



“BUSINESS OFFICE TI”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Cristián Álvarez Vera
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Agosto 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	6
2.1 Industria.....	6
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes.....	6
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
3.1 Descripción de la empresa.....	7
3.2 Modelo de Negocios.....	7
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.	7
4 PLAN DE MARKETING.....	8
4.1 Estrategia de producto / servicio	8
4.2 Estrategia de Precio	8
4.3 Plaza: Estrategia de distribución	8
4.4 Promoción: Estrategia de comunicación y ventas	8
5 PLAN DE OPERACIONES.....	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2 Flujo de Operaciones	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	14
6 EQUIPO DEL PROYECTO	15
6.1 Estructura organizacional y equipo gestor	15
6.2 Incentivos y compensaciones	17
7 PLAN FINANCIERO	19
7.1 Supuestos.....	19
7.2 Inversiones	19
7.2.1 Inversiones en activos fijos	19
7.2.2 Inversiones en activos intangibles.....	20
7.2.3 Inversión en capital de trabajo	21
7.2.4 Costo de oportunidad	21
7.3 Financiamiento	22
7.4 Ingresos.....	22
7.5 Costos y Gastos	23
7.6 Estado de Resultado	23
7.7 Flujo de Caja	24
7.8 Balance.....	25
7.9 Evaluación Financiera	26

7.9.1	Cálculo tasa de descuento (Proyecto Puro).....	26
7.9.2	Evaluación del Proyecto	27
8	RIESGOS CRÍTICOS.....	29
9	CONCLUSIONES.....	31
10	Bibliografía.....	32
11	Anexos.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1:	Flujograma Coworkers	13
Figura 6.1:	Organigrama organizacional para el año 1 y año 10.....	16
Figura 7.1:	Calendario de Inversiones	21

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1:	Proyecciones de aperturas de locales y dotaciones.....	9
Tabla 5.2	Proyección de locales para los próximos 10 años.....	9
Tabla 5.3:	Carta Gantt y recursos (\$) de la implementación	13
Tabla 5.4:	Proyección de la dotación en función de los cargos disponibles.....	14
Tabla 6.1:	Estructura de remuneraciones	18
Tabla 7.1:	Inversiones en activos fijos y Vida Útil	19
Tabla 7.2:	Depreciaciones para el periodo de evaluación	20
Tabla 7.3:	Inversiones en activos intangibles	20
Tabla 7.4:	Flujos acumulados mensuales para la estimación del Capital de Trabajo	21
Tabla 7.5:	Gastos mensuales en la implementación	21
Tabla 7.6:	Financiamiento Inversión inicial	22
Tabla 7.7:	Ingresos anuales proyectados	22
Tabla 7.8:	Costos y Gastos anuales proyectados.....	23
Tabla 7.9:	Estado de Resultados para el Proyecto.....	23
Tabla 7.10:	Flujos de Caja Neto para todo el periodo de evaluación	24
Tabla 7.11:	Payback del Proyecto	24
Tabla 7.12:	Balances proyectados para todos los años	25
Tabla 7.13:	Indicadores de desempeño financiero	25
Tabla 7.14:	Proyecto Puro.....	27
Tabla 7.15:	Flujo de la Deuda	27
Tabla 7.16 :	VAN y TIR Ajustados.....	28

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Planos Local en Edificio Pamplona Providencia.....	33
Anexo 2: Estudio de Mercado en Coworking JustPeople y Co-Work (Sede Encomenderos).....	34
Anexo 3: Estudio de Mercado en Coworking Launch y Co-Work (Sede El Golf)	47
Anexo 4: Estudio de Mercado a Profesionales de Tecnologías de la Información (TI)	58
Anexo 5: Competidores Región Metropolitana	63
Anexo 6: Modelo Canvas Mejorado	64
Anexo 7: Plataforma de Intranet.....	65
Anexo 8: Logo Corporativo BS Office TI	65
Anexo 9: Precios de la Competencia	65
Anexo 10: Precios ofertados por BS Office TI	66
Anexo 11: Mapa de Posicionamiento.....	66
Anexo 12: Experiencia del equipo gestor.....	67
Anexo 13: Proyecciones de Ingresos Mensuales Primer Año	69
Anexo 14: Información de vida útil para activos fijos según SII	69
Anexo 15: Depreciación por periodo para activos fijos.....	70
Anexo 16: Simulación crédito Banco CorpBanca	70
Anexo 17: Simulación Crédito 1 (72 meses).....	71
Anexo 18: Simulación Crédito 2 (8 años).....	71
Anexo 19: Costos y Gastos para el primer año	72
Anexo 20: Costos y Gastos para todo el periodo de evaluación	72
Anexo 21: Remuneraciones estimadas mensuales	73
Anexo 22: Flujo de Caja Neto 1 año de Operación.....	73
Anexo 23: Cálculo Tasa Libre de Riesgo (Rf).....	73
Anexo 24: Beta de la competencia (Regus PLC S.A.).....	74
Anexo 25: Cálculo Premio por Riesgo de Mercado	74
Anexo 26: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)	75

RESUMEN EJECUTIVO

Desde la evolución de la Generación Baby Boomers hasta la Generación Z, muchos estudios demuestran que la tendencia de este último grupo es adquirir trabajos Part-Time y desarrollar emprendimientos, esto debido a que el mundo globalizado está cada vez más orientado hacia la Sociedad de la Información. Dado lo anterior, Business (BS) Office TI SpA ha detectado una oportunidad de negocio relacionado a brindar un **servicio de arriendo de espacios de trabajo** para emprendedores. Particularmente en Chile, esta Industria está en etapas iniciales (17 posibles competidores en la Región Metropolitana), respecto a experiencias en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos, donde una empresa en particular el año 2012 ya tenía más de 600 oficinas, lo que permite presumir la posibilidad de escalamiento del negocio en el corto plazo.

Los estudios realizados a la Industria, Competidores y Clientes son favorables para el desarrollo de este Plan de Negocios, en conjunto con las proyecciones de crecimiento y objetivos de marketing alcanzables en el mediano plazo, razones más que suficientes para estimar ingresos en torno a los 255 millones de pesos para el primer año y 1,615 millones para el año diez (periodo de evaluación), considerando la apertura de dos nuevos locales en la Región Metropolitana para los años 3 y 7 y uno en región para el año 9.

La Propuesta de Valor está dirigida a un segmento en particular que es Tecnologías de la Información, esto debido al crecimiento en torno al 10% anual desde el año 2013, de nuevas empresas de este rubro en la Región Metropolitana de Santiago, una de las industrias con mayor auge en los últimos años.

La evaluación del proyecto considera una inversión inicial de \$285.4 millones (endeudamiento de un 40% y el diferencial como aporte de socios), con una etapa de implementación de 6 meses para cada apertura de un nuevo local. En términos financieros se obtuvo un VAN Ajustado (con deuda) de \$298.3 millones y una TIR de 24.98% para un periodo de evaluación de 10 años, considerando una tasa de descuento de 12.9%.

Por último, se considera que el principal riesgo crítico del proyecto está relacionado con el financiamiento, es decir, asumir que el crédito del periodo 2 no fuese aprobado, con esa premisa la decisión es desfasar la apertura del segundo local en dos años de lo estipulado inicialmente, con la finalidad de financiar el nuevo local sólo con Flujo de Caja, los resultados de evaluación en este nuevo escenario se estimaron con un VAN Ajustado de \$55.8 millones y una TIR de 17.28%, lo que demuestra la alta factibilidad y rentabilidad de desarrollar este proyecto y de obtener resultados financieros positivos en el largo plazo.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO¹

BS Office TI abrirá su primer espacio de trabajo en la Comuna de Providencia, con una superficie útil de 375mt² (Anexo 1), con el principal objetivo de proveer el servicio de **arriendo de espacios de trabajo, facilitar redes de contacto y asesorías** para satisfacer las necesidades de trabajadores en etapa de crecimiento relacionadas al rubro de Tecnologías de la Información (TI).

Desde el año 2013 las empresas TI están concentrando todas las miradas por los elevados niveles de crecimiento (sobre 10% anual) y se espera que en los próximos años cerca de 40 millones de personas² en el mundo sean independientes, lo que demandará lugares específicos para trabajar.

Se realizaron tres investigaciones de mercado para detectar gustos, necesidades y preferencias de estos profesionales:

- i. Estudio de Mercado en Coworking Just People y Co-Work (Sede Encomenderos), donde se obtuvieron 61 entrevistas (Anexo 2).
- ii. Estudio de Mercado en Coworking Launch y Co-Work (Sede El Golf): Los resultados fueron de 55 entrevistas (Anexo 3).
- iii. Estudio de Mercado a Profesionales de TI: Se realizaron 41 entrevistas online (www.e-encuestas.com, Anexo 4) con lo cual se permitió conocer a estos profesionales quienes serán nuestro foco en el proceso de segmentación de Mercado.

