



Diseño organizacional y modelo de negocio
Proyecto Reactivación Inmobiliaria del Centro Histórico de San José a partir de
Plataformas de financiamiento alternativas
San José_ RISE

Elaborado por

Raquel M. Alfaro Martínez

Investigadora becaria del programa *Estudiante Asistente Especial de Investigación de Posgrado*.

San José, Costa Rica

Junio, 2023

Tabla de contenido

I. Introducción.....	3
II. Antecedentes	4
III. Industria inmobiliaria.....	5
IV. Diseño organizacional	7
4.1. Misión.....	7
4.2. Visión	7
V. Posición de San José_RISE.....	8
5.1. Fortalezas	8
5.2. Oportunidades	8
5.3. Debilidades.....	8
5.4. Amenazas	9
VI. Clientes, usuarios y socios de RISE	9
VII. Modelo de negocio	10
7.1 Socios clave.....	10
7.2 Actividades clave	11
7.3 Recursos clave.....	12
7.4 Propuesta de valor	13
7.5 Relación con clientes.....	14
7.6 Canales	14
7.7 Segmento de clientes	15
7.8 Estructura de costes.....	16
7.9 Fuente de ingresos.....	16
VIII. Referencias.....	18

I. Introducción

En el este documento se presenta el diseño organizacional y modelo de negocio del proyecto San José_RISE -con la visión futura de poder establecer la Agencia-, para la habilitación de plataformas de financiamiento alternativas, que coadyuven a mediar proyectos de cohousing y coliving, así como de sus servicios asociados de coworking y coparking; además de la intermediación de crowdfunding ubicados en edificios y predios con gran oportunidad de rehabilitación y reactivación inmobiliaria del centro histórico de la ciudad de San José. Para ser repoblado por usuarios interesados en estos modelos habitacionales, a través de una plataforma tecnológica innovadora que simplifica y mejora el proceso de búsqueda, adquisición, financiamiento e inversión de proyectos inmobiliarios.

San José_RISE se caracteriza por la innovación, al tener un modelo de negocio atractivo para el mercado actual, al impulsar comunidades y soluciones colaborativas para vivir en la ciudad capital bajo la cultura colaborativa. Este escrito reúne los datos necesarios para diseñar una plataforma de tecnología de información que coadyuve a la rehabilitación urbana y la reactivación de la inversión inmobiliaria, en primera instancia, se presenta el capítulo 1 que reúne los antecedentes del proyecto y por qué debería transformarse en Agencia; seguido del apartado en el que se describe la industria inmobiliaria de este tipo, sus principales exponentes, ventajas competitivas y necesidades. Para luego entrar a la identificación de la misión y visión de la agencia; su posición a través de un análisis FODA y el modelo de negocio propuesto a partir del Modelo Canvas.

II. Antecedentes

El proyecto San José_RISE, desde su concepción, busco iniciar y promover un proceso de reactivación y repoblamiento del Centro Histórico de la ciudad capital, esto, a partir de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, para aprovechar las sinergias de los diferentes actores involucrados en la administración del territorio. Además, de las necesidades de una población emergente que demanda día con día nuevas alternativas de vivienda con una forma no tradicional de habitar el espacio siendo este último ya no sólo un espacio para residir sino también para teletrabajar.

Estas nuevas alternativas se concentran en proyectos de cohousing y coliving, así como de sus servicios asociados de coworking y coparking, que, si se direccionan acciones de forma integral y apegadas a las necesidades latentes en esta zona josefina, se podría lograr un efecto de coadyuvancia en la solución de problemas que se localizan en los asentamientos humanos (Arroyo-Herrera, 2020), mismos que han evidenciado la pérdida continua de población y actividad económica en el Centro Histórico de San José. Para ello, el proyecto se planteó el desarrollo de una herramienta tecnológica que articule una plataforma de financiación alternativa, que permita promover la reactivación inmobiliaria, articulando las diferentes modalidades de financiación participativa con una propuesta urbanística para la recuperación urbana y el repoblamiento de esta localidad.

De acuerdo con las proyecciones iniciales realizadas por el equipo investigador del proyecto, se concibió que a largo plazo el beneficio de implementar plataformas alternativas de financiamiento soportadas en la tecnología para mediar la disposición de los modelos habitacionales mencionados debe traducirse en una coadyuvancia para la consolidación de un modelo de proximidad urbana y conveniencia para todos los interesados, ya sea de un perfil permanente o transitorio. De modo que, a partir de estos planteamientos, se sugiere oportuno que el proyecto San José_RISE, se convierta en una la Agencia RISE como un modelo de negocio que abre oportunidades, democratiza la participación y promueve la cultura colaborativa en el sector inmobiliario y financiero. El proyecto como tal, rompe paradigmas tradicionales que no debería perderse una vez que su plazo de vigencia caduque, por lo que se debería continuar con los esfuerzos de reactivación

inmobiliaria, no solo con incidencia en el Centro Histórico de la capital, también podría desarrollarse en otras áreas de la provincia de San José y del territorio costarricense. Con la consolidación de la Agencia RISE, y esta, a través de alternativas tecnológicas se promoverá la economía solidaria y la rehabilitación social de espacios a nivel nacional.

III. Industria inmobiliaria

La agencia RISE, rompe los moldes inmobiliarios a nivel nacional al proponer la combinación de modelos habitacionales en una de las principales ciudades del país, al conectar la vida urbana con la sostenibilidad. Otras compañías y agencias a nivel mundial comparten esta visión de cultura colaborativa con RISE, y hoy son modelos que inspiran la labor. Entrepatis es una cooperativa de vivienda en derecho de uso, ecológica y social que tiene presencia en Usera, Madrid, tiene el objetivo de construir alternativas al mercado inmobiliario con criterios sociales y ambientales. La organización nace en este municipio español y cuenta hoy con cuatro proyectos: un edificio en Las Carolinas y otro, en proceso de construcción Vallekas; con el proyecto La Tercera y el proyecto La Manzana. Está conformada por un grupo de personas heterogéneo con un objetivo común: poner en práctica otras formas de vivir en la ciudad que no permitan la especulación inmobiliaria, tengan en cuenta la sostenibilidad ambiental y creen comunidad. (Entrepatis, 2023)

Entrepatis se propone establecer en Madrid otro modelo de gestión inmobiliaria alternativo a través del régimen de cesión de uso. Con el derecho de uso se puede disfrutar de una vivienda y participar en la toma de decisiones sobre ella y su diseño, pero sin llegar a adquirirla en propiedad. Esta cooperativa funciona a partir de la noción de habitar en una relación de mutua interdependencia entre la casa, las personas que la habitan, las que viven en el barrio y el entorno. Para ello, recuperan la filosofía de las comunidades de proximidad, los últimos avances en arquitectura ecológica y el desarrollo de los principios de la economía social. Entrepatis está formada por 66 cooperativistas y trabaja en coordinación y con el apoyo de Lógica'Eco, una gestora de iniciativas colectivas, y sAtt, un estudio de procesos arquitectónicos, ambas empresas pertenecientes al ámbito de la economía social. (Entrepatis, 2023)

Así como Entrepatrios es un referente para el desarrollo del modelo Cohousing, la empresa Selina promueve alternativas de coliving para ello, ofrecen a sus huéspedes alternativas para viajar y trabajar en el extranjero de forma indefinida. Crean valor al ofrecer alojamiento con acceso a áreas de CoWork, clases de bienestar, conexión con la comunidad en línea y una serie de descuentos que sus huéspedes podrán aprovechar una vez que decidan alojarse en cualquiera de sus más de 60 destinos. (Selina, 2023) Las opciones que Selina ofrece se adaptan a cualquier interesado en buscar este tipo de alojamientos, sin embargo, se proyecta a ofertar servicios para nómadas digitales y teletrabajadores que quieran explorar el mundo mientras trabajan.

Por otro lado, Escazu Village, es un proyecto ubicado en la zona Oeste de San José, a pocos minutos del centro de la capital, dentro del complejo Escazú Village Torre 2, fue diseñado para presentar -entre otras soluciones- espacios de coworking, ofreciendo la modalidad de oficinas privadas, y escritorio dedicado en una oficina compartida. (WeWork, 2023) Este proyecto además cuenta con amenidades atractivas para los interesados, tales como restaurantes, gimnasio, zona comercial y residencial, estacionamiento, sala de lactancia entre otras. Además, en Costa Rica también tiene presencia Impact Hub, la red que promueve espacios colaborativos para trabajar y desarrollar empresas y proyectos a nivel global; en el país esta red ofrece un espacio sin precedentes en la Sabana en alianza con La Colmena, un referente de eco-emprendedores y gestores culturales a nivel nacional que ha operado por más de 10 años.

Esta iniciativa, ofrece a emprendedores y líderes costarricenses, salas de reunión y coworking, se especializan en co-crear una experiencia en la que converge la alimentación consciente y la conexión con una comunidad de emprendedores y emprendedoras de impacto, en un espacio céntrico y accesible de la ciudad, con paquetes hechos a la medida según las necesidades de cada cliente. Quienes podrán reservar pases diarios para acceder al espacio de coworking en paquete con alimentación incluida, así como la reservación de sala de reuniones en diferentes modalidades: como consultorio para dos personas, como oficina por un día para grupos de hasta 12 personas y salas de reunión/eventos para grupos de 4 a 6 personas. Además, se ofrece el servicio de reservación del espacio para eventos con una capacidad de hasta 200 personas. (Machado Bravo, 2022)

Estas iniciativas, tanto internacionales como locales, acompañan a la Agencia RISE en el desarrollo de iniciativas que promueven la cultura colaborativa y la economía solidaria, razón, por la que sus aportes son valiosos y considerados para el desarrollo de la presente propuesta de modelo de negocio.

IV. Diseño organizacional

En esta etapa inicial, el diseño organizacional estará constituido por la misión y visión creada para San José_RISE, para tener mayor claridad respecto a la razón de ser y el norte al que se dirige la agencia a partir del cumplimiento de sus metas a medio y largo plazo.

4.1. Misión

Impulsar la rehabilitación urbana de edificios subutilizados del centro histórico de San José a través de la mediación de los modelos habitacionales de coliving y cohousing, así como en los servicios asociados de coworking y coparking, utilizando plataformas alternativas de financiamiento.

4.2. Visión

Ser la agencia líder en la rehabilitación urbana del centro histórico de San José y ser reconocida como agente de cambio en la transformación de la ciudad, creando espacios habitacionales innovadores y sostenibles que inspiren a las generaciones presentes y futuras, a convivir en una cultura colaborativa entre instituciones gubernamentales, organizaciones comunitarias, entidades financieras y propietarios para lograr una transformación integral de los centros urbanos.

Así las cosas, San José_RISE tiene como misión impulsar la rehabilitación urbana y para lograrlo, se enfoca en el coliving y cohousing, así como en los servicios asociados de coworking y coparking, aprovechando la implementación de plataformas alternativas de financiamiento y lograr así su objetivo de mediar y facilitar la transformación de estos espacios, promoviendo la colaboración entre todos los interesados. Para ello, se propone convertirse en un referente en la transformación de la ciudad, generando espacios que inspiren y fomenten a las generaciones a convivir en una cultura colaborativa.

V. Posición de San José_RISE

Se realizó un análisis de las características de San José_RISE y su contexto para evaluar la posición actual de la agencia en el mercado y tomar decisiones informadas sobre las acciones futuras, que se realizó a través de la técnica de análisis FODA que se presenta a continuación,

5.1. Fortalezas

Apoyo institucional. El proyecto cuenta con el respaldo del Tecnológico de Costa Rica y la Municipalidad de San José, lo que brinda una sólida base institucional y acceso a recursos y conocimientos especializados.

Conexiones y redes. Acceso a una red de contactos valiosa, como propietarios organizaciones comunitarias, empresas locales y otras instituciones que pueden contribuir al éxito del proyecto.

Equipo multidisciplinar. Esta diversidad de conocimientos y habilidades permite abordar de manera integral los desafíos de la rehabilitación urbana y el desarrollo de la plataforma tecnológica del proyecto San José_RISE.

5.2. Oportunidades

Potencial de innovación tecnológica. La plataforma tecnológica utilizada por el proyecto ofrece una oportunidad para la implementación de soluciones innovadoras en el ámbito de la rehabilitación urbana, lo que puede atraer la atención de inversores, colaboradores y usuarios interesados en el proyecto.

Necesidad de rehabilitación urbana. El centro histórico de San José tiene potencial de rehabilitación urbana y promover el desarrollo más sostenible en la zona.

Sinergia. San José_RISE ha establecido alianzas con instituciones, entidades bancarias, inversores y propietarios que pueden potenciar el alcance del proyecto.

5.3. Debilidades

Soluciones de financiamiento: se desconoce a ciencia cierta quien o quienes serán las entidades que financiarán el proyecto, lo que puede retrasar o limitar la capacidad de llevar a cabo las actividades planificadas.

5.4. Amenazas

Cambios políticos o legales: Los cambios políticos o legales pueden tener un impacto en los planes y la viabilidad del proyecto, ya sea en términos de regulaciones, políticas de vivienda, incentivos fiscales o cambios políticos.

En síntesis, San José_RISE tiene una base sólida de apoyo institucional y conexiones estratégicas, lo que le brinda una ventaja competitiva en el mercado inmobiliario. Además, las oportunidades en términos de innovación tecnológica y la necesidad de rehabilitación urbana en la zona son factores favorables. Sin embargo, la incertidumbre respecto a las soluciones de financiamiento y los posibles cambios en el entorno político y legal pueden representar desafíos para la agencia. Es importante que San José RISE esté preparado para abordar estas debilidades y amenazas, al tiempo que aprovecha al máximo sus fortalezas y oportunidades.

VI. Clientes, usuarios y socios de RISE

San José_RISE, se dirige a un público heterogéneo al mediar modelos habitacionales disruptivos a los tradicionales: cohousing y coliving y los servicios asociados de coworking y coparking; compuesto en parte por dos perfiles el permanente, que contempla a residentes locales familias, funcionarios públicos, adultos jóvenes, teletrabajadores y trabajadores autónomos; así como estudiantes y adultos mayores y personas retiradas. El perfil transitorio lo conforman los nómadas digitales, turistas y empresas que rentan una vivienda para sus empleados de forma temporal. Por otra parte, San José_RISE también considera como cliente a los propietarios de los inmuebles e inversionistas interesados en los proyectos de rehabilitación inmobiliaria, por lo que ambos juegan un papel de *prosumers* o *prosumidores* en español.

El termino *prosumer* es un acrónimo que procede de la fusión de dos palabras: “producir” (productor) y “consumer” (consumidor) y que les asigna un rol en el que al mismo tiempo que son consumidores, son a su vez productores de determinado servicio o producto. (Islas-Carmona, 2008, p. 8) Una persona o entidad no solo es un consumidor de bienes raíces, sino que también actúa como productor o generador de valor en el mercado inmobiliario, por ejemplo, un prosumer en estos términos, un propietario no solo es dueño de la su propiedad, también puede ser un inversionista de su inmueble o de otro cercanos y generar ingresos mediante el alquiler o bien, participando en actividades de crowdfunding.

A diferencia de un consumidor tradicional de bienes raíces, un prosumer participa activamente en la toma de decisiones relacionadas con sus inversiones, evalúa oportunidades, realiza análisis de riesgo y rendimiento, negocia contratos y supervisa la gestión de sus inmuebles. Los propietarios e inversionistas pueden colaborar con San José_RISE en la planificación y ejecución de los proyectos de rehabilitación. Pueden trabajar en conjunto para identificar las necesidades y prioridades del inmueble, definir los aspectos clave de la renovación, como el diseño, la distribución de espacios y las características deseables. Al participar activamente en este proceso, se convierten en prosumers al contribuir con su conocimiento y habilidades para mejorar la calidad y el éxito del proyecto.

Los propietarios e inversionistas pueden colaborar en la comercialización y gestión de las propiedades rehabilitadas. Pueden participar en la promoción y difusión de los proyectos, identificar oportunidades de alquiler o venta, y contribuir con su conocimiento local para atraer a posibles arrendatarios o compradores. Además, pueden participar en la gestión y mantenimiento de las propiedades, garantizando su buen funcionamiento y rentabilidad a largo plazo. Al asumir estas responsabilidades, se convierten en prosumers, al actuar como productores de los proyectos de reactivación inmobiliaria en el centro histórico de San José, y consumidores de la agencia RISE al utilizar sus servicios de mediación de los modelos habitacionales.

VII. Modelo de negocio

A continuación, se presenta un modelo de negocio según el Modelo Canvas, ver tabla no. 1, el cual, es una herramienta utilizada para describir y analizar modelos de negocio de manera visual, concisa y estructurada, desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como una forma de capturar y comunicar los elementos clave de un negocio.

7.1 Socios clave

Los socios clave desempeñan un papel fundamental en el éxito y desarrollo del proyecto. La Municipalidad de San José es un aliado estratégico, ya que proporciona apoyo institucional y asesoramiento en los procesos de gestión administrativa para llevar a cabo la reactivación de los edificios. Además, la municipalidad puede colaborar en la implementación de políticas urbanas favorables y atractivas para la ciudadanía. El Tecnológico de Costa Rica (TEC) es otro aliado

clave, por su experiencia en investigación, extensión y desarrollo que puede aportar conocimientos especializados en el campo de la arquitectura, la administración, la tecnología y la sostenibilidad al colaborar en el diseño de soluciones innovadoras, para la toma de decisiones más informadas.

Asimismo, el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, es un socio clave de la Agencia al ser el órgano técnico rector a nivel nacional en materia de ordenamiento territorial y asentamientos humanos. Desde este ministerio, se emiten las políticas y directrices, en función de las necesidades y demandas de los distintos estratos socioeconómicos, con el propósito de facilitar el acceso a viviendas, sujetas a la coordinación de una planificación integral de nuestro país. Aspecto que lo convierte en un socio clave por el apoyo institucional y asesoramiento en los procesos de gestión pública que se pueda dar entre la Agencia y el Estado.

El Banco Popular, INFOCOOP, FEDEAC y las asociaciones solidaristas representan alianzas estratégicas en términos de financiamiento. Estas instituciones pueden proporcionar opciones de inversión y asesoramiento financiero para respaldar el desarrollo de proyectos con la Agencia San José_RISE. Su participación contribuiría a asegurar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo los procesos de reactivación inmobiliaria y asegurar la viabilidad económica a largo plazo de estos proyectos. Asimismo, otro aliado en términos financieros son los propietarios, quienes también pueden financiar las inversiones que se deban realizar para rehabilitar su inmueble, al mismo tiempo, los propietarios como dueños podrían tener una participación activa y cooperación, permitiendo el acceso a sus edificios y colaborando en el proceso de rehabilitación con los demás socios clave para abrir la puerta a posibles asociaciones a largo plazo con las instancias financieras y acuerdos de beneficio mutuo.

7.2 Actividades clave

Para el funcionamiento eficiente de la Agencia San José_RISE soportada a partir de plataformas de financiamiento alternativas, es importante contar actividades transversales para todos los modelos propuestos para la mediación de servicios de arrendamiento de propiedades de alta calidad que permitan administrar y gestionar los inmuebles rehabilitados a través de los canales establecidos. Esto implica la predefinición de la comunidad; la gestión de solicitudes de financiamiento tanto de nuevos usuarios como de inmuebles; la negociación de contratos de arrendamiento; y la resolución de cualquier contratiempo que pueda surgir, con el propósito de garantizar un entorno habitable y satisfactorio para los residentes del Centro histórico de San José.

Asimismo, la mediación de actividades de crowdfunding y transacciones, tanto de venta como de compra de inmuebles. Esto incluye la identificación y evaluación de propiedades que puedan ser adquiridas para su rehabilitación, así como la negociación, financiamiento y cierre de acuerdos de venta de las propiedades rehabilitadas. Estas transacciones implican el análisis de mercado, la valoración de propiedades, la coordinación de visitas y la gestión de documentos legales y financieros.

La mediación de servicios de marketing y publicidad son esenciales para dar a conocer los proyectos de la agencia, al promocionar las propiedades y atraer a potenciales inquilinos, compradores e inversores. Estas actividades implican la incorporación de estrategias de marketing, el desarrollo de material promocional, la gestión de campañas publicitarias en línea y fuera de ella. El objetivo es generar una mayor visibilidad y atraer el interés de personas que buscan soluciones de vivienda en el centro de San José y ofrecerles un modelo de vivienda más colaborativo.

7.3 Recursos clave

La plataforma tecnológica es un recurso clave que permite la gestión eficiente de la mediación de los servicios mencionados. Esta plataforma proporciona una interfaz fácil de usar para que los usuarios puedan acceder a información sobre propiedades disponibles, realizar transacciones, mediar la gestión de servicios de financiamiento e inversión, y acceder a diferentes proyectos de cohousing y coliving, así como de sus servicios asociados de coworking y coparking. La plataforma tecnológica también facilita la comunicación entre la agencia, los propietarios y los posibles inversores, brindando un canal centralizado para todas las operaciones.

Las diferentes bases de datos de financiación e inmuebles es un recurso clave para la plataforma de San José_RISE, almacena información detallada sobre los proyectos de inversión y los servicios de financiación, así como todo lo relativo a propiedades disponibles para la rehabilitación, las que están en proceso de desarrollo y los servicios que se ofrecen en sus diferentes modelos. Estas bases de datos contienen información relevante como ubicación de los inmuebles, características, proyectos de reactivación y planes de financiamiento.

El equipo San José_RISE es otro recurso clave, compuesto por profesionales con experiencia en el área de la arquitectura, administración y tecnología de la información. Que desempeñan roles fundamentales en la planificación, implementación y seguimiento de los proyectos de reactivación inmobiliaria, a partir de sus conocimientos y experiencias.

Otros recursos valiosos para San José_RISE, son los estudiantes y futuros profesionales de las diferentes carreras que se imparten en el país, su participación como parte de programas de pasantías o prácticas brinda una oportunidad de colaboración y aprendizaje mutuo. Los estudiantes desarrollan sus conocimientos y generan propuestas a partir de perspectivas innovadoras y conocimientos actualizados en el campo de la arquitectura, la administración, turismo, o TI, por ejemplo, enriqueciendo así los proyectos de rehabilitación e incentivando la formación de nuevas generaciones de profesionales con vínculos cercanos al centro histórico de San José.

Los agentes habilitadores son otro recurso clave, al ser quienes habilitan cada uno de los proyectos o polígonos que la plataforma de RISE va a mediar. Además de una bolsa de empleo en consultoría, diseño y construcción, cumpliendo así, uno de los objetivos de la Agencia al enmarcarse en un clima de economía solidaria y cultura colaborativa.

7.4 Propuesta de valor

Propuesta de valor de San José_RISE

San José_ RISE ofrece una experiencia única y emocionante de vivir de una manera más conectada, colaborativa y sostenible inmersa en la vida urbana del Centro Histórico de la ciudad capital. Se especializa en modelos de vivienda cohousing y coliving, sus servicios asociados de coworking y coparking, brindando soluciones integrales para satisfacer las necesidades del público diverso al que se dirige, a través de una plataforma alternativa de financiamiento. La agencia ofrece soluciones habitacionales flexibles, sostenibles y centradas en la comunidad, con el objetivo de crear un entorno donde las personas puedan vivir, trabajar y conectarse de manera significativa, promoviendo un estilo de vida equilibrado y enriquecedor.

Propuesta de valor del modelo cohousing San José_RISE

Crear comunidades cohesionadas donde las personas pueden vivir en espacios privados dentro de un entorno compartido. Los proyectos de cohousing de San José_RISE están diseñados para fomentar la colaboración, la solidaridad y el apoyo mutuo; los residentes tienen acceso a áreas comunes que promueven la interacción social.

Propuesta de valor del modelo coliving San José_RISE

Facilitar un estilo de vida comunitario en los edificios del centro histórico, ofreciendo espacios diseñados específicamente para fomentar la interacción, la colaboración y el bienestar. Las unidades habitacionales cuentan con comodidades propias del modelo y áreas comunes compartidas para promover la conexión entre todos los residentes.

Propuesta de valor de coworking San José_RISE

Proveer espacios de coworking asociados a los proyectos de cohousing y coliving, que sean dinámicos y funcionales a las necesidades de los usuarios, con servicios y comodidades integrales, para el desarrollo de un ambiente colaborativo y de networking. Estos espacios, proporcionan un entorno de trabajo inspirador que no se limita al uso de los residentes de edificios rehabilitados, también contempla opciones flexibles para usuarios externos.

Propuesta de valor de coparking San José_RISE

San José_RISE reconoce las dificultades de movilidad en la ciudad capital, y más aún, en el área del Centro Histórico, por eso, se ofrecen soluciones de coparking, en zonas ya dispuestas para tal fin a los usuarios vinculados a los proyectos de cohousing, coliving y coworking, lo que permite encontrar un lugar para estacionar sus vehículos cercano a su residencia y lugares de trabajo. Con la red de estacionamientos compartidos, se provee una opción segura y conveniente para cada necesidad.

7.5 Relación con clientes

Para brindar un servicio excepcional, se enfoca en dos aspectos clave: la atención personalizada, que busca establecer relaciones cercanas y de confianza con cada cliente, comprendiendo sus necesidades y ofreciendo soluciones personalizadas. Esto implica una comunicación constante y fluida para asegurarse de que todas las inquietudes y preguntas sean atendidas de manera oportuna.

Otro aspecto clave es el ecosistema de servicios de información amparado en tecnología, que sirve como un canal para todos los involucrados, este, es diseñado para ser accesible y conveniente para las partes.

7.6 Canales

El ecosistema de servicios de información es el canal principal a través del cual la Agencia RISE interactúa con cada cliente, esta plataforma ofrece una interfaz intuitiva y fácil de usar que permite

mediar, explorar y acceder a los modelos de cohousing y coliving, así como, los servicios de coworking y coparking. Proporciona información detallada sobre cada propuesta de rehabilitación, incluyendo imágenes, ubicaciones, opciones de financiamiento e inversión, entre otros datos relevantes para tomar decisiones informadas. Es un canal eficiente y conveniente para que los clientes y socios clave se involucren con la agencia y accedan a los servicios ofrecidos por este ecosistema.

Además de la plataforma tecnológica, las redes sociales son un canal clave para la agencia inmobiliaria. A través de plataformas como Facebook e Instagram, por ejemplo, San José_RISE puede ampliar su alcance y llegar a un público más amplio. Utilizando contenido visual atractivo y publicaciones informativas; la agencia puede generar interés y mantener una presencia activa en línea. Las redes sociales también ofrecen la oportunidad de interactuar directamente con los seguidores, responder preguntas, recibir comentarios y compartir noticias y actualizaciones relevantes sobre el mercado y proyectos de reactivación urbana en el centro histórico de San José.

7.7 Segmento de clientes

Se han identificado dos perfiles que agrupan a los clientes de San José_RISE, el primero es el permanente, compuesto por residentes locales que buscan establecerse en el centro histórico de la ciudad capital. Este grupo incluye a familias que desean encontrar un hogar adecuado en la zona, funcionarios públicos que buscan viviendas cercanas a sus lugares de trabajo, adultos jóvenes que desean experimentar la vida en el corazón de la ciudad, teletrabajadores y trabajadores autónomos que desean tener un espacio de trabajo -coworking- y vivienda en un entorno dinámico, estudiantes que buscan alojamiento cercano a instituciones educativas y personas jubiladas y adultos mayores que buscan una vida activa y accesible en una ubicación histórica. San José_RISE se enfoca en comprender las necesidades y preferencias de cada uno de ellos para ofrecer opciones de cohousing y coliving, con servicios de coworking y coparking que se adapten a sus requerimientos.

El segundo perfil lo componen los clientes transitorios, aquellos que buscan una estancia temporal en el centro histórico de San José. Este grupo incluye nómadas digitales que buscan una base de operaciones temporal, turistas que desean disfrutar de la riqueza cultural y arquitectónica de la zona, y empresas que buscan alquilar viviendas para sus empleados en estancias temporales o de tiempo definido. La agencia media proyectos que proveen soluciones flexibles y personalizadas

para satisfacer las necesidades de este grupo, brindando opciones de alojamiento adecuadas a su duración de estancia, servicios y amenidades necesarias.

7.8 Estructura de costes

Dado que la agencia se soporta en un ecosistema de servicios de información amparado en la tecnología, para mediar cada modelo y sus servicios asociados, se deben destinar recursos económicos en la actualización, seguridad y mejora continua de la plataforma. Esto implica gastos asociados con el desarrollo de software, alojamiento web, servicios de seguridad cibernética y soporte técnico para garantizar un funcionamiento fluido y confiable de la plataforma.

Otro de los gastos asociados con la puesta en marcha de la agencia San José_RISE, son los gastos operativos generales para el funcionamiento diario, fundamentales para garantizar la operatividad y eficiencia de la agencia.

7.9 Fuente de ingresos

En primer lugar, una de las principales fuentes de ingreso son las comisiones por mediación, una vez que a través del ecosistema RISE se coloca una propuesta de rehabilitación en el mercado, la agencia recibe una compensación por su intermediación y asesoramiento en el proceso. Además de las comisiones, la agencia también genera ingresos a través de tarifas por servicios adicionales que brinda a sus clientes. Estos servicios pueden incluir el asesoramiento en materia inmobiliaria, gestión de financiamiento, entre otras; estas tarifas complementan las comisiones y contribuyen a diversificar las fuentes de ingreso de la agencia.

Otra fuente de ingreso importante es la obtención de comisiones por inversiones en crowdfunding, porcentaje de patentes, por el servicio de parqueo o permisos de construcción, todo ello, a través del ecosistema RISE, la agencia permite a los inversionistas participar en proyectos de reactivación inmobiliaria en el centro histórico de San José, por cada inversión realizada a través de la plataforma, la agencia recibe una comisión.

Figura no. 1. Modelo Canvas para la agencia San José_RISE



Fuente: elaboración propia

VIII. Referencias

- Arroyo-Herrera Mauricio. “Modelo de Gestión Pública para el Desarrollo de Ciudades-Comunidades Sostenibles”, Kérwá. 2020. URI: <https://hdl.handle.net/10669/80995>
- Entrepatrios. (2023). Qué es Entrepatrios. Otra manera de vivir. Recuperado de: <https://www.entrepatrios.org/>
- Islas-Carmona, Jose Octavio. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, vol. 11 (1) junio, pp. 29-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/649/64911103.pdf>
- Machado Bravo, Irene (2022). Impact Hub inaugura nuevo espacio de coworking en la Sabana en alianza con La Colmena. San José Volando. Recuperado de: <https://sanjosevolando.com/emprendimientonegocio/impact-hub-inaugura-nuevo-espacio-de-coworking-en-la-sabana-en-alianza-con-la-colmena>
- Selina. (2023). Selina CoLive. Recuperado de: https://colive.selina.com/?utm_campaign=19800369087&utm_adgroup=&utm_network=x&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_keyword=&utm_device=c&utm_content=&gclid=CjwKCAjwvpCkBhB4EiwAujULMh4weytIqbzcbPC6cIXMd1wLFdjpqvUKtzKq2Z29FMieMcJZUU4t2RoCHggQAvD_BwE
- WeWork, (2023). Escazu Village. Recuperado de: https://www.wework.com/es-LA/buildings/escazu-village--san-jose--costa-rica?utm_source=ads-google&utm_medium=cpc&utm_campaign=CR_LF_SEM_LEAD_CORE_DSA&utm_content=DSA_BUILDINGS_N-A_CR_ALL&utm_source=&utm_campaign=&utm_content=&utm_term=&gclid=CjwKCAjwvpCkBhB4EiwAujULMqaN8qkRUcjlmXgM8C-cNQUjkonQBylWF7c1xNQWPjtjXbZ0xaReMRoCfNUQAvD_BwE