de venta.

Actualmente, no existe una estrategia de marketing externo formal implementada de manera sistemática. En la práctica, el énfasis está puesto en la optimización de los anuncios dentro de la plataforma, mediante fotografías profesionales, descripciones atractivas y títulos optimizados para mejorar la visibilidad. Sin embargo, el eje central del marketing del negocio es la gestión de la reputación digital. En Airbnb, las reseñas y calificaciones de los huéspedes determinan el posicionamiento de los anuncios en los resultados de búsqueda, incidiendo directamente en la probabilidad de recibir reservas. Por este motivo, las valoraciones, los comentarios acumulados y la calificación global del anfitrión constituyen el principal motor comercial del proyecto, por sobre cualquier otra acción promocional.

La estrategia comercial se apoya en las ventajas competitivas definidas en la sección 2.1: ubicación, calidad operacional y flexibilidad financiera. En la unidad piloto, estas condiciones permitieron alcanzar una ocupación de 90 % y mantener un precio final para el huésped 11,1 % superior al promedio de la muestra comparable, sin salir del rango observado.

3.2 Estudio Técnico

3.2.1 Procesos: Captar – Arrendar – Amoblar – Publicar – Operar

El modelo de subarriendo aplicado a departamentos amoblados para su oferta en Airbnb requiere de una secuencia de procesos claramente definidos, cuya correcta ejecución asegura tanto la viabilidad técnica como la escalabilidad del negocio. A continuación, se describen los principales procesos operativos:

a) Captación de departamentos

La captación de unidades constituye el punto de partida de la operación. Este proceso se realiza principalmente a través de plataformas digitales inmobiliarias, como Portal Inmobiliario, donde se concentran las ofertas de departamentos disponibles para arriendo en Santiago. No obstante, solo se consideran aquellas propiedades que cumplen con criterios específicos de selección, necesarios para su integración al modelo.

Los principales criterios de captación son los siguientes:

- Permiso para arriendo temporal dentro del reglamento del edificio.

- Ubicación estratégica en sectores consolidados de alta demanda turística.
- Cercanía a estaciones de metro y ejes de transporte público.
- Seguridad del entorno y del edificio.
- Disponibilidad de amenities (gimnasio, áreas comunes, piscina), condición deseable pero no excluyente.
- Presencia de conserjería 24 horas y sistemas de control de acceso, condición deseable pero no excluyente.
- Disponibilidad de ascensor en edificios con departamentos sobre el primer piso, condición indispensable.

A pesar de contar con estos filtros, esta etapa presenta una dificultad relevante, asociada a la resistencia de parte de los propietarios frente al modelo de subarriendo con fines de arriendo temporal. La mención de plataformas como Airbnb genera, en muchos casos, desconfianza inicial, lo que convierte a la captación en un cuello de botella para la expansión del negocio y obliga a desarrollar estrategias de negociación y comunicación más elaboradas.

b) Arrendamiento de las propiedades

Una vez identificado un departamento que cumple con las condiciones requeridas y se obtiene la conformidad del propietario, se procede a la firma del contrato de arriendo, en el cual se deja constancia expresa de la autorización para subarrendar mediante Airbnb.

El objetivo en esta etapa es privilegiar contratos de largo plazo (entre 2 y 3 años), ya que permiten recuperar la inversión inicial, estabilizar los costos fijos y otorgar mayor certidumbre a la operación. No obstante, también se consideran contratos de un año renovables, los cuales aportan flexibilidad ante eventuales cambios en las condiciones del mercado o ante desempeños inferiores a los proyectados. Esta combinación permite equilibrar estabilidad y flexibilidad, elementos clave para un modelo de negocio escalable.

c) Amoblado y equipamiento

El proceso de amoblado y habilitación constituye una fase crítica, ya que desde la firma del contrato se debe asumir el pago del arriendo, por lo que cada día sin operación activa representa un costo hundido. En consecuencia, la habilitación debe ejecutarse con la mayor rapidez posible.

Para asegurar un estándar homogéneo, se contrata una decoradora profesional, con el objetivo de lograr un diseño armónico, funcional y estéticamente atractivo. El estándar definido busca posicionar las unidades dentro de un segmento premium, evitando competir exclusivamente por precio y apostando por el valor percibido por el huésped.

El equipamiento estándar de las unidades incluye:

- Tecnología: televisores de gran tamaño en alta definición y conexión Wi-Fi de alta velocidad.
- Cocina completa: electrodomésticos (refrigerador, horno, microondas, hervidor, cafetera) y menaje completo.
- Mobiliario: camas, sofá, comedor y escritorios, cuando la distribución lo permite.
- Detalles decorativos: cuadros, iluminación adecuada y textiles de calidad.
- Comodidades adicionales: ropa de cama, toallas, artículos de baño y utensilios de limpieza.

La inversión en equipamiento busca mantener un equilibrio entre estándar premium y optimización de costos, seleccionando proveedores que permitan obtener productos de calidad a precios competitivos.

d) Publicación en plataformas

Una vez que el departamento se encuentra completamente habilitado, se procede a su publicación en la plataforma Airbnb. Para maximizar la visibilidad del anuncio, se trabaja en tres dimensiones principales:

- Título y descripción: se elaboran enunciados que destacan los atributos más relevantes del inmueble, como cercanía al metro, equipamiento y entorno urbano.
- Fotografías: se realizan sesiones fotográficas, privilegiando iluminación natural, amplitud de los espacios y detalles de la decoración, dado que la presentación visual es un factor crítico en la decisión de los huéspedes.
- Precio de lanzamiento y posicionamiento: se fijan valores iniciales levemente por debajo del promedio de mercado, con el objetivo de acumular rápidamente reservas y reseñas positivas, lo que mejora el posicionamiento dentro del algoritmo de Airbnb. Posteriormente, las tarifas se ajustan hacia el promedio de mercado.

De manera complementaria, se utiliza la herramienta de fijación dinámica de precios (Smart Pricing) de Airbnb, que permite ajustar automáticamente las tarifas de acuerdo con la demanda y la estacionalidad.

e) Operación de los departamentos

Flujo operativo diario de una unidad en funcionamiento:

La operación diaria de cada departamento se estructura en un flujo estandarizado de siete etapas secuenciales, el cual permite asegurar continuidad del servicio, control de calidad y tiempos de rotación eficientes entre reservas. En primer lugar, se produce la salida o check-out de huéspedes antes de las 12:00 horas. Posteriormente, a partir de las 12:00 horas, ingresa el personal de limpieza para realizar el aseo completo de la unidad.

Entre las 13:00 y 15:00 horas se realiza el control y verificación del estado del departamento, incluyendo reposición de insumos, revisión de funcionamiento de equipos y chequeo general de limpieza. Entre las 15:00 y 16:00 horas se efectúa un último control de detalles finales, quedando la unidad preparada para su nueva ocupación.

A las 16:00 horas se realiza el ingreso de los nuevos huéspedes mediante el sistema de check-in autónomo. Durante la estadía se mantiene un monitoreo remoto permanente del funcionamiento de la unidad, atención a requerimientos y coordinación de eventuales contingencias. Finalmente, al término de la estadía, se da inicio nuevamente al ciclo operativo, repitiendo la secuencia descrita para cada rotación de huéspedes.

Este flujo estandarizado permite asegurar tiempos de rotación constantes, altos niveles de limpieza y continuidad operativa, elementos clave para garantizar la calidad del servicio y la estabilidad de los resultados del proyecto.

A continuación, se presenta la línea de tiempo de implementación y operación de la unidad piloto durante el período 2024–2025:

El 6 de septiembre de 2024 se firmó el contrato de arriendo con una renta mensual de \$850.000 CLP, iniciándose de inmediato el proceso de amoblamiento y habilitación del departamento.

El 5 de octubre de 2024 se completó el proceso de amoblamiento, alcanzando una inversión total de \$8.159.538 CLP. Cinco días después se registró la primera reserva.

El 15 de febrero de 2025, transcurridos cinco meses de operación, se logró recuperar aproximadamente el 50 % de la inversión inicial, con una utilidad mensual promedio cercana a los \$892.000 CLP.

El 6 de junio de 2025 se alcanzó el período de recuperación total de la inversión (payback), equivalente a aproximadamente 8,5 meses desde el inicio efectivo de la operación.

Posteriormente, en octubre de 2025 se registró una utilidad mensual récord de \$1.800.000 CLP, consolidando la validación financiera del modelo en condiciones reales de mercado.

3.2.2 Recursos necesarios

Los recursos necesarios se agrupan en tres categorías. Los recursos físicos incluyen el departamento, mobiliario, electrodomésticos, textiles e insumos. Los recursos humanos corresponden al responsable del proyecto, los prestadores de servicios de limpieza y los técnicos de mantención. Los recursos tecnológicos comprenden Airbnb, herramientas de precios dinámicos, sistemas de gestión de reservas y mecanismos de acceso autónomo.

La disponibilidad y coordinación de estos recursos resulta esencial para mantener la continuidad operativa y el estándar de servicio definido.

3.2.3 Capacidad operativa proyectada del proyecto

La capacidad operativa proyectada del proyecto se define como el número de unidades que se puede administrar eficientemente con los recursos disponibles, considerando las restricciones operativas y las posibilidades de expansión.

En la situación actual, el principal limitante identificado es el personal de limpieza. Este recurso humano resulta crítico, ya que determina la rapidez y la calidad con que un departamento puede quedar nuevamente disponible entre una estadía y otra. La experiencia muestra que es difícil encontrar personal que cumpla con los requisitos deseados (responsabilidad, rapidez, compromiso y altos estándares de calidad), lo que genera una restricción en la capacidad operativa: sin suficiente personal de limpieza, el crecimiento hacia un mayor número de departamentos se ve comprometido.

Sin embargo, esta limitación es solucionable en el mediano plazo mediante la incorporación y formación de nuevos colaboradores. Se proyecta que, con una adecuada planificación de turnos y un proceso de selección riguroso, es posible

disponer del personal necesario para atender la operación de hasta 10 departamentos simultáneamente, sin afectar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes.

En términos financieros, el crecimiento se plantea mediante una combinación de reinversión de los flujos operacionales, aportes propios y aportes familiares complementarios cuando la caja acumulada no alcance para cubrir el CAPEX de una nueva unidad. Esta estructura permite sostener una expansión gradual sin asumir que todas las incorporaciones pueden financiarse exclusivamente con recursos internos.

La administración es realizada directamente por la persona natural responsable, con apoyo para contingencias cuando sea necesario.

3.2.4 Costos unitarios

Para evaluar la factibilidad operativa del modelo de subarriendo es necesario identificar los recursos requeridos por cada unidad y los rubros de costo asociados a su funcionamiento. En el Estudio Técnico, estos costos se presentan como insumos operativos (qué son, por qué existen y cómo se gestionan), sin realizar cálculos de márgenes, payback ni indicadores de evaluación económica, los cuales se desarrollan en el Estudio Financiero.

1) Clasificación general

- CAPEX (inversión inicial): desembolsos no recurrentes necesarios para habilitar la unidad y dejarla en estándar operativo (contratación, garantías, amoblamiento y adecuaciones).
- OPEX (operación): gastos recurrentes necesarios para sostener la prestación del servicio (arriendo, servicios básicos, limpieza, mantención, reposiciones y conectividad).

Esta clasificación permite ordenar los recursos, definir procedimientos de compra y establecer responsables de control en cada rubro.

2) CAPEX – Habilitación de la unidad (qué incluye y por qué)

- Comisión de corretaje: costo de intermediación para asegurar contratos formales con cláusulas de subarriendo, lo que reduce riesgos legales y tiempos de gestión.
- Arriendo proporcional sin uso (puesta a punto): período de preparación previo a la publicación de la unidad, que permite una transición ordenada sin afectar la experiencia inicial del huésped.

- Garantía (depósito): requisito contractual exigido por el arrendador, que respalda el cuidado del activo y viabiliza la firma del contrato.
- Amoblamiento y decoración: equipamiento integral (mobiliario, electrodomésticos, menaje, textil, elementos de confort y decoración) bajo estándar premium, con impacto directo en reputación, tarifa y ocupación.
- Adecuaciones menores: retoques, fijaciones, luminarias, blackouts y mejoras de conectividad, orientadas a asegurar la operatividad y consistencia del servicio.

Rol técnico del CAPEX: dejar la unidad “lista para operar” bajo el estándar definido. Los montos referenciales y su cronograma se documentan en anexos y se utilizan como insumo directo para el Estudio Financiero.

3) OPEX – Operación de la unidad (qué incluye y por qué)

- Arriendo: base estructural del modelo de subarriendo; condiciona la viabilidad según ubicación y calidad del inmueble.
- Servicios básicos: agua, electricidad, gas e internet de alta velocidad, indispensables para la propuesta de valor, especialmente para viajeros de negocios.
- Limpieza y lavandería: protocolo entre estadías (checklist, insumos, reposición de textil); variable con la ocupación y crítico para la reputación y el posicionamiento en la plataforma.
- Mantenimiento y reposiciones: mantención correctiva y preventiva (pequeñas reparaciones, enseres, desgaste), que preserva la disponibilidad operativa y evita tiempos fuera de servicio.
- Otros costos operativos: consumibles de bienvenida, plataformas y softwares (pricing, coordinación), seguros y, en algunos casos, bodegaje.

Rol técnico del OPEX: garantizar la continuidad operativa bajo el estándar esperado y sostener la experiencia “hotelera” que el modelo promete.

4) Drivers (determinantes) y criterios de dimensionamiento

- Ubicación y tipología: la comuna, conectividad y metraje influyen directamente en arriendo, servicios y costos de limpieza.
- Estacionalidad y mix de estadías: impactan la frecuencia de limpieza y el consumo de servicios.

- Estándar de servicio: mayor equipamiento y calidad elevan CAPEX y ciertos OPEX, pero mejoran tarifa y reseñas.
- Ritmo de expansión: a medida que crece el portafolio, parte del OPEX se optimiza mediante compras por volumen, rutas de limpieza y negociación con proveedores.
- Políticas de mantención: la mantención preventiva reduce fallas operativas y costos mayores futuros, y se programa mediante checklist.

Estos drivers permiten dimensionar recursos y gastos, definir tiempos de reposición y estimar equipos de limpieza y soporte en función del número de unidades.

5) Procedimientos y control operativo de costos

- Estandarización de compras CAPEX: listas maestras por tipo de unidad, cotizaciones múltiples y homologación de calidades.
- Checklists de limpieza: tiempos objetivo por unidad, control de calidad y verificaciones obligatorias.
- Mantención preventiva programada: calendarios mensuales y trimestrales para electrodomésticos, grifería, textil y seguridad.
- Gestión de consumos y conectividad: monitoreo activo de cuentas con alertas ante desvíos o fallas.
- Verificación documental de gastos: órdenes de compra, boletas digitalizadas e inventario actualizado por unidad.

Estos mecanismos permiten controlar desviaciones de costo, sostener la calidad y proteger la reputación del servicio.

6) Supuestos operativos y documentación de respaldo

- Supuestos técnicos por área: cada costo se estima a partir de cotizaciones y experiencia real de unidades en operación.
- Rangos por tipología: studio, 1D, 2D, 3D y 4D presentan requerimientos distintos en limpieza, amoblamiento, consumos y tiempos de habilitación.
- Anexos: fichas de equipamiento tipo (CAPEX base), listas de insumos, contratos tipo y protocolos de limpieza y mantención consolidados, respaldados por la experiencia operativa.

7) Enlace con el Estudio Financiero

El detalle numérico (valores unitarios, totales, cronogramas y su impacto en flujos de caja, VAN y TIR) no forma parte del Estudio Técnico. En esta sección se identifican y justifican los rubros y su gestión. El cálculo y la evaluación económica se desarrollan en el Estudio Financiero, donde estos insumos se integran con los ingresos proyectados y los distintos escenarios.

3.3 Estudio Organizacional Administrativo

El éxito de un proyecto de subarriendo de departamentos para arriendo temporal a través de plataformas digitales depende no solo de su factibilidad técnica y financiera, sino también de la estructura organizacional que respalda la operación diaria. Una adecuada definición de roles, una dotación suficiente y mecanismos de control permiten asegurar la calidad del servicio, sostener la satisfacción de los huéspedes y garantizar la escalabilidad del modelo en el tiempo.

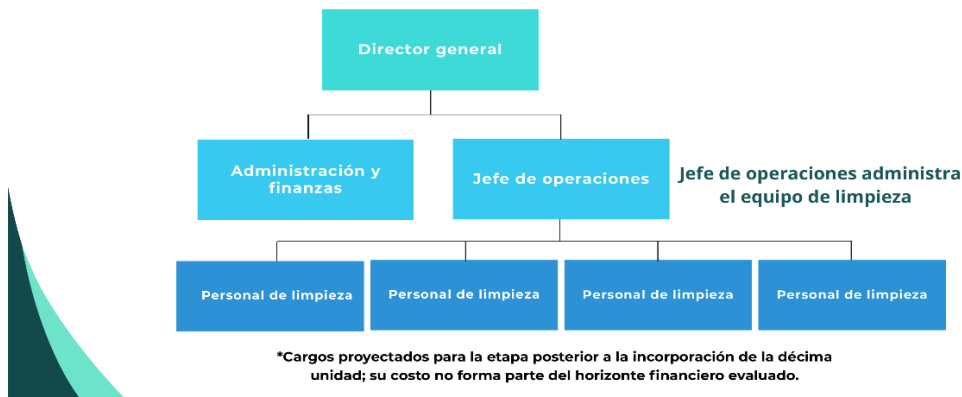
3.3.1 Estructura organizacional general proyectada

El proyecto tiene como objetivo administrar eficientemente un portafolio en expansión en la ciudad de Santiago. La organización se diseña bajo una estructura flexible, que facilita la toma de decisiones rápidas y la adaptación frente a contingencias propias del negocio.

Las principales áreas de gestión proyectadas son:

- Administración: responsable de la firma de contratos, control de ingresos y egresos, manejo de caja y elaboración de proyecciones económicas.
- Operaciones: gestión del personal de limpieza, mantenciones, coordinación de check-in y check-out, reposición de insumos y control del funcionamiento diario de cada unidad.
- Personal de limpieza: núcleo central del negocio e indispensable para la operación continua de los departamentos, dado su impacto directo en la experiencia del huésped y la reputación en la plataforma.

Gráfico organizacional proyectado luego de alcanzar 10 departamentos



3.3.2 Roles y responsabilidades proyectadas

- Administradores: supervisan la operación global del negocio, coordinan las distintas áreas funcionales y toman decisiones estratégicas orientadas al crecimiento, la rentabilidad y el control de riesgos.
- Encargado de operaciones: gestiona al personal de limpieza, coordina las labores de mantención, administra los inventarios de insumos y vela por el cumplimiento de los estándares de servicio. Asimismo, es responsable del correcto funcionamiento del día a día de cada unidad.
- Personal de limpieza: prepara los departamentos entre cada estadía siguiendo un checklist estandarizado. Su desempeño es crítico, ya que impacta directamente en la reputación del servicio, las calificaciones en la plataforma y los niveles de ocupación.

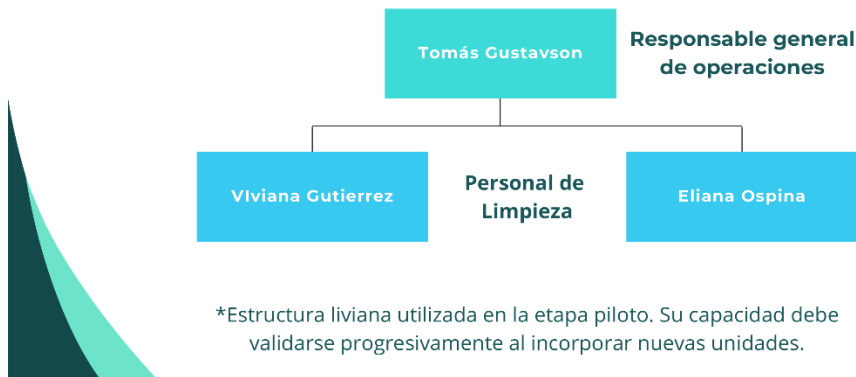
3.3.3 Dotación actual y estrategia de escalamiento

En la actualidad, la etapa piloto opera con una estructura liviana. Tomás Gustavson cumple el rol de responsable general de operaciones y coordina el trabajo de dos personas de limpieza, Viviana Gutiérrez y Eliana Ospina.

- Un responsable general de operaciones, encargado de supervisar la gestión diaria, controlar la estandarización de procesos y velar por el cumplimiento de los niveles de calidad definidos.

- Dos personas de limpieza, capacitadas para ejecutar los protocolos de aseo, lavandería y preparación de la unidad. Esta estructura debe validarse progresivamente al incorporar nuevas unidades.

Gráfico organizacional actual



A medida que el portafolio crezca, la estrategia considera el escalamiento progresivo de los puestos de trabajo, ajustando la dotación a las necesidades reales de la operación y avanzando gradualmente hacia la estructura organizacional proyectada. El cambio para incluir los nuevos puestos de trabajo se proyecta:

- Hasta 10 unidades: operación con una estructura liviana y crecimiento progresivo del soporte de limpieza, bajo supervisión directa del responsable general.
- Después de alcanzar 10 unidades: estructura formal proyectada con director general, área de administración y finanzas, jefe de operaciones y cuatro personas de limpieza. El jefe de operaciones administra y supervisa al equipo de limpieza.

Los cargos se incluirán en la etapa posterior a la incorporación de la décima unidad; por esta razón, sus costos no forman parte del horizonte financiero evaluado.

3.3.4 Políticas de recursos humanos

En la etapa actual, los criterios de selección se concentran principalmente en el área de limpieza, dada la relevancia crítica de este rol para la operación. El perfil buscado corresponde a personas proactivas, rápidas y eficientes, con capacidad para trabajar

bajo presión y en tiempos acotados, además de contar con experiencia previa en labores de aseo y mantención de inmuebles.

Una vez contratadas, las nuevas incorporaciones son capacitadas con los protocolos y el estándar de calidad esperado. Posteriormente, se asignan unidades a cargo de cada persona y se realizan evaluaciones periódicas de desempeño, a partir de las cuales se define su continuidad, la asignación de mayores responsabilidades o el ajuste de su carga de trabajo.

Esta política garantiza que cada integrante del equipo opere bajo un mismo nivel de exigencia, lo que asegura la consistencia en la experiencia del huésped y fortalece la reputación del negocio en la plataforma.

3.4 Estudio Legal

3.4.1 Normativa de arriendo y su aplicación

De acuerdo con la normativa chilena aplicable a los arrendamientos urbanos, la facultad de subarrendar depende de las condiciones contractuales y del tipo de contrato suscrito. En los contratos de arrendamiento de inmuebles destinados a habitación con plazo fijo superior a un año, el artículo 5 de la Ley número 18.101 establece que se entiende implícita la facultad de subarrendar, salvo estipulación en contrario. Sin perjuicio de ello, para reducir riesgos jurídicos y evitar controversias con el propietario, el presente modelo exige que la autorización para subarrendar y destinar el inmueble al arriendo temporal conste expresamente y por escrito en el contrato.

En la práctica, esta exigencia constituye uno de los principales desafíos para la expansión del modelo, ya que una parte relevante de los propietarios y administraciones de edificios mantiene una postura restrictiva frente al arriendo temporal a través de plataformas digitales. Esta situación reduce el universo de inmuebles disponibles para operar bajo modalidad de subarriendo con fines de arriendo de corto plazo.

Actualmente, se opera un departamento bajo la modalidad de subarriendo autorizado desde septiembre de 2024, mediante un contrato que sí contempla expresamente la facultad de subarrendar con fines de arriendo temporal. Este hecho permite desarrollar la operación sin contingencias legales y confirma que, bajo una correcta negociación contractual, el modelo es plenamente viable desde el punto de vista jurídico.

La experiencia demuestra que la autorización de subarriendo es factible cuando el modelo se presenta como una operación profesional, estructurada y transparente,

respaldada por estándares superiores de mantención, garantías de pago claras y un enfoque de largo plazo en la relación con los propietarios.

De cara a la expansión hacia un portafolio de 10 departamentos, el principal desafío jurídico continuará siendo la identificación de propietarios y edificios dispuestos a aceptar formalmente este tipo de operación. La estrategia de negociación se fundamenta en los siguientes lineamientos:

- Presentar el modelo como una operación profesionalizada, con protocolos definidos y gestión transparente.
- Garantizar el pago puntual y regular de los arriendos, disminuyendo el riesgo percibido por el arrendador.
- Resaltar que el estándar de mantención y cuidado del inmueble es superior al promedio del arriendo tradicional, lo que contribuye a preservar el valor del activo.
- Acreditar experiencia operativa previa, mediante resultados empíricos de ocupación, reputación en plataforma y cumplimiento contractual.

Estos factores permiten reducir la percepción de riesgo asociada al subarriendo temporal y facilitan la suscripción de contratos con autorización contractual expresa, definida por el proyecto como condición esencial para reducir riesgos jurídicos y asegurar la conformidad del propietario.

3.4.2 Impuestos y obligaciones tributarias

Actualmente, los ingresos del proyecto provienen de la explotación de arriendos temporales gestionados a través de la plataforma Airbnb, los cuales son percibidos por la persona natural responsable del proyecto. En su configuración actual, esta modalidad de operación se encuentra permitida por la normativa vigente y no constituye una actividad ilegal.

En la operación mediante Airbnb, la plataforma intermediadora cobra una comisión por el servicio digital y se encarga de retener y pagar los impuestos asociados a dicha comisión. Esta intermediación entrega trazabilidad a las transacciones y respaldo de los ingresos percibidos por el anfitrión.

El estudio financiero incorpora un escenario de sensibilidad con un impuesto a la renta de 27 %, sin asumir que dicho porcentaje se aplica necesariamente de forma idéntica en todas las configuraciones futuras.

Desde una perspectiva regulatoria, se reconoce que el tratamiento tributario del arriendo temporal puede cambiar. El impacto efectivo dependerá de la estructura tributaria aplicable, por lo que el escenario de 27 % se utiliza como estimación referencial para evaluar la resiliencia del modelo.

3.4.3 Permisos y regulaciones locales

Los edificios y departamentos en los cuales se desarrollará la operación de arriendo temporal serán exclusivamente aquellos que cuenten con sus recepciones municipales finales, lo que acredita el cumplimiento de las normas urbanísticas, de edificación, seguridad y habitabilidad exigidas por la autoridad competente. En este sentido, el funcionamiento del proyecto se enmarca en un estricto cumplimiento de la normativa municipal vigente.

Adicionalmente, los inmuebles seleccionados deberán estar emplazados en edificios acogidos a la Ley de Copropiedad Inmobiliaria número 21.442 (2022) y su reglamento, contando con reglamentos de copropiedad vigentes y formalmente inscritos. Estos reglamentos son evaluados previamente a la incorporación de cada unidad al modelo de negocio, con el objeto de verificar que no existan prohibiciones expresas al arriendo temporal o restricciones que impidan el desarrollo del proyecto.

Asimismo, cada departamento deberá cumplir con las condiciones técnicas básicas de seguridad y habitabilidad, tales como instalaciones eléctricas y de gas debidamente certificadas, sistemas de ventilación adecuados, accesos seguros y equipamiento en buen estado. El cumplimiento de estas exigencias no solo responde a la normativa vigente, sino que además reduce riesgos operacionales, legales y reputacionales del proyecto.

En la práctica, la validación técnica y normativa de cada inmueble antes de su incorporación al portafolio constituye una etapa obligatoria dentro del proceso de captación, minimizando contingencias con autoridades, administraciones y comunidades de copropietarios.

3.4.4 Consideraciones para la expansión

El análisis legal permite concluir que:

- El principal desafío jurídico del proyecto es la negociación contractual con los propietarios, específicamente la obtención de autorización expresa de subarriendo.
- La operación no es ilegal bajo la normativa vigente y puede desarrollarse de manera regular mediante contratos debidamente formalizados.

- La expansión del modelo depende directamente de la capacidad para identificar unidades cuyos propietarios y reglamentos de copropiedad permitan expresamente el subarriendo con fines de arriendo temporal.
- Existen riesgos regulatorios futuros, principalmente asociados a eventuales cambios en el tratamiento tributario, los cuales han sido incorporados como variables de riesgo dentro del análisis de escenarios del proyecto.

3.5 Estudio Financiero

El Estudio Financiero constituye el análisis cuantitativo del proyecto y tiene por objetivo evaluar su viabilidad económica, determinando si los ingresos esperados justifican la inversión requerida y los costos de operación. Para ello, se consideran los principales rubros de inversión inicial (CAPEX), los costos operativos recurrentes (OPEX), los ingresos proyectados y los indicadores financieros clave, tales como punto de equilibrio, margen operativo, período de recuperación de la inversión (payback), Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

3.5.1 Inversión inicial (CAPEX)

La puesta en marcha de cada unidad requiere un desembolso aproximado de \$8.159.538 CLP, distribuido en los siguientes conceptos:

- Comisión de corretaje: pago al corredor de propiedades por la intermediación en la firma del contrato.
- Arriendo proporcional sin uso (costo hundido): período en que el inmueble ya se paga, pero aún no se encuentra operativo.
- Garantía: depósito exigido por el propietario, reembolsable al finalizar el contrato en caso de no existir daños.
- Amoblamiento y decoración: adquisición de mobiliario, electrodomésticos, menaje y elementos decorativos, orientados a alcanzar un estándar premium que genere diferenciación en Airbnb.

El CAPEX corresponde a un desembolso inicial por unidad, cuyo objetivo es habilitar el inmueble para iniciar la generación de ingresos.

Análisis del amoblamiento como activo recuperable:

Dentro de la inversión inicial del proyecto (CAPEX), el amoblamiento no se considera un gasto operativo, sino una inversión en activos físicos con valor residual en el tiempo. Este enfoque permite reconocer que una parte relevante de los bienes adquiridos

conserva valor de reventa o reutilización, lo que reduce el riesgo financiero del proyecto.

En este sentido, los componentes del amoblamiento se clasifican según su capacidad de recuperación en las siguientes categorías:

- **Activos recuperables:** incluyen el mobiliario (camas, mesas, sofá, entre otros) y los electrodomésticos (televisor, microondas, hervidor, etc.), los cuales poseen una vida útil prolongada y un mercado secundario activo.
- **Activos parcialmente recuperables:** comprenden elementos decorativos (cuadros, plantas, lámparas), cuyo valor se deprecia en mayor medida por desgaste estético, pero que aún mantienen cierto potencial de reventa.
- **Gastos no recuperables:** agrupan los gastos generales (utensilios, ropa de cama, menaje), los honorarios de la decoradora y la mano de obra por trabajos menores, los cuales se consumen completamente durante la habilitación y no generan valor residual.

Si bien el valor de reventa de los activos puede variar según su estado y condiciones de mercado, se adoptó un criterio conservador del 40 % como valor residual estimado para mobiliario, electrodomésticos y decoración general. Bajo esta hipótesis, el valor residual total asciende a \$1.620.982 CLP. Este valor recuperable no se incorpora como ingreso operacional mensual ni en los indicadores VAN, TIR o payback.

El reconocimiento de estos activos con capacidad de recuperación contribuye a reducir el riesgo financiero y mejorar la sustentabilidad patrimonial del modelo. No obstante, por prudencia metodológica y para mantener un análisis aún más conservador, este valor residual no se incorpora en los cálculos de rentabilidad (VAN, TIR, payback, márgenes ni flujos de caja), de modo que las proyecciones financieras reflejen resultados sin sobrevaloración de activos.

Categoría	Monto (CLP)	Clasificación	Residual
Mobiliario (camas, mesas, sofá, etc.)	2.485.195	Activo parcialmente recuperable	994.078
Electrodomésticos (TV, microondas, hervidor, etc.)	1.124.360	Activo parcialmente recuperable	449.744

Decoración general (cuadros, plantas, lámparas)	442.900	Activo parcialmente recuperable	177.160
Gastos generales (utensilios, ropa de cama, menaje)	1.221.000	No recuperable	0
Honorarios decoradora	750.000	No recuperable	0
Obras menores y mano de obra	476.000	No recuperable	0
Garantía	650.000	Recuperable	0
Comisión de corretaje	386.750	No recuperable	0
Arriendo durante habilitación	623.333	No recuperable	0

3.5.2 Costos de operación mensual (OPEX)

El OPEX corresponde a los gastos recurrentes necesarios para mantener un departamento en funcionamiento bajo la modalidad de arriendo temporal. A partir de la experiencia operativa actual, se estima un costo promedio de \$1.256.000 CLP mensuales por unidad, con la siguiente distribución:

- Arriendo y gastos comunes: \$850.000 CLP
- Servicios básicos (agua, electricidad, gas e internet): \$131.000 CLP
- Limpieza y lavandería: \$240.000 CLP
- Mantenimiento y reposición: \$35.000 CLP

Este valor constituye el umbral mínimo de ingresos mensuales que debe alcanzarse para que la operación resulte económicamente sostenible.

3.5.3 Ingresos proyectados

Con base en el desempeño actual de la unidad piloto y en los datos de mercado disponibles, se proyectan los siguientes ingresos por unidad:

- Precio promedio neto por noche (ADR): \$82.000 CLP (ya descontada la comisión de Airbnb).
- Ocupación promedio esperada: 90 %, equivalente a 27 noches efectivas al mes.

De este modo, se obtienen los siguientes ingresos:

- Ingreso mensual neto por unidad: $\$82.000 \times 27 = \$2.214.000$ CLP
- Ingreso anual neto por unidad: $\$2.214.000 \times 12 = \$26.568.000$ CLP

3.5.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos mensuales cubren exactamente los costos operativos (OPEX). En el caso del proyecto:

- Ingreso mensual neto: \$2.214.000 CLP
- OPEX mensual: \$1.256.000 CLP
- Margen operativo mensual por unidad: \$958.000 CLP

El punto de equilibrio operacional se alcanza con aproximadamente 15,3 noches reservadas mensuales, equivalentes a una ocupación cercana al 51,1 % sobre un mes de 30 noches. A partir de la noche 16, la unidad comienza a generar utilidad operacional. Considerando que la unidad piloto registró una ocupación de 90 %, existe una holgura operacional aproximada de 38,9 puntos porcentuales respecto del nivel de equilibrio. La unidad genera un excedente mensual cercano a \$1.000.000 CLP, una vez cubiertos los costos fijos y variables de operación.

3.5.5 Recuperación de la inversión (Payback)

El período de recuperación de la inversión se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Payback} = \text{CAPEX} / \text{Margen Operativo Mensual}$$

Aplicando los valores del proyecto:

$$\text{Payback} = 8.159.538 / 958.000 \approx 8,5 \text{ meses}$$

Este resultado indica que la inversión inicial en amoblado y adecuación se recupera en menos de nueve meses, lo que representa un desempeño altamente competitivo frente a proyectos inmobiliarios tradicionales, cuyos plazos de retorno suelen extenderse por varios años.

3.5.6 Proyección del flujo de caja según nivel de operación

Flujo de caja proyectado											
promedio mensual				5 dep				10 dep			
nchs	Item	Egreso	Ingreso	nchs	Item	Egreso	Ingreso	nchs	Item	Egreso	Ingreso
	Arriendo	\$850.000			Arriendo X5	\$4.250.000			Arriendo X10	\$8.500.000	
	luz	\$90.000			luz X5	\$450.000			luz X10	\$900.000	
	agua	\$11.000			agua X5	\$55.000			agua X10	\$110.000	
	internet	\$30.000			internet X5	\$150.000			internet X10	\$300.000	
	limpieza	\$225.000			limpieza X5	\$1.125.000			limpieza X10	\$2.250.000	
	lavanderia	\$50.000			lavanderia X5	\$250.000			lavanderia X10	\$500.000	
5			\$256.743	25			\$1.283.715	50			\$2.567.430
4			\$351.970	20			\$1.759.850	40			\$3.519.700
4			\$342.325	20			\$1.711.625	40			\$3.423.250
4			\$407.628	20			\$2.038.140	40			\$4.076.280
6			\$519.758	30			\$2.598.790	60			\$5.197.580
4			\$335.576	20			\$1.677.880	40			\$3.355.760
27		\$1.256.000	\$2.214.000	135		\$6.280.000	\$11.070.000	270		\$12.560.000	\$22.140.000
			\$958.000				\$4.790.000				\$9.580.000
	Anual		\$11.496.000		Anual		\$57.480.000		Anual		\$114.960.000

La proyección del flujo de caja se construye considerando tres niveles de operación del proyecto: una unidad, cinco unidades y diez unidades en funcionamiento simultáneo. En todos los escenarios se mantienen constantes los supuestos de tarifa promedio neta por noche, ocupación mensual efectiva de 27 noches por unidad y estructura de costos unitarios, incorporándose únicamente los costos adicionales que surgen al aumentar la escala de operación.

Escenario 1: Operación de una unidad

Para una unidad en operación, los costos mensuales ascienden a \$1.256.000 CLP, compuestos por arriendo (\$850.000), luz (\$90.000), agua (\$11.000), internet (\$30.000), otros gastos (\$35.000), limpieza (\$200.000) y lavandería (\$40.000). El ingreso mensual neto alcanza \$2.214.000 CLP y la utilidad operacional mensual asciende a \$958.000 CLP, equivalente a aproximadamente \$11.496.000 CLP anuales.

Escenario 2: Operación de cinco unidades

Al escalar a cinco unidades en operación simultánea, se mantiene intacta la estructura de costos por unidad, por lo que los egresos mensuales se incrementan proporcionalmente hasta alcanzar un total de \$6.280.000 CLP. Los ingresos mensuales del conjunto de las cinco unidades ascienden a \$11.070.000 CLP. En este escenario,

la utilidad mensual del proyecto alcanza \$4.790.000 CLP, lo que corresponde a una utilidad anual de \$57.480.000 CLP. Este nivel de operación permite evidenciar el impacto positivo de la escala sin requerir aún una estructura administrativa adicional.

Escenario 3: Operación de diez unidades

En el escenario de diez unidades en funcionamiento, los egresos operacionales mensuales ascienden a \$12.560.000 CLP y los ingresos mensuales alcanzan \$22.140.000 CLP. En consecuencia, la utilidad operacional mensual proyectada es de \$9.580.000 CLP, equivalente a aproximadamente \$114.960.000 CLP anuales. No se incorpora el costo de un jefe de operaciones, porque dicho cargo se considera necesario desde el nivel de diez departamentos y el horizonte del estudio finaliza precisamente al alcanzar esa escala; por ello, su eventual contratación correspondería a una etapa posterior de operación.

En conjunto, los tres escenarios muestran que la utilidad total aumenta proporcionalmente con el número de unidades, manteniéndose constante el margen operacional unitario bajo los supuestos evaluados. Eventuales economías de escala asociadas a compras, limpieza, software o negociación con proveedores no han sido cuantificadas en esta evaluación.

3.5.7 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para evaluar la rentabilidad del proyecto en su configuración objetivo de diez departamentos, se construyó un flujo de caja mensual para un horizonte de 36 meses. El flujo incorpora un CAPEX de \$8.159.538 CLP por cada nueva unidad, siguiendo el calendario definitivo de expansión: mes 0 (1 unidad), mes 12 (2 unidades), mes 15 (3), mes 18 (4), mes 21 (5), mes 24 (6), mes 27 (7), mes 30 (8), mes 33 (9) y mes 35 (10). Cada departamento comienza a generar su flujo operacional a partir del mes siguiente a la inversión. La expansión se financia mediante reinversión de flujos, aportes propios y aportes familiares complementarios cuando la caja acumulada no cubre el CAPEX requerido.

El flujo neto mensual de cada unidad en régimen corresponde a \$958.000 CLP, monto que considera ingresos por arriendo temporal a través de Airbnb menos los costos operativos (arriendo, gastos comunes, servicios básicos, limpieza, lavandería y mantenciones menores). De esta forma, en cada mes del horizonte de evaluación el flujo neto del proyecto resulta de la combinación de dos componentes: i) las salidas de caja asociadas a las nuevas inversiones en departamentos, y ii) las entradas de caja acumuladas generadas por las unidades que ya se encuentran operando.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se utilizó una tasa de descuento efectiva anual del 12 %. Esta tasa representa la rentabilidad mínima exigida al proyecto y permite evaluar la creación de valor de los flujos proyectados durante el horizonte de 36 meses.

Dado que la estimación de flujos se realiza en base mensual, la tasa anual del 12 % se transformó a su equivalente mensual mediante la expresión:

$$r_m = (1 + 0,12)^{1/12} - 1$$

La tasa mensual equivalente es aproximadamente 0,95 %. Esta tasa se utilizó para descontar cada flujo neto mensual a valor presente entre los meses 0 y 36. La suma de los flujos descontados, incluyendo las inversiones de cada nueva unidad, corresponde al VAN del proyecto.

Bajo estos supuestos, el VAN del plan de expansión asciende a \$42.417.787 CLP, utilizando una tasa de descuento efectiva anual del 12 %, equivalente a aproximadamente 0,95 % mensual. El resultado positivo indica que los flujos proyectados crean valor económico por sobre la rentabilidad mínima exigida durante el horizonte de 36 meses.

Complementariamente, la Tasa Interna de Retorno obtenida para el mismo flujo corresponde a una TIR efectiva anual de 214,1 %. Esta rentabilidad se explica por el payback breve de cada unidad y por la generación acumulativa de flujos operacionales a medida que se incorporan nuevos departamentos.

La interpretación conjunta de los indicadores muestra que la TIR efectiva anual de 214,1 % supera ampliamente la tasa de descuento efectiva anual del 12 %, mientras que el VAN positivo de \$42.417.787 CLP confirma la creación de valor económico en términos absolutos. Estos resultados deben interpretarse dentro de los supuestos operacionales, financieros y temporales definidos para el proyecto.

En síntesis, la combinación de un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de descuento utilizada y un período de recuperación relativamente corto respalda la factibilidad financiera del plan de expansión a diez departamentos bajo los supuestos evaluados.

3.5.8 Escenarios de Sensibilidad

Con el fin de evaluar la robustez del modelo frente a variaciones en sus principales parámetros, se desarrollaron distintos escenarios de sensibilidad. El objetivo es identificar cómo se vería afectada la rentabilidad del negocio en situaciones menos

favorables que el escenario base, y determinar si el modelo mantiene su viabilidad económica.

Escenario	Ocupación	ADR neto	Ingreso mensual	Utilidad mensual	Payback estimado
Base (piloto actual)	90 %	\$82.000	\$2.214.000	\$958.000	8,5 meses
Conservador (menor ocupación)	80 %	\$82.000	\$1.968.000	\$712.000	11 meses
Pesimista (menor ADR y ocupación)	75 %	\$77.900	\$1.752.750	\$496.750	16 meses
Impacto tributario (27 % impuesto a la renta)	90 %	\$82.000	\$2.214.000	\$699.340	11,6 meses

Interpretación de los escenarios:

-Escenario base: Refleja el desempeño real del piloto en Providencia (90 % de ocupación y ADR neto de \$82.000). Es la referencia sobre la cual se sustentan las proyecciones del proyecto.

-Escenario conservador: Reduce la ocupación a 80 %, nivel inferior al desempeño del piloto, pero todavía exigente respecto de diversos referentes del mercado. Aunque la utilidad baja a \$712.000 mensuales y el payback se extiende a 11 meses, el modelo sigue siendo rentable. Este escenario valida que, incluso con un nivel de demanda menor, la operación continúa generando excedentes positivos.

-Escenario pesimista combinado: Considera una doble presión: menor ocupación (75 %) y reducción de tarifas (-5 %). En este caso, la utilidad cae a \$496.750 mensuales y el payback se alarga a 16 meses. Si bien los retornos se reducen, el proyecto no entra en pérdida y logra sostener márgenes positivos, mostrando su resiliencia incluso bajo condiciones adversas.

-Escenario tributario: considera referencialmente un impuesto a la renta de 27 % aplicado sobre la utilidad operacional del escenario base. Bajo este supuesto, la utilidad mensual después de impuesto se estima en \$699.340 CLP y el payback se

extiende a 11,6 meses. El impacto efectivo dependerá de la estructura tributaria aplicable.

4. Conclusiones

La operación de la unidad piloto permitió validar el funcionamiento del modelo de subarriendo autorizado para arriendo temporal. Durante el período analizado, registró una ocupación de 90 %, un margen operacional mensual de \$958.000 y un payback de 8,5 meses, resultados que respaldan su viabilidad a nivel unitario.

Bajo el calendario de expansión y los supuestos utilizados, el proyecto obtiene un VAN de \$42.417.787 y una TIR efectiva anual de 214,1 %. Estos resultados respaldan su factibilidad financiera, aunque dependen de la capacidad de aproximarse al desempeño observado en la unidad piloto y de mantener controlados los costos de cada nueva incorporación.

Los principales condicionantes de la expansión son la captación de departamentos con autorización de subarriendo, la disponibilidad de prestadores de servicios de limpieza, la mantención de una reputación mínima de 4,8 estrellas y el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias aplicables. Asimismo, el margen informado no considera una remuneración separada para la persona natural responsable del proyecto.

En consecuencia, se recomienda avanzar mediante una expansión gradual, evaluando individualmente cada nueva unidad y condicionando su incorporación al cumplimiento de los umbrales definidos de ocupación, margen, payback y calificación. Bajo estas condiciones, el proyecto presenta antecedentes favorables para alcanzar un portafolio de diez unidades al final del horizonte evaluado.

Síntesis final

En síntesis, la unidad piloto validó el modelo con resultados operativos y financieros favorables. El subarriendo permite operar con una inversión significativamente menor que la compra de una propiedad. La gestión profesional, la ubicación y la reputación son factores clave para sostener la calidad y rentabilidad. Bajo los supuestos evaluados, el proyecto presenta factibilidad para una expansión gradual proyectada a diez unidades.

5. Bibliografía

Airbnb. (2022). Impacto económico de Airbnb en América Latina y el Caribe. <https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2022/06/Airbnb-LATAM-Indesign-Spanish-V2.pdf>

Airbnb. Cómo funcionan los resultados de búsqueda. Centro de ayuda de Airbnb. <https://www.airbnb.com/help/article/39>

Airbnb. Requisitos para obtener y mantener la categoría de Superanfitrión. Centro de ayuda de Airbnb. <https://www.airbnb.com/help/article/829>

Airbnb. Usar Precios inteligentes para ajustar automáticamente las tarifas según la demanda. Centro de ayuda de Airbnb. <https://www.airbnb.com/help/article/1168>

Airbtics. (2025). Datos de Airbnb en Santiago de Chile: ingresos, ocupación y rentabilidad. <https://airbtics.com/annual-airbnb-revenue-in-santiago-chile-es>

AirDNA. (2025). Santiago Provincia, Chile: datos del mercado de arriendos de corta estadía. <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/cl/default/santiago-provincia/overview>

AirROI. (2025). Providencia, Chile: datos y análisis del mercado de arriendos de corta estadía. <https://www.airroi.com/data-portal/markets/providencia-chile>

Banco Central de Chile. (2025). Turismo receptivo en Chile: algunas tendencias y su impacto en la economía. <https://www.bcentral.cl/w/turismo-receptivo-en-chile>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Código Civil de la República de Chile. Ley Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=172986>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (1982). Ley N.º 18.101: Fija normas especiales sobre arrendamiento de predios urbanos. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29526>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2022). Ley N.º 21.442: Aprueba nueva Ley de Copropiedad Inmobiliaria. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1174663>

Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2011). Principles of corporate finance (10th ed.). McGraw-Hill.

Damodaran, A. (2012). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (13.ª ed.). Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Actividad mensual del turismo: Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas-por-tema/comercio-y-servicios/actividad-mensual-del-turismo>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Encuesta mensual de alojamiento turístico: agosto de 2025. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/actividad-del-turismo/boletines/2025/bolet%C3%ADn-encuesta-mensual-de-alojamiento-tur%C3%ADstico-%28emat%29-agosto-2025.pdf.pdf>

Municipalidad de Providencia. (2007). Ordenanza local del Plan Regulador Comunal de Providencia. https://providencia.cl/provi/site/docs/20191112/20191112162159/prcp_2007_ordena_nza_local.pdf

Portal Inmobiliario. (2025). Departamentos en arriendo en la Región Metropolitana. <https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/departamento/metropolitana>

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Servicio Nacional de Turismo. (2019). Anuario de turismo 2018. <https://www.sernatur.cl>

Servicio Nacional de Turismo. (2023). Turismo receptivo anual y perfil del turista extranjero 2023. Data Turismo Chile. <https://www.sernatur.cl/dataturismo/>

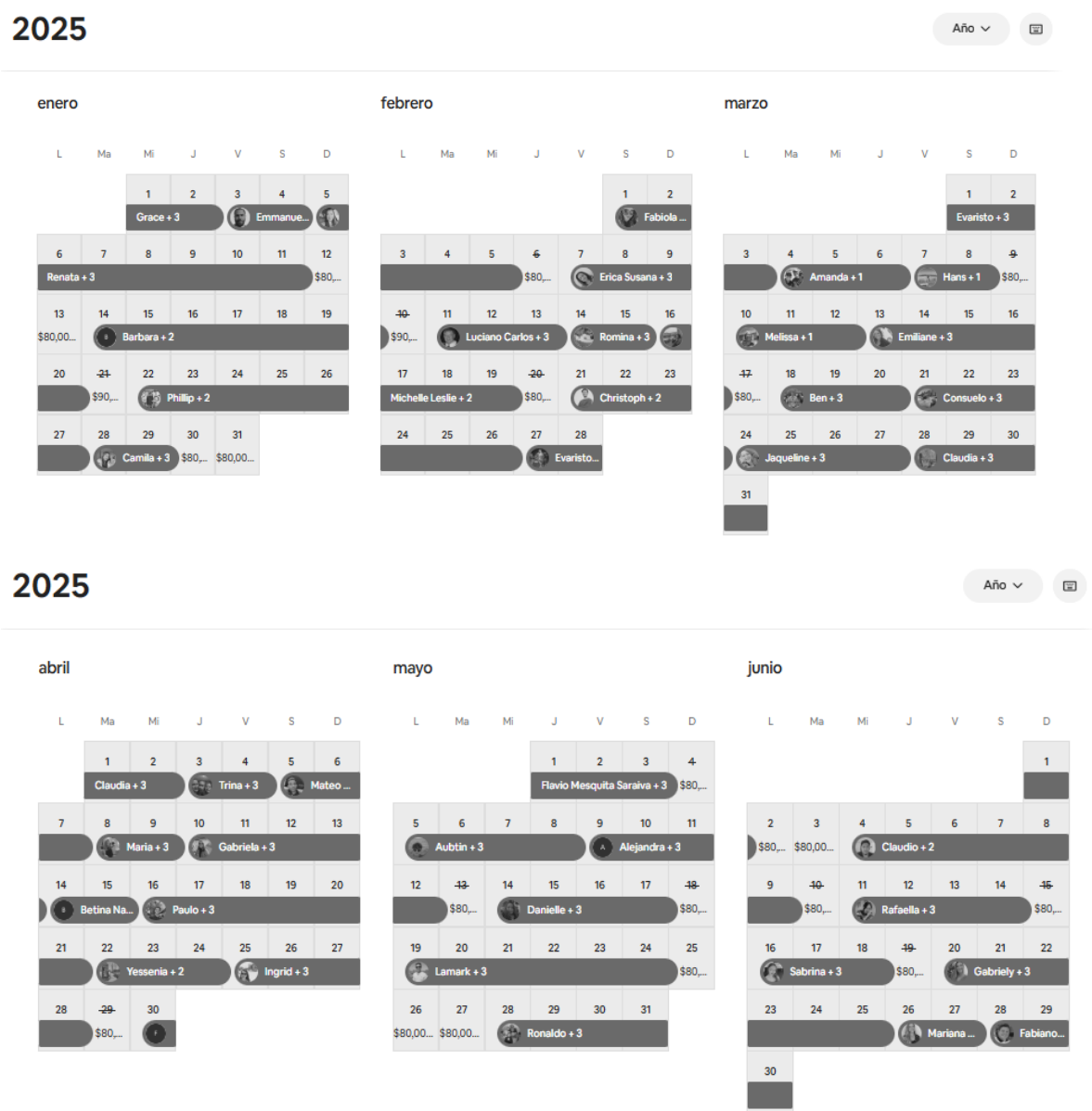
Servicio Nacional de Turismo. (2025). Chile recibe un récord de más de cinco millones de turistas en 2024. <https://www.sernatur.cl/chile-recibe-un-record-de-mas-de-5-millones-de-turistas-en-2024/>

Servicio Nacional de Turismo. (2026). Chile supera los seis millones de turistas extranjeros en 2025: la mejor cifra desde 2017 y el mayor registro pospandemia. <https://www.sernatur.cl/chile-supera-los-6-millones-de-turistas-extranjeros-en-2025-la-mejor-cifra-desde-2017-y-el-mayor-registro-pospandemia/>

Datos internos de la unidad piloto. (2024–2026). Registros operativos y financieros de la unidad piloto: ocupación, reservas, tarifas promedio, ingresos, costos, márgenes operativos, reseñas y calificaciones [Base de datos no publicada].

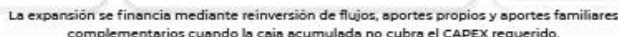
6. Anexos

Anexo A: Fotos del calendario de la unidad piloto de los primeros 6 meses del 2025



Anexo B: Supuestos, calendario de incorporación de unidades y resultados de la evaluación financiera final.

Evaluación financiera del plan de expansión, VAN y TIR



Anexo C: Flujo de operaciones calculo VAN y TIR

Flujo de caja proyectado y evaluación financiera

Mes	Unidades incorporadas	Unidades operativas	Flujo operacional (\$)	CAPEX del mes (\$)	Flujo neto (\$)	Factor de descuento	Flujo descontado (\$)	Flujo neto acumulado (\$)	Flujo descontado acumulado (\$)
0	1	0	-	\$8.159.538	(\$8.159.538)	1,0000	(\$8.159.538)	(\$8.159.538)	(\$8.159.538)
1	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9906	\$948.995	\$7.201.538	\$7.210.538
2	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9813	\$940.075	(\$6.243.538)	(\$6.270.486)
3	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9721	\$931.239	(\$5.295.538)	(\$5.339.229)
4	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9629	\$922.485	(\$4.327.538)	(\$4.416.744)
5	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9539	\$913.814	(\$3.369.538)	(\$3.502.924)
6	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9449	\$905.225	(\$2.411.538)	(\$2.597.704)
7	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9360	\$896.716	(\$1.453.538)	(\$1.700.988)
8	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9272	\$888.287	(\$495.538)	(\$812.701)
9	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9185	\$879.938	\$462.462	\$67.237
10	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9099	\$871.667	\$1.420.462	\$938.904
11	0	1	\$958.000	-	\$958.000	0,9013	\$863.473	\$2.378.462	\$1.802.377
12	1	1	\$958.000	\$8.159.538	(\$7.201.538)	0,8929	(\$6.429.945)	(\$4.823.076)	(\$4.627.587)
13	0	2	\$1.916.000	-	\$1.916.000	0,8845	\$1.694.634	(\$2.907.076)	(\$2.932.933)
14	0	2	\$1.916.000	-	\$1.916.000	0,8762	\$1.678.705	(\$991.076)	(\$1.254.288)
15	0	2	\$1.916.000	\$8.159.538	(\$6.243.538)	0,8679	(\$5.419.864)	(\$7.234.614)	(\$6.673.040)
16	1	3	\$2.874.000	-	\$2.874.000	0,8598	\$2.470.943	(\$4.360.614)	(\$4.202.149)
17	0	3	\$2.874.000	-	\$2.874.000	0,8517	\$2.447.717	(\$1.486.614)	(\$1.754.431)
18	1	3	\$2.874.000	\$8.159.538	(\$5.285.538)	0,8437	(\$4.559.254)	(\$6.772.152)	(\$6.213.685)
19	0	4	\$3.832.000	-	\$3.832.000	0,8357	\$3.202.558	(\$2.940.152)	(\$3.011.127)
20	0	4	\$3.832.000	-	\$3.832.000	0,8279	\$3.172.455	\$891.848	\$161.328
21	1	4	\$3.832.000	\$8.159.538	(\$4.327.538)	0,8201	(\$3.549.027)	(\$3.435.690)	(\$3.387.700)
22	0	5	\$4.790.000	-	\$4.790.000	0,8124	\$3.891.370	\$1.354.310	\$503.670
23	0	5	\$4.790.000	-	\$4.790.000	0,8048	\$3.854.792	\$6.144.310	\$4.358.462
24	1	5	\$4.790.000	\$8.159.538	(\$3.369.538)	0,7972	(\$2.686.175)	\$2.774.772	\$1.672.287
25	0	6	\$5.748.000	-	\$5.748.000	0,7897	\$4.539.199	\$8.522.772	\$6.211.486
26	0	6	\$5.748.000	-	\$5.748.000	0,7823	\$4.496.532	\$14.270.772	\$10.708.018
27	1	6	\$5.748.000	\$8.159.538	(\$2.411.538)	0,7749	(\$1.868.760)	\$11.859.234	\$8.839.258
28	0	7	\$6.706.000	-	\$6.706.000	0,7676	\$5.147.798	\$18.585.234	\$13.987.056
29	0	7	\$6.706.000	-	\$6.706.000	0,7604	\$5.099.411	\$25.271.234	\$19.086.467
30	1	7	\$6.706.000	\$8.159.538	(\$1.459.538)	0,7533	(\$1.094.917)	\$23.817.698	\$17.091.549
31	0	8	\$7.664.000	-	\$7.664.000	0,7462	\$5.718.853	\$31.481.696	\$23.710.402
32	0	8	\$7.664.000	-	\$7.664.000	0,7392	\$5.665.098	\$39.145.696	\$29.375.501
33	1	8	\$7.664.000	\$8.159.538	(\$495.538)	0,7322	(\$362.850)	\$38.650.158	\$29.012.650
34	0	9	\$8.622.000	-	\$8.622.000	0,7254	\$6.253.987	\$47.272.158	\$35.266.637
35	1	9	\$8.622.000	\$8.159.538	\$462.462	0,7185	\$332.295	\$47.734.620	\$35.598.932
36	0	10	\$9.580.000	-	\$9.580.000	0,7118	\$6.818.855	\$57.314.620	\$42.417.787
VAN a 12% efectiva anual								\$42.417.787	
TIR men:	10,01%								
TIR efect:	214,07%								
Tasa me	0,95%								

Anexo D: Fotos de la unidad piloto