Dada la información previa, es que se concluye que existe una oportunidad única para BS Office TI de proveer espacios de trabajo donde se reunirán especialistas del rubro de Tecnologías de la Información. De la competencia existente (14 competidores en la Región Metropolitana) todos ellos están orientados a diferentes rubros, por ende, en ninguno se puede encontrar especialización en algún tema específico.

¹ Mayores detalles se encuentran disponibles en la Parte I de este Plan de Negocios

² Consultora MBO Paterns: Estudio del World Economic Forum(WEF)

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES³

2.1 Industria

Análisis de Macroentorno de la Industria: En la actualidad es favorable para la realización de este Plan de Negocios, estas conclusiones son obtenidas a través del análisis PESTEL (describe el entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

Análisis de Microentorno de la Industria: Se analizó a través de las 5 fuerzas de Porter y se concluye que existe un gran atractivo de la industria y mercado suficiente para desarrollar este nuevo negocio: Nuevos competidores (amenaza media); Productos sustitutos (amenaza media); Poder de negociación de proveedores (Amenaza baja); Poder de negociación de los clientes (amenaza baja); Rivalidad entre competidores existentes (amenaza baja).

2.2 Competidores

En la Región Metropolitana se encuentran 14 de estos espacios, de los cuales uno de ellos (Co-Work) cuenta con 3 sedes operativas en diferentes comunas de Santiago. Dado lo anterior, en total se consideran 17 competidores (Anexo 5) que están distribuidos en 4 comunas.

2.3 Clientes

BS Office TI se ha enfocado en el segmento de clientes del rubro de Tecnologías de la Información, todos ellos están emprendiendo un negocio en sus etapas iniciales, por ende van a necesitar recursos tecnológicos, financieros, legales y humanos, los cuales encontrarán en cada una de las asesorías especializadas que entregará BS Office TI.

³ Mayores detalles se encuentran disponibles en la Parte I de este Plan de Negocios

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR⁴

3.1 Descripción de la empresa

BS Office TI se pretende constituir a través de una Sociedad por Acciones (SpA), con tres socios. **Misión:** *Proveer a la comunidad empresarial una mezcla perfecta entre el mundo de los negocios, tecnologías a la vanguardia y sinergias para el desarrollo de sus proyectos, brindando un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes.* **Visión:** *Convertirnos en la nueva forma para hacer negocios posicionando nuestra marca en los distintos centros neurálgicos de nuestro país.*

3.2 Modelo de Negocios

El modelo de negocios a desarrollar se puede revisar de manera más práctica en el CANVAS (Anexo 6), adicionalmente se ha considerado que el posicionamiento estratégico que se va a implementar será el de **Foco en Diferenciación**⁵, entre los principales aspectos distintivos con la competencia, se destacan: Sinergias entre los clientes, a través de una plataforma de intranet (Anexo 7); Brindar servicios de consultoría técnica experta en TI; BS Office TI atenderá las 24 horas del día los 365 días del año para satisfacer todas las necesidades de horario.

La Propuesta de Valor representa la diferenciación con la competencia y la manera de retener a cada cliente, información que se correlaciona con el posicionamiento estratégico mencionado con anterioridad, esta Propuesta de Valor hace mención a *“BS Office TI proporciona un ambiente de trabajo flexible y cómodo, especializado en trabajadores independientes del área de tecnología de la información, integrando a sus clientes en una red de contacto única para promover sus proyectos con clientes externos y potenciar su conocimiento con las últimas tecnologías del mercado”*.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Chile es el país con la tasa más alta de innovación en la fase temprana de emprendimientos en el mundo, donde gran parte de ellos pertenece al rubro de TI, en los últimos 10 años estas empresas se han duplicado, por lo que se tiene un antecedente suficiente para permitir que BS Office TI ponga su foco de atención en al menos el 2% de estas empresas, lo cual se traduce en 100 para el año 2014 y considerando un porcentaje de crecimiento promedio del 11% para los siguientes años, se espera que para el 2017 contar con al menos 132 clientes.

⁴ Mayores detalles se encuentran disponibles en la Parte I de este Plan de Negocios

⁵ Posicionamiento Estratégico; Profesor Ismael Oliva.

4 PLAN DE MARKETING⁶

4.1 Estrategia de producto / servicio

BS Office TI ofrece servicio de arriendo de espacios orientado a trabajadores del área de TI, el cual reúne todo lo necesario para que puedan desarrollar su trabajo con las mejores tecnologías del mercado y a la vez incrementar sus redes de contacto. Para que los consumidores reconozcan la marca se ha definido un Logo Corporativo (Anexo 8) como único, integral y moderno.

4.2 Estrategia de Precio

La estrategia principal de precios fijados será en base al conocimiento del Mercado⁷, específicamente en base al **concepto de valor**. Se han considerado tres factores: Precios de la competencia (Anexo 9); Sensibilidad de los clientes; Los costos asociados al servicio. Dada la información previa se ha estimado que el precio será de \$290.000 (pesos chilenos con IVA incluido), ver Anexo 10, lo que correspondería a un 60% superior al promedio de la competencia. Una justificación con respecto al mayor Valor/Precio es a través del mapa de posicionamiento (Anexo 11) considerando a sus tres principales competidores.

4.3 Plaza: Estrategia de distribución

BS Office TI se emplazará en la Región Metropolitana, comuna de Providencia a pasos de la estación línea 1 Metro Manuel Montt.

4.4 Promoción: Estrategia de comunicación y ventas

Para llegar a los clientes se ha definido utilizar: **Marketing directo** (correo, marketing online); **Publicidad** en página web, Facebook, páginas especializadas de TI, emprendedores, buscadores de google; **Promociones de ventas**; **Relaciones públicas** (reportajes y participación de eventos).

⁶ Mayores detalles se encuentran disponibles en la Parte I de este Plan de Negocios

⁷ Roger Best, Capítulo 8, “Precios con orientación al mercado”.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para BS Office TI es fundamental la capacidad instalada en términos de infraestructura, ya que sus principales ingresos están directamente relacionados al arriendo de espacios de trabajo, lo que significa que el crecimiento esperado va en correlación a la apertura de nuevos locales. La planificación para el periodo de evaluación de 10 años considera una dotación de manera permanente de 8 personas para el año 1 hasta 41 personas, un total de 3 locales en la Región Metropolitana y 1 en Regiones (ver Tabla 5.1) ambas afirmaciones para el año 10, con ello se logra satisfacer el porcentaje de crecimiento que BS Office TI ha definido y dar cumplimiento al Plan Financiero que se presentará en capítulos siguientes. En la Tabla 5.2 se estima una proyección en el tiempo de la apertura de los 3 locales, se incluyen los metros cuadrados (mt²) mínimos requeridos para los nuevos espacios de trabajo requeridos. Adicionalmente entre las principales valoraciones que fueron extraídas desde las encuestas, está la incorporación en cada local de una cafetería de 50mt² (servicio externalizado) y una sala de entretenimiento de 12mt².

Por último se ha definido que la cantidad mínima de estacionamientos de bicicletas y vehículos será de un 20% y 5% de los espacios de trabajo disponibles respectivamente.

Tabla 5.1: Proyecciones de aperturas de locales y dotaciones.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Locales	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
Locales RM (#)	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Locales Regiones (#)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Dotación Permanente	9	9	18	21	22	23	32	32	41	41
Dotación Part-Time	1	1	1							
Socios	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4

Tabla 5.2 Proyección de locales para los próximos 10 años.

	Año de Operación	mt ² Totales	Espacio Coworking				mt ² Cafetería
			mt ²	Espacios de Trabajo	Módulos Privados	Salas de Reuniones	
1	Local RM-Providencia (1)	1 al 10	375	96	4	1	50
2	Local RM-(2)	3 al 10	500	450	4	1	50
3	Local RM-(3)	7 al 10	600	550	4	1	50
4	Local Región-(4)	9 al 10	400	350	4	1	50

Cabe destacar, que todos estos locales serán arrendados con opción de compra.

Entre los principales supuestos definidos para la estimación del crecimiento anual, se destaca que no puede existir una tasa de ocupación entre la cantidad de clientes y los espacios de trabajo superior a un 135% (ej. Si tenemos 100 espacios disponibles, no podemos tener más de 135 clientes), supuesto bastante conservador en base a un estudio⁸ del año 2012 que menciona: “los grandes espacios tienen una tasa de

⁸ <http://www.deskmag.com/es/la-evolucion-de-los-espacios-de-coworking-encuesta-432>

ocupación todavía mayor, que alcanza un 172% de media en los espacios con 100 o más puestos. Este hecho puede explicarse por varias razones. Para empezar, no todos los miembros trabajan al mismo tiempo, los espacios ofrecen una gran cantidad de puestos móviles y abren 24 horas al día, lo que distribuye la demanda y permite una mayor utilización de los puestos”, dado lo anterior se espera al cabo de un año evaluar nuevamente las proyecciones en base a la experiencia que se genere. La capacidad ociosa sólo se podría ver reflejada en los horarios nocturnos y los fines de semana, para ello se han realizado descuentos de un 50% y 70% respectivamente para atraer a nuevos clientes.

Procesos Operativos

- **Procesos Operativos Técnicos:** son aquellos procesos críticos del negocio que deben funcionar en perfectas condiciones, y considerar un plan de continuidad de negocio en caso de presentar contingencias que pongan en riesgo su funcionamiento.

Dentro de estos procesos, se encuentran aquellos que requieren alta infraestructura tecnológica los que se llevarán a cabo a través de proveedores informáticos para dejarlo en manos de especialistas y entregar un servicio de excelente calidad.

Los procesos que no requieren de alta infraestructura tecnológica estarán a cargo del área técnica, que está conformada por el Gerente Técnico (Socio 2) junto a un técnico informático para dar soporte y asegurar el correcto funcionamiento de todos los servicios.

La siguiente tabla, muestra el detalle de los servicios que estarán a cargo del Área Técnica y los que serán parte del Proveedor Informático:

Servicios BS Office TI	
Responsable: Socio Técnico	Responsable: Proveedor Informático
Salas con tecnología de videoconferencia	Servicio de Housing
Sala de entretenimientos disponible las 24 horas con opción de ver películas y disponibilidad de juegos de acuerdo al interés de los clientes.	Servicio de Hosting
Internet (Wi-Fi) de alta velocidad	Servicio de almacenamiento de datos
Intranet con acceso a toda la red de contacto de BS TI, con sugerencia de contactos de acuerdo a temas de interés.	
Salas de reuniones con ultima tecnología para exposición de proyectos	

- **Procesos Operacionales:** se requiere para el primer año la contratación de 4 recepcionistas para cubrir los turnos completos las 24 horas del día, los 365 días del año, 1 junior para los servicios de mensajería ofrecidos a los clientes y resolución de temas administrativos, y 2 personas encargadas de aseo. El área de marketing y recursos humanos estará a cargo de los socios fundadores de BS Office TI.

Tal como se ha expuesto en capítulos anteriores, BS Office TI es experto en entregar servicios de arriendo de espacios, entregando un servicio integral con las mejores herramientas y tecnologías del mercado, siendo éste proceso el “core business”. De esta forma, la cafetería es un servicio complementario para otorgar confort a los clientes, dada su alta valoración en las encuestas. Con el objetivo de reducir costos y enfocar los esfuerzos y la calidad en el “core business”, es que el proceso completo de la cafetería se llevará a cabo a través del **Outsourcing**. Para que este proceso sea efectivo, se buscarán proveedores reconocidos de servicios especializados de cafetería, dedicando tiempo y recursos en establecer relaciones de largo plazo con excelente calidad para contar con un óptimo funcionamiento del sistema.

Para el proveedor del servicio se considerará una evaluación trimestral, la cual debe contemplar encuesta de satisfacción de clientes de la cafetería, para controlar los indicadores que estarán definidos en el contrato con el proveedor. La fuente de ingreso que tendrá BS Office TI a partir de este Outsourcing será el arriendo equivalente a los 50mt² de cafetería más un 10% del ingreso mensual por ventas.

BS Office TI ha identifica potenciales problemas que se podrían generar al interior de las instalaciones y con ello afectar la calidad del servicio, dado lo anterior es que se han definido medidas de control para reducir ese potencial riesgo, entre las que destacan:

- Línea de internet de Back-up en caso de corte por parte del proveedor, y chequeo de las velocidades de conexión una vez a la semana (mínimo 100Mbps de bajada y 30Mbps de subida).
- Generadores y UPS para computadores en caso de cortes de energía.
- Plataforma de intranet alojado en dos servidores.
- Programa de mantenimiento preventivo a las instalaciones (espacios de trabajo, baños, sistemas de calefacción) y equipos (video conferencia, pantallas).

En el párrafo previo se identificaron controles preventivos para la infraestructura, adicionalmente es necesario levantar los procesos críticos para el éxito del negocio que van en correlación con la Propuesta de Valor ofertada al cliente.

- Marketing y Publicidad: Procesos claves para capturar a clientes.
- Eventos para fomentar sinergias: Se han definido a lo menos 3 actividades en el año (internas o externas).
- Asesorías especializadas a través de alianzas con Universidades o empresas consultoras especialistas en temas tecnológicos.

Al analizar el ciclo operacional de BS Office TI mensualmente, se considera estacionalidad solo en los meses de Enero, Febrero, Julio y Septiembre (temporada baja), por lo que se considerarán promociones y descuentos especiales en estos meses para incentivar la entrada de nuevos clientes. Esta estacionalidad será parte de la proyección del plan financiero para mitigar el riesgo de no contar con el capital de trabajo suficiente para el funcionamiento del negocio.

Entre las regulaciones legales significativas para el negocio de BS Office TI se encuentran:

- Patente comercial: autorización para realizar actividad de la empresa dentro de los límites de la comuna.
- Trámites laborales fundamentales, principalmente previsionales, tales como, AFP, ISAPRE y Caja de compensación.

5.2 Flujo de Operaciones

Procesos Internos de BS Office TI

Los procesos de mayor relevancia de BS Office TI son aquellos relacionados a las actividades claves del negocio, los cuales son:

- **Proceso de contratación:** este proceso estará a cargo del Gerente General de BS Office TI, quien hasta el 3^{er} año de funcionamiento será el responsable de buscar a los mejores profesionales del mercado. Desde el 4^{to} año, se incorporará un Gerente de RRHH ya que la dotación de empleados se duplica en el 5^{to} año.
- **Proceso de capacitaciones y asesorías:** de este proceso se encargará el Gerente Técnico, para seleccionar a los profesionales más destacados de cada tema, y así brindar asesorías exclusivas a los clientes de BS Office TI.
- **Proceso de marketing y publicidad:** el Gerente General será responsable del marketing y la publicidad, dado que es la actividad clave más importante en el año de implementación.
- **Proceso de eventos para exposición de proyectos internos y externos:** toda la coordinación de los eventos de exposición para la presentación de los proyectos en curso de los clientes, junto con las necesidades de proyectos de las empresas externas, estará a cargo de las recepcionistas.

Procesos de cara al cliente

El siguiente flujograma muestra todo el proceso que deberá pasar el cliente cuando asista a BS Office TI

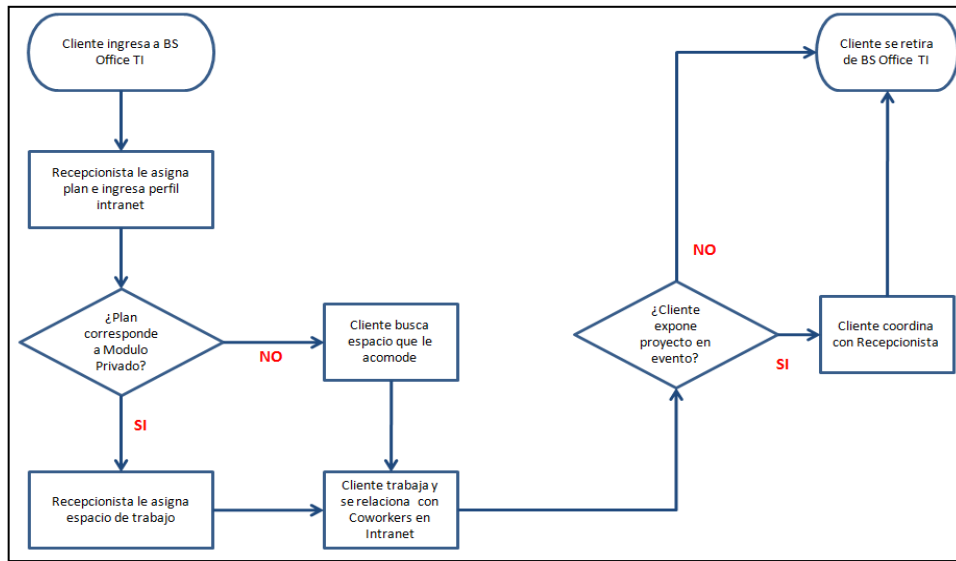


Figura 5.1: Flujograma Coworkers

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para el proceso de implementación (ver

Tabla 5.3) de las actividades previa a la apertura, se ha definido un plazo de 6 meses con un costo total de 217,1 millones de pesos (CLP), donde la actividad de habilitación (ítem 6 y 7) considera gran parte de la inversión inicial con un 53,3% en un periodo de 4 meses, con posterioridad Marketing & Publicidad con un 18,4% para 5 meses y por último la adquisición de activos (escritorios, sillas, pantallas, impresoras, decoración, etc) con un 15,6%. En el ítem arriendo se debe buscar un acuerdo de pago del 50% para estos primeros 6 meses, previo a la ejecución del servicio en el mes 7.

Tabla 5.3: Carta Gantt y recursos (\$) de la implementación

ÍTEM	ACTIVIDADES	Meses						EJECUCIÓN
		0	1	2	3	4	5	
1	Layout local Providencia	196,290						
2	Constitución empresa		700,000					
3	Layout detalle local Providencia		2,944,346					
4	Planos eléctricos y alcantarillado		1,962,897					
5	Arriendo Local		11,134,080					
6	Acuerdo subcontrato Cafetería		30,000					
7	Negociación Constructora		44,165,183					
8	Ejecución Layout Constructora (abono 30%)			73,608,638				
9	Adquisición de activos (escritorios, sillas, pantallas, etc)				34,443,455			
10	Contratación servicios (internet, telefonía, videoconferencia)				300,000			
11	Permisos (patentes cafetería)-Subcontrato					400,000		
12	Contratación personal					5,075,476		
13	Capacitación personal nuevo					1,000,000		
14	Marketing & Publicidad			38,358,313				
15	Desarrollo Intranet y página web		3,000,000					
16	Apertura Local							
Gastos en la implementación (inversión)			217,122,387					

5.4 Dotación

Para la estimación de la dotación en el tiempo (ver Tabla 5.4) se han definido los siguientes supuestos:

- Se mantienen las estimaciones de crecimiento proyectadas para los 10 años.
- No se modifica la legislación laboral en el periodo de tiempo a evaluar.
- El 49% del paquete accionario se vende en el quinto año.

Tabla 5.4: Proyección de la dotación en función de los cargos disponibles.

Cargos	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Directorio	Socio 1-2-3	Socio 1-2-3	Socio 1-2-3	Socio 1-2-3	Socio 1-2-3	Socio 1-2-3+	Socio 1-2-3+	Socio 1-2-3+	Socio 1-2-3+	Socio 1-2-3+
Gerente General	Socio 1*	Socio 1*	Socio 1*	Socio 1*	1	1	1	1	1	1
Secretaría Recepcionista	4	4	8	8	8	8	12	12	16	16
Junior	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
Auxiliar de aseo	2	2	4	4	4	4	6	6	8	8
Técnico Informático	2	2	4	4	4	4	6	6	8	8
Gerente Técnico	Socio 2*	Socio 2*	Socio 2*	Socio 2*	Socio 2*	1	1	1	1	1
Contador	Externo	Externo	Externo	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Gestión de Personas				1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Operación				1	1	1	1	1	1	1
Dotación BS Office TI	9	9	18	21	22	23	32	32	41	41

Todo el proceso de reclutamiento será responsabilidad del Gerente General, adicionalmente generará un programa de capacitación anual en base a lo establecido en el descriptor de cargo y definirá los tópicos a considerar en el proceso de inducción para el nuevo personal (1/2 día).

6 EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Estructura organizacional y equipo gestor

BS Office TI estará conformada por un directorio con los 3 socios gestores del proyecto (ver experiencia en Anexo 12), sin embargo, para el año 5 se pretende ofertar el 49% del paquete accionario, con ello a partir del año 6 se incorporará un director externo.

Una breve descripción del equipo gestor, se resume en:

- **Eileen Seguel Rubilar**, tiene una marcada trayectoria en áreas financieras y participación en proyectos de recursos humanos, por lo que su rol es clave para el desarrollo de temas contables, financieros y de definición de beneficios y compensaciones a los trabajadores.
- **Cristián Álvarez Vera**: Su experiencia liderando equipos de trabajo, interactuando con clientes, puestas en marcha de proyectos y en temas administrativos, reúnen todo lo necesario para desempeñar su rol de Gerente General los primeros cuatro años, por lo que será responsable de todos los temas de contratación de personal, marketing, publicidad y financieros.
- **José Casas Mendoza**: Será el líder de todos los temas tecnológicos que se desarrollarán internamente, y el responsable de contratar los mejores servicios de Outsourcing. Es el profesional más capacitado del equipo gestor para estos temas, ya que tiene una marcada trayectoria en consultorías tecnológicas y en buscar las mejores tecnologías disponibles en el mercado. Su rol es clave en la implementación del proyecto y en el desarrollo de las capacitaciones y asesorías para los clientes de BS Office TI.

En la Figura 6.1 se presentan el organigrama organizacional para el año 1 y para el 10, donde las principales diferencias radican en:

- Al inicio del servicio dos de los socios gestores del proyecto cumplirán los roles de; Gerente General (hasta finales del año 4) y Gerente Técnico (hasta finales del año 5), con una dedicación de sólo un 50% de la jornada, identificados con un (*) en el organigrama.
- Para los primeros 3 años el servicio de contabilidad se realizará con una empresa externa, las funciones de gestión de personas para el mismo periodo las cumplirá el Gerente General. Para el año 4 ambos cargos serán completados con personal especializado interno.
- Adicionalmente, para el mismo año 4 está considerada la contratación del cargo Jefe de Operación.

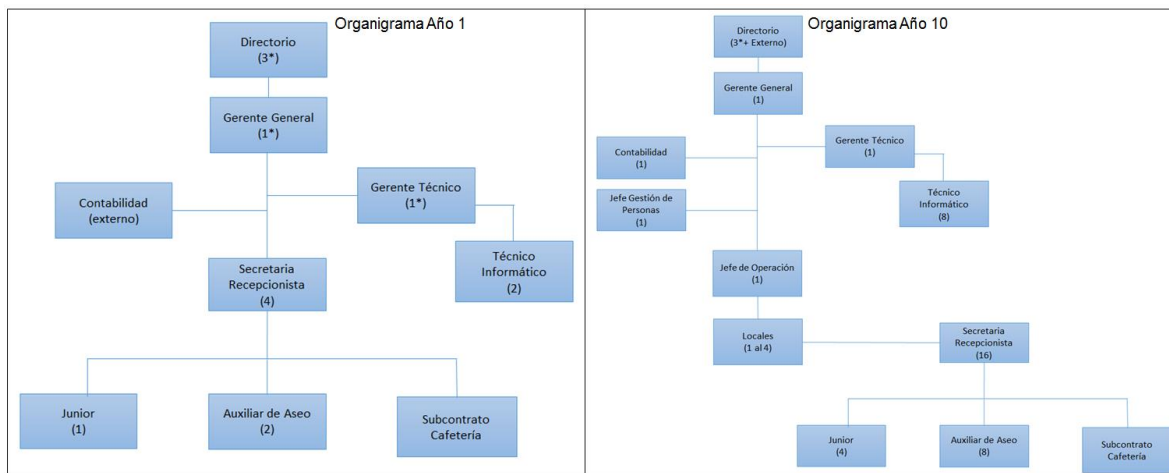


Figura 6.1: Organigrama organizacional para el año 1 y año 10.

Los principales roles del organigrama:

- **Directorio:** Planificar y aprobar las estrategias comerciales al más alto nivel y establecer los lineamientos para la elaboración de los planes operativos de la organización y para los distintos niveles gerenciales. Adicionalmente establecer y definir acciones para el crecimiento. El Directorio estará conformado para los primeros años sólo por los 3 socios fundadores.
- **Gerente General:** Coordinar y organizar la ejecución del Plan Estratégico, para lograr los resultados financieros y no financieros de corto y largo plazo definidos en el plan, asegurando el crecimiento sustentable de la empresa. Debe ser responsable de la sustentabilidad de la organización, asegurarse de alcanzar los más altos estándares de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, en todas sus áreas y operaciones a lo largo del país para consolidar a la organización en la industria. Cristián Álvarez Vera uno de los socios cumplirá este rol en los primeros años.
- **Gerente Técnico:** El principal objetivo es fomentar la innovación, además de planear, organizar, dirigir y coordinar los trabajos técnicos de tecnologías de la información, para garantizar una óptima calidad de los servicios, dentro de los límites de costos previamente establecidos. José Casas Mendoza uno de los socios cumplirá este rol en los primeros años.
- **Contabilidad:** Coordinar la contabilidad de la compañía, los recursos financieros y flujos de caja, además de gestionar el cumplimiento del pago de facturas a proveedores y el cobro de los servicios entregados (facturación).
- **Secretaria Recepcionista:** Encargado de gestionar, desarrollar y coordinar las actividades logísticas diarias y administrativas de las diferentes áreas de la empresa. Colabora en las compras y actividades logísticas para el personal en Oficina.

- **Técnico Informático:** El objetivo del cargo es mantener y soportar la infraestructura tecnológica de la institución, asegurando que todos los sistemas, comunicaciones y telecomunicaciones funcionen correctamente.
- **Auxiliar de Aseo:** Es responsable del orden y aseo de las instalaciones.
- **Junior:** El principal objetivo es apoyar el área administrativa, en cuanto a trámites bancarios, SII, gestiones con clientes, proveedores, de correspondencia y otros varios asociados a la logística.
- **Jefe Gestión de Personas:** Diseñar e implementar el plan de formación de la compañía según las políticas definidas por la organización, con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias que fomenten el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, aportando a la sustentabilidad y cumplimiento de los objetivos estratégicos de nuestra compañía.
- **Jefe de Operación:** Responsable de la operatividad de cada uno de las nuevas sucursales que se vayan abriendo en el tiempo.

6.2 Incentivos y compensaciones

BS Office TI se pretende constituir a través de una Sociedad por Acciones (SpA) con 1000 acciones repartidas de manera proporcional para las 3 personas del equipo gestor, en los primeros años la participación dentro de la organización se desarrollará de la siguiente manera:

- Socio 1: Cumplirá el rol de Gerente General de manera Part-time (50% de la jornada) desde el año 1 al año 4, para los años siguientes se deberá realizar un proceso de selección para definir un nuevo candidato.
- Socio 2: Asumirá la responsabilidad de liderar la Gerencia Técnica de manera Part-time (50%) desde el año 1 al año 5, con posterioridad se cubrirá ese cargo con personal externo.

El directorio estará conformado por los 3 socios gestores, para lo cual se han planificado reuniones mensuales remuneradas, adicionalmente para los socios 1 y 2 existirán retribuciones monetarias proporcionales al tiempo de dedicación definidas en párrafos previos.

Una vez evaluado los cargos y establecida la estructura organizacional, se procede a homologar dichos cargos en función de las responsabilidades y remuneraciones del mercado, en base a ello se ha definido una estructura de remuneraciones, entre los valores expuestos en la Tabla 6.1 está el sueldo base y gratificación

(la suma de ambos es sueldo bruto) como valor medio, pero se debe generar una banda salarial con un 15% superior e inferior, calculándose con ello la remuneración máxima y mínima. Todo trabajador deberá estar encasillado en algún nivel de la Estructura de Cargos y tener una remuneración bruta mensual al menos igual al valor mínimo de la banda. Se considera reajuste semestral en base al IPC acumulado en ese mismo periodo.

Tabla 6.1: Estructura de remuneraciones

Remuneraciones (costo empresa)	Cargos									
	Directorio	Gerente General	Secretaria Recepcionista	Junior	Auxiliar de aseo	Técnico Informático	Gerente Técnico	Contador	Jefe Gestión de Personas	Jefe de Operación
Sueldo Base	500,000	3,500,000	450,000	280,000	280,000	600,000	2,500,000	700,000	900,000	700,000
Gratificación		104,500	104,500	70,000	70,000	104,500	104,500	104,500	104,500	104,500
Alimentación y Transporte			100,000	100,000	100,000	100,000		100,000	100,000	100,000
Provisión Feriado Legal	Por reunión mensual	210,263	32,346	20,417	20,417	41,096	151,929	46,929	58,596	46,929
Prov Indem Años Servicios		300,375	46,208	29,167	29,167	58,708	217,042	67,042	83,708	67,042
Aportes patronales		18,200	5,268	3,325	3,325	6,693	18,200	7,643	9,543	7,643
Seguro Cesantía		2,508	4,908	4,080	4,080	4,908	2,508	4,908	4,908	4,908
Total (\$)	500,000	4,135,845	743,230	506,988	506,988	915,905	2,994,179	1,031,022	1,261,255	1,031,022

Existirá una forma de acceder a ajustes de remuneraciones, y es a través del desempeño de la persona. Los aumentos de remuneraciones por esta vía fluctuarán entre 5% y 10% de la remuneración bruta. Adicionalmente existirá un bono que se pagará antes del 31 de mayo de cada año, según los siguientes parámetros:

- Cumplimiento individual: Pondera 60%
- Cumplimiento grupal (Empresa): Pondera 40%

Los bonos resultantes, no deben ser mayores a 2 rentas brutas mensuales ni menor a 0,5 rentas brutas mensuales, para el caso de resultados sobresalientes. Para el caso particular de la línea gerencial se ha definido que los bonos anuales podrían alcanzar las 3 rentas brutas mensuales sólo en el caso de haber cumplido las proyecciones de ingreso definidas.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

	Generales	Valor	Fuente
1	IPC (anual)	3%	www.bancocentral.cl
2	UF (07/08/2016)	26,172.0	www.sii.cl
3	Tasa de Impuesto: 2018 y siguientes Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	27%	www.sii.cl
4	Sueldo mínimo 2018 (\$)	276,000	http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60141.html
Ingresos			
5	Estacionalidad (enero, febrero, julio, septiembre)	meses	Propia
6	Tasa de ocupación (máxima)	135.0%	http://www.deskmag.com/es/la-evolucion-de-los-espacios-de-coworking-encuesta-432
7	Distribución de Planes: Arriendos módulos compartidos (anual)	26.0%	Propia
8	Distribución de Planes: Arriendos de espacios de trabajo (semestral)	40.0%	Propia
9	Distribución de Planes: Arriendos de espacios de trabajo (mensual)	29.0%	Propia
10	Distribución de Planes: Arriendos de módulos privados (anual)	2.0%	Propia
11	Distribución de Planes: Arriendos de módulos privados (semestral)	2.0%	Propia
12	Distribución de Planes: Arriendos de módulos privados (mensual)	1.0%	Propia
13	Distribución de Planes: Salas de Reuniones (hora)	8.0	Propia: Corresponde a 8 horas en el mes
14	Distribución de Planes: Salas de Reuniones (1/2 día)	3.0	Propia: Corresponde a 3 veces en el mes
15	Distribución de Planes: Salas de Reuniones (día)	2.5	Propia: Corresponde a 2.5 veces en el mes
16	Medios de Pago: Efectivo; Transferencia	10.0%	Propia
17	Medios de Pago: Crédito/Débito	1.49%	Transbank
18	Clientes plan nocturno	20.8%	Propia
Costos y Gastos			
	Valor	Fuente	
19	Costos fijos para cada nuevo local	Proporcionales	Propia: Están en función de los mt ² con respecto al primer local.
20	Gastos comunes	Proporcionales	Propia: Están en función de los mt ² con respecto al primer local.
21	Remuneraciones: Año 1 al 4 Gte. General (Socio 1) va a trabajar sólo el 50% del tiempo.	50%	Propia: Remuneraciones proporcionales.
22	Remuneraciones: Año 1 al 4 Gte. Técnico (Socio 2) va a trabajar sólo el 50% del tiempo.	50%	Propia: Remuneraciones proporcionales.
23	Pago de compensaciones	Máximo	Propia: Se asume que cumplen metas para recibir máximo de compensación.
Financiamiento			
	Valor	Fuente	
24	Tasa de crédito (anual) con cuota fija	9%	Banco Corpbanca

7.2 Inversiones

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha serán agrupadas en tres tipos: inversiones en activos fijos, en activos intangibles y en capital de trabajo.

7.2.1 Inversiones en activos fijos

Las inversiones corresponden a la habilitación de cada una de los 4 locales que se pretenden abrir durante el periodo de evaluación de 10 años.

Tabla 7.1: Inversiones en activos fijos y Vida Útil

	Vida Útil (*)	Años			
		0	2	6	8
Instalaciones de Oficina	10	60,886,910	77,123,419	83,293,293	44,423,090
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc)	3	30,443,455	38,561,710	41,646,646	22,211,545
Muebles y enseres	7	45,665,183	57,842,565	62,469,970	33,317,317
Computadores	6	7,610,864	9,640,427	10,411,662	5,552,886
Equipos de audio y video	6	7,610,864	9,640,427	10,411,662	5,552,886
Total (\$)		152,217,275	192,808,548	208,233,232	111,057,724

La depreciación para los activos fijos se ha considerado de manera lineal según información de vida útil normal definida por el Servicio de Impuestos Internos (SII), ver Anexo 14. En la Tabla 7.2 se observan los montos correspondientes a las depreciaciones por activos fijos para cada periodo, el detalle completo en Anexo 15.

Tabla 7.2: Depreciaciones para el periodo de evaluación

Años									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25,297,061	25,297,061	57,340,006	47,192,188	47,192,188	34,338,284	66,407,710	59,884,112	75,127,372	52,981,933

El Valor de Desecho está en función de los activos que no se alcanzaron a depreciar en el periodo de 10 años (evaluación del proyecto), lo que se estima en \$173.258.863 que se incluyen después de impuesto en el último periodo, se ha estimado a través del método contable, como la suma de los valores contable⁹ (o valores libro) de los activos al final del periodo de evaluación (ver Anexo 15).

7.2.2 Inversiones en activos intangibles

Son todos aquellos que se realizaron sobre activos constituidos por los servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto, posibles de amortizar de manera lineal durante todo el periodo a evaluar.

Tabla 7.3: Inversiones en activos intangibles

	Puesta en Marcha
Gastos de organización	700,000
Gastos de la constitución jurídica de la empresa	700,000
Patentes (permisos municipales)	400,000
Gastos Previos	59,805,112
Pagos de Remuneraciones	5,075,476
Arriendos	11,134,080
Publicidad	38,358,313
Otro gasto antes del inicio de la operación	5,237,243
Capacitación previa a puesta en marcha	1,000,000
Construcción de portales web	600,000
Software	2,400,000
Total (\$)	64,905,112

⁹ Valor contable corresponde al valor de un activo que a esa fecha no se ha depreciado y que básicamente corresponde a la diferencia entre el valor de compra y su depreciación acumulada.

7.2.3 Inversión en capital de trabajo

El método para la estimación del capital de trabajo (K_T) fue el del **déficit acumulado máximo**, que supone calcular para cada mes los flujos de ingreso y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo¹⁰.

Tabla 7.4: Flujos acumulados mensuales para la estimación del Capital de Trabajo

Mes (1 año)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujo	-16,539,638	-15,322,428	-12,311,991	-9,136,398	-5,039,307	-785,369	1,235,962	5,294,533	7,700,452	11,797,666	16,517,536	19,473,708
Flujo Acumulado	-16,539,638	-31,862,066	-44,174,057	-53,310,455	-58,349,762	-59,135,132	-57,899,170	-52,604,636	-44,904,185	-33,106,519	-16,588,983	2,884,725

En la tabla previa se presenta el flujo para el año 1 (por meses) donde se obtiene que el déficit mayor es en el mes 6 con un valor de \$59.135.131, el cual representa el Capital de Trabajo.

7.2.4 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad nace en función del calendario de inversiones previas a la operación donde se identifican los montos para invertir, en este caso particular se estimaron 6 meses de implementación antes de la operación con un costo de \$217.122.387, según el siguiente detalle:

Tabla 7.5: Gastos mensuales en la implementación

	Meses	1	2	3	4	5	6
1	Layaout local Providencia						
2	Constitución empresa	700,000					
3	Layaout detalle local Providencia	2,944,346					
4	Planos eléctricos y sanitario	1,962,897					
5	Arriendo Local	4,948,480	1,237,120	1,237,120	1,237,120	1,237,120	1,237,120
6	Acuerdo subcontrato Cafetería	30,000					
7	Negociación Constructora (abono 30%)	44,165,183					
8	Ejecución Layaout		14,721,728	14,721,728	44,165,183		
9	Adquisición de activos (escritorios, sillas, pantallas, etc)				14,721,728	19,721,728	
10	Contratación servicios (internet, telefonía, videoconferencia)				100,000	100,000	100,000
11	Permisos municipales, patentes cafetería					200,000	200,000
12	Contratación personal					2,166,123	2,909,353
13	Capacitación personal nuevo					500,000	500,000
14	Marketing & Publicidad		7,671,663	7,671,663	7,671,663	7,671,663	7,671,663
15	Desarrollo Intranet y página web	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
		55,250,905	24,130,510	24,130,510	68,395,693	32,096,633	13,118,136
		217,122,387					

La figura siguiente representa claramente la etapa de implementación y de ejecución, las evaluaciones del proyecto están en 0^0 , por ende el costo incurrido entre 0^0 y 0^1 (\$217.122.387) deben ser llevados a valor presente a 0^0 , lo que genera un costo de oportunidad de \$9.108.108.

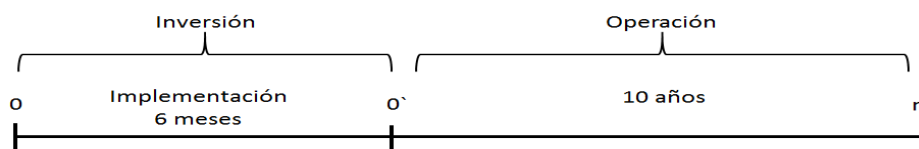


Figura 7.1: Calendario de Inversiones

¹⁰ Preparación y evaluación de proyectos (sexta edición), Sapag, Capítulo 12.

7.3 Financiamiento

La razón de endeudamiento (pasivos/activos) máxima considerada en el proyecto es de un 40%, según:

Tabla 7.6: Financiamiento Inversión inicial

Inversión en activos fijos	152,217,275	Crédito Bancario - 1	40%	114,146,250
Inversión en activos intangibles	64,905,112	Aporte Socios (Efectivo)	60%	171,219,375
Costo de Oportunidad	9,108,108			
Capital de Trabajo (K _T)	59,135,131			
Inversión Inicial Total (T=0)	285,365,625			

El financiamiento con créditos bancarios considera una tasa de interés de un 9% anual, según cotización realizada por Banco Corpbanca (Anexo 16).

Para todo el periodo se han considera 2 créditos de consumo:

- Inversión Inicial (T=0): \$114.146.250 (72 meses, 6 años), ver simulación en Anexo 17.
- Inversión (T=2): \$77.123.419 (8 años), ver simulación en Anexo 18.

Adicionalmente se considera un Aporte de Capital adicional en el periodo 2, por un monto de \$115.685.129 que corresponde al 60% de la inversión en activos fijos que se va a realizar en ese mismo periodo, el restante 40% será financiado por la banca (corresponde al segundo crédito mencionado en el párrafo previo).

7.4 Ingresos

Como bien se ha especificado en capítulos previos, Business Office TI pretende tener 4 locales (3 en la RM y 1 en Regiones) en operación para el periodo de evaluación del proyecto de 10 años. El mayor ingreso está en función de la cantidad de clientes, el cual fue estimado en base a las proyecciones de crecimiento que se estima que son en torno al 15% y 25% (ver Tabla 7.7), que en valores absolutos refleja la incorporación de 26 clientes nuevos para el año 2 y 139 para el último año de evaluación, valores totalmente alcanzables tomando en consideración que la industria ha crecido en promedio en un 11%.

Tabla 7.7: Ingresos anuales proyectados

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clientes (#)	132	158	198	248	309	387	483	604	695	834
Espacios de Módulos Compartidos	96	96	229	229	229	229	391	391	495	495
Espacios de Módulos Privados	4	4	8	8	8	8	12	12	16	16
Salas de Reuniones	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
Ingresos (\$MM)	255.7	306.9	383.6	479.5	599.3	749.2	936.5	1,170.6	1,346.2	1,615.4
Crecimiento (%)		20%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	15%	20%
Locales RM (#)	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Locales Regiones (#)									1	1

El detalle de todos los ingresos para el primer año (12 meses) está en el Anexo 13.

7.5 Costos y Gastos

El mayor egreso se ve reflejado en los Gastos Operacionales, principalmente por las partidas de “Remuneraciones” (Anexo 21) y “Arriendo de Local”, con un 64.4% y 20.7% respectivamente, esto debido a ser una empresa de servicios. En la Tabla 7.8 se presentan las estimaciones para el periodo de evaluación.

Tabla 7.8: Costos y Gastos anuales proyectados

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos de Servicio (\$MM)	-39.6	-31.6	-51.0	-53.4	-56.2	-59.3	-85.0	-89.9	-104.2	-109.9
Gastos Operacionales (\$MM)	-145.8	-158.7	-272.9	-318.4	-324.8	-365.2	-509.1	-490.4	-602.6	-597.7
Gastos de Administración (\$MM)	-42.8	-56.2	-56.8	-61.2	-94.1	-98.5	-99.1	-103.6	-104.3	-108.8
Costos y Gastos Totales (\$MM)	-228.1	-246.5	-380.6	-433.0	-475.1	-523.0	-693.2	-683.9	-811.0	-816.4

En Anexo 20 están todas las partidas para las estimaciones de egreso de todo el periodo de evaluación y en Anexo 19 está el detalle para el primer año (12 meses). Es factible observar que en el año 1 no existen gastos por concepto de “Compensaciones”, esto producto de que el pago de ellas está planificado en el año siguiente.

7.6 Estado de Resultado

En la Tabla 7.9 se presenta el Estado de Resultado de las operaciones de la compañía, obteniendo las utilidades después de impuesto (Resultado del Ejercicio) para cada periodo, es factible percibir un crecimiento entre el periodo 1 y 2, pero no así el periodo 3, esto producto de la apertura de un nuevo local, dado que con el crecimiento definido no es factible satisfacer las tasas de ocupación y por ende es fundamental la apertura de locales adicionales, por ende los costos y gastos aumentan, de igual manera la depreciación de activos fijos que fueron necesarios para la apertura del nuevo local. Desde el periodo 4 (año 2021) los resultados del ejercicio crecen de manera sostenida hasta finalizar el periodo de evaluación, en un promedio de 1.7 veces.

Tabla 7.9: Estado de Resultados para el Proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	255,722,089	306,866,507	383,583,134	479,478,917	599,348,647	749,185,808	936,482,261	1,170,602,826	1,346,193,249	1,615,431,899
Costos de Servicio (-)	-39,569,661	-31,623,309	-50,953,124	-53,419,669	-56,194,698	-59,346,088	-85,047,710	-89,889,062	-104,208,569	-109,878,459
Gastos Operacionales (-)	-145,762,061	-158,698,354	-272,903,026	-318,407,890	-324,834,848	-365,194,544	-509,051,255	-490,399,971	-602,581,177	-597,698,058
Gastos de Administración (-)	-42,815,073	-56,195,073	-56,751,273	-61,164,159	-94,119,304	-98,477,079	-99,103,087	-103,587,875	-104,252,007	-108,776,063
EBITDA	27,575,294	60,349,772	2,975,711	46,487,199	124,199,796	226,168,097	243,280,208	486,725,918	535,151,497	799,079,319
Depreciación (-)	-25,297,061	-25,297,061	-57,340,006	-47,192,188	-47,192,188	-34,338,284	-66,407,710	-59,884,112	-75,127,372	-52,981,933
Amortización intangibles (-)	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511
EBIT	-4,212,278	28,562,199	-60,854,806	-7,195,500	70,517,097	185,339,302	170,381,987	420,351,295	453,533,613	739,606,875
Intereses (-)	-9,587,301	-8,188,732	-13,600,074	-11,297,426	-8,781,169	-6,031,482	-4,062,869	-3,174,447	-2,206,067	-1,150,532
UAI	-13,799,579	20,373,468	-74,454,881	-18,492,926	61,735,928	179,307,819	166,319,118	417,176,848	451,327,546	738,456,342
Impuesto (-)	0	-1,774,950	0	0	0	-39,985,904	-44,906,162	-112,637,749	-121,858,437	-199,383,212
UDI (Resultado del Ejercicio)	-13,799,579	18,598,518	-74,454,881	-18,492,926	61,735,928	139,321,915	121,412,956	304,539,099	329,469,109	539,073,130

El Estado de Resultado presentado en la tabla previa demuestra de manera indirecta la apertura de los nuevos locales, mencionados en el Capítulo 5, para los años 2020, 2024 y 2026, dado lo anterior se observa una variación elevada en los Gastos de Operaciones (principalmente por concepto de arriendo del local y remuneraciones) y depreciación debido a la adquisición de nuevos activos fijos.

7.7 Flujo de Caja

El Flujo de caja neto es uno de los aspectos más relevantes de un negocio, ya que podemos analizar conjuntamente la rentabilidad (utilidad o pérdida) y la liquidez (excedente o faltante de efectivo), en la Tabla 7.10 se presentan los resultados para los 10 años de evaluación del proyecto. Para el primer año de operación los resultados están en el Anexo 22.

Como se mencionó previamente, se contempla una inversión inicial de MM\$171.2 con capital propio y MM\$114.1 con crédito bancario de largo plazo (6 años, a tasa de interés del 9% anual) en el año cero. Posteriormente, la consecución de nuevos financiamientos para cubrir la expansión del negocio en periodo 2 vía préstamo bancario con un 40% de la inversión en activos y el 60% restante como aporte de capital por parte de los socios.

Tabla 7.10: Flujos de Caja Neto para todo el periodo de evaluación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UDI		-13,875,601	18,571,644	-74,507,682	-18,532,459	61,710,907	139,346,924	121,412,956	304,539,099	329,469,109	539,073,130
Depreciación		25,297,061	25,297,061	57,340,006	47,192,188	47,192,188	34,338,284	66,407,710	59,884,112	75,127,372	52,981,933
Amortización intangibles (-)		6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511
Inversiones en activos fijos (-)	-152,217,275		-192,808,548				-208,233,232		-111,057,724		
Inversiones en activos intangibles (-)	-64,905,112										
Costo Oportunidad (-)	-9,108,108										
Capital de Trabajo KT (-)	-59,135,131										59,135,131
Préstamo	114,146,250		77,123,419								
Aporte de Capital	171,219,375		115,685,129								
Valor de Desecho											173,258,863
FC Efectivo	0	17,911,972	50,359,216	-10,677,165	35,150,240	115,393,606	-28,057,512	194,311,177	259,855,998	411,086,992	830,939,569
Amortización Deuda Actual		-15,027,247	-16,436,907	-24,971,920	-27,287,836	-29,818,605	-32,584,166	-9,871,357	-10,759,779	-11,728,159	-12,783,693
Flujo Caja Neto	0	2,884,725	33,922,310	-35,649,085	7,862,403	85,575,000	-60,641,679	184,439,821	249,096,219	399,358,833	818,155,875

A partir de la información previa, es factible obtener el “Payback” del proyecto, que corresponde al año 7, esto se debe principalmente a las aperturas de nuevos locales, que sin duda van relacionado a nuevas inversiones en activos fijos. Cabe destacar que este criterio ignora las ganancias posteriores al periodo de recuperación, subordinando la aceptación a un factor de liquidez más que de rentabilidad, adicionalmente es sesgado en contra de proyectos de largo plazo, como es este negocio.

Tabla 7.11: Payback del Proyecto

Payback	Periodo	Flujo Anual	Flujo Acumulado
	1	2,884,725	2,884,725
2	33,922,310	36,807,034	
3	-35,649,085	1,157,949	
4	7,862,403	9,020,353	
5	85,575,000	94,595,353	
6	-60,641,679	33,953,674	
7	184,439,821	218,393,495	
8	249,096,219	467,489,714	
9	399,358,833	866,848,548	
10	818,155,875	1,685,004,423	
	Inversión I₀	171,219,375	

7.8 Balance

En la Tabla 7.12 se reflejan los balances para cada año de evaluación del proyecto, donde podemos identificar que recién desde el periodo 5 se obtienen ganancias acumuladas hasta la finalización de la evaluación del proyecto, lo que nos afirma en conjunto al “Payback” que es un proyecto pensado en el largo plazo, esto producto de la cantidad de locales necesarios para satisfacer las demandas del mercado, lo que se refleja en aumentos sostenibles en el Patrimonio.

Tabla 7.12: Balances proyectados para todos los años

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activo Corriente										
Efectivo y equivalente al efectivo	219,271,382	340,565,033	267,180,160	211,212,047	243,104,348	416,916,699	758,531,718	1,226,156,777	1,690,220,113	2,471,272,097
Total Activo Corriente	219,271,382	340,565,033	267,180,160	211,212,047	243,104,348	416,916,699	758,531,718	1,226,156,777	1,690,220,113	2,471,272,097
Activo No Corriente										
Otros activos no financieros corrientes	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601	58,414,601
Propiedades, planta y equipo	126,920,214	319,728,762	287,685,817	297,833,636	297,833,636	518,920,771	486,851,346	604,432,667	589,189,407	611,334,846
Total Activos No Corriente	185,334,814	378,143,362	346,100,418	356,248,236	356,248,236	577,335,372	545,265,946	662,847,268	647,604,007	669,749,446
Total Activos	404,606,196	718,708,396	613,280,578	567,460,283	599,352,585	994,252,071	1,303,797,665	1,889,004,044	2,337,824,120	3,141,021,544
Pasivo Corriente										
Obligaciones Bancarias	24,690,570	24,690,570	38,624,795	38,624,795	38,624,795	38,624,795	13,934,226	13,934,226	13,934,226	13,934,226
Impuesto sobre la renta	0	1,736,893	0	0	0	39,951,748	44,906,162	112,637,749	121,858,437	199,383,212
Total Pasivo Corriente	24,690,570	26,427,462	38,624,795	38,624,795	38,624,795	78,576,544	58,840,388	126,571,975	135,792,663	213,317,438
Pasivo No corriente										
Obligaciones Bancarias	98,762,279	74,071,709	132,986,494	94,361,699	55,736,903	17,112,108	176,011,870	162,077,644	148,143,418	134,209,192
Total Pasivo No Corriente	98,762,279	74,071,709	132,986,494	94,361,699	55,736,903	17,112,108	176,011,870	162,077,644	148,143,418	134,209,192
Total Pasivos	123,452,849	100,499,171	171,611,290	132,986,494	94,361,699	95,688,651	234,852,258	288,649,619	283,936,082	347,526,631
Patrimonio										
Capital emitido	285,365,625	593,859,303	478,174,174	478,174,174	478,174,174	686,407,406	686,407,406	797,465,130	797,465,130	797,465,130
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-4,212,278	24,349,921	-36,504,885	-43,700,385	26,816,712	212,156,014	382,538,001	802,889,296	1,256,422,909	1,996,029,783
Total Patrimonio	281,153,347	618,209,224	441,669,289	434,473,789	504,990,886	898,563,420	1,068,945,407	1,600,354,426	2,053,888,039	2,793,494,913
Pasivo+Patrimonio	404,606,196	718,708,396	613,280,578	567,460,283	599,352,585	994,252,071	1,303,797,665	1,889,004,044	2,337,824,120	3,141,021,544

Algunos de los principales indicadores están en la siguiente tabla:

Tabla 7.13: Indicadores de desempeño financiero

Periodos	ROE	ROA	Razón Endeudamiento (Pasivos/Activos)	Leverage (Pasivo/Patrimonio)
0			40.0%	0.67
1	-4.94%	-1.04%	30.5%	0.44
2	3.00%	3.06%	14.0%	0.16
3	-16.87%	-9.92%	28.0%	0.39
4	-4.27%	-1.27%	23.4%	0.31
5	12.22%	11.65%	15.7%	0.19
6	15.51%	13.61%	9.6%	0.11
7	11.36%	9.54%	18.0%	0.22
8	19.03%	16.24%	15.3%	0.18
9	16.04%	14.16%	12.1%	0.14
10	19.30%	17.19%	11.1%	0.12

De la Tabla 7.13 se observa que el ROE (rentabilidad financiera) desde el año 5 en adelante va subiendo hasta llegar a los niveles de 19,3% en el año 10, lo que muestra que en ese año BS Office TI utiliza el 19,3% de su patrimonio en la generación de utilidades. Del mismo modo, se observa el crecimiento del ROA desde el 5^{to} año en adelante, lo que muestra la rentabilidad de la empresa, ya que se van generando más utilidades con menos recursos.

De estos dos ratios financieros, se desprende que cuando el ROE es mayor que el ROA, el costo de la deuda es inferior a la rentabilidad económica, lo que significa que la financiación de los activos con deuda permite el crecimiento de la rentabilidad financiera. El efecto contrario se produce desde el año 0 al año 4, cuando el costo medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica, lo cual es consistente con la solicitud de préstamos que realiza BS Office TI para financiar su inversión inicial y la apertura del nuevo local en el año 3.

La razón de endeudamiento máxima se tiene al año 0, lo cual se presenta principalmente por la solicitud de préstamo inicial para financiar el 40% de la inversión.

El indicador de leverage (pasivo/patrimonio) es consistente con la razón de endeudamiento, lo que presenta el mayor ratio en el año 0, lo que significa que el endeudamiento de terceros constituido por el pasivo total representa el 67% del patrimonio neto de la empresa.

7.9 Evaluación Financiera

7.9.1 Cálculo tasa de descuento (Proyecto Puro)

El cálculo de la tasa de descuento del proyecto puro (no existe deuda, es vía capital propio) o la tasa exigida a los activos, es el mismo que el retorno exigido al patrimonio, dado lo anterior la tasa de descuento se calcula en base el modelo CAPM, según:

$$\text{Tasa de descuento} = r_f + [E(R_m) - r_f] * \beta^{S/D} + PL$$

- Tasa libre de riesgo (r_f) a 10 años= 3.06% (www.bcentral.cl¹¹, ver cálculo en Anexo 23).
- Beta de empresa con características similares (Regus S.A.¹², Anexo 24), Beta sin deuda ($\beta^{S/D}$)=1.17
- Retorno real de mercado [$E(R_m)$] = 8.91% (Anexo 25)
- Premio por riesgo de mercado [$E(R_m) - r_f$] = 5.85%
- Premio por liquidez [PL] = 3.0%

$$\text{Tasa de descuento} = 3.06\% + 5.85\% * 1.17 + 3.0\% = 12.9\%$$

¹¹ Tasa de interés anualizada sobre la variación de la UF de las licitaciones del Banco Central de Chile a 10 años.

¹² <http://www.infinancials.com/fe-en/31819EX/Regus-PLC-S-A-/Beta>

7.9.2 Evaluación del Proyecto

7.9.2.1 Proyecto Puro

La evaluación del Proyecto Puro (sin deuda, ver Tabla 7.14) implica que al no haber deuda, la rentabilidad de los activos es equivalente a la rentabilidad del patrimonio, la tasa de descuento utilizada es de 9.91%, previamente calculada en el párrafo previo.

Tabla 7.14: Proyecto Puro

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		255,722,089	306,866,507	383,583,134	479,478,917	599,348,647	749,185,808	936,482,261	1,170,602,826	1,346,193,249	1,615,431,899
Costos de Servicio (-)		-39,569,661	-31,623,309	-50,953,124	-53,419,669	-56,194,698	-59,346,088	-85,047,710	-89,889,062	-104,208,569	-109,878,459
Gastos Operacionales (-)		-145,762,061	-158,698,354	-272,903,026	-318,407,890	-324,834,848	-365,194,544	-509,051,255	-490,399,971	-602,581,177	-597,698,058
Gastos de Administración (-)		-42,815,073	-56,195,073	-56,751,273	-61,164,159	-94,119,304	-98,477,079	-99,103,087	-103,587,875	-104,252,007	-108,776,063
EBITDA		27,575,294	60,349,772	2,975,711	46,487,199	124,199,796	226,168,097	243,280,208	486,725,918	535,151,497	799,079,319
Depreciación (-)		-25,297,061	-25,297,061	-57,340,006	-47,192,188	-47,192,188	-34,338,284	-66,407,710	-59,884,112	-75,127,372	-52,981,933
Amortización intangibles (-)		-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511
EBIT		-4,212,278	28,562,199	-60,854,806	-7,195,500	70,517,097	185,339,302	170,381,987	420,351,295	453,533,613	739,606,875
UAI		-4,212,278	28,562,199	-60,854,806	-7,195,500	70,517,097	185,339,302	170,381,987	420,351,295	453,533,613	739,606,875
Impuesto (-)		0	-6,574,479	0	0	-666,034	-50,041,611	-46,003,137	-113,494,850	-122,454,075	-199,693,856
UDI		-4,212,278	21,987,721	-60,854,806	-7,195,500	69,851,064	135,297,690	124,378,851	306,856,445	331,079,537	539,913,019
Depreciación		25,297,061	25,297,061	57,340,006	47,192,188	47,192,188	34,338,284	66,407,710	59,884,112	75,127,372	52,981,933
Amortización intangibles (-)		6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511
Inversiones en activos fijos (-)	-152,217,275		-192,808,548				-208,233,232		-111,057,724		
Inversiones en activos intangibles (-)	-64,905,112										
Costo Oportunidad (-)	-9,108,108										
Capital de Trabajo KT (-)	-59,135,131										59,135,131
Valor de Desecho											173,258,863
FC Efectivo	-285,365,625	27,575,294	-139,033,255	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	262,173,345	412,697,421	831,779,457
Flujo Caja Neto	-285,365,625	27,575,294	-139,033,255	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	262,173,345	412,697,421	831,779,457

- VAN (Proyecto Puro) = \$281.683.175
- TIR = 21.44%

7.9.2.2 Flujo de la deuda

El flujo de la deuda está en la Tabla 7.15, como se puede observar está construido de manera totalmente independiente del flujo del proyecto puro, descontado a la tasa de la deuda que corresponde a un 9.0%, el VAN es \$16.624.180, financieramente este valor representa el valor presente del ahorro tributario.

Tabla 7.15: Flujo de la Deuda

Flujo de la Deuda	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses (-)		-9,663,323	-8,253,663	-13,652,876	-11,336,959	-8,806,190	-6,040,629	-4,062,869	-3,174,447	-2,206,067	-1,150,532
Ahorro tributario		2,609,097	2,228,489	3,686,276	3,060,979	2,377,671	1,630,970	1,096,975	857,101	595,638	310,644
Resultado después de impuesto (27%)		-7,054,225	-6,025,174	-9,966,599	-8,275,980	-6,428,519	-4,409,659	-2,965,894	-2,317,346	-1,610,429	-839,889
Amortización Deuda Actual		-15,027,247	-16,436,907	-24,971,920	-27,287,836	-29,818,605	-32,584,166	-9,871,357	-10,759,779	-11,728,159	-12,783,693
Préstamo	114,146,250		77,123,419	0							
Flujo Caja Neto	114,146,250	-22,081,473	54,661,339	-34,938,519	-35,563,816	-36,247,124	-36,993,826	-12,837,251	-13,077,125	-13,338,588	-13,623,582
VPN (9%)	16,624,180										

7.9.2.3 VAN y TIR Ajustados

La diferencia entre el flujo de los activos y el flujo de la deuda corresponde al flujo del inversionista, en la Tabla 7.16 se representa dicha información:

Tabla 7.16 : VAN y TIR Ajustados

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo neto activos	-285,365,625	27,575,294	-139,033,255	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	262,173,345	412,697,421	831,779,457
Flujo neto deuda	114,146,250	-22,081,473	54,661,339	-34,938,519	-35,563,816	-36,247,124	-36,993,826	-12,837,251	-13,077,125	-13,338,588	-13,623,582
Flujo neto inversionista	-171,219,375	5,493,822	-84,371,917	-31,962,808	10,923,383	87,286,638	-69,100,572	184,439,821	249,096,219	399,358,833	818,155,875
VAN ajustado (proyecto + deuda)	298,307,355										
TIR ajustado (proyecto + deuda)	24.98%										

Dado que el **VAN ajustado es de \$298.307.355** (valor positivo) implica necesariamente que el proyecto renta más que la tasa de descuento empleada.

8 RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos a los cuales se enfrenta BS Office TI son todas aquellas condiciones económicas, tecnológicas, industriales, normativas y operacionales que pudieran influir en el desarrollo y crecimiento del negocio.

Riesgo Económico: Financiamiento del negocio.

Para el funcionamiento del negocio (Inversión inicial), se considera la solicitud de un crédito comercial equivalente al 40% de la inversión inicial (\$114.146.250), considerando el resto de la inversión con capital propio (60%) como aporte de los socios. Junto con esto, se considera la solicitud de un nuevo crédito comercial en el segundo año principalmente para la apertura de nuevos locales en la Región Metropolitana. Dado lo anterior, el financiamiento del negocio es un riesgo crítico, por lo que se definió que si las entidades bancarias no financian la operación, ésta quedaría a cargo de los socios, siendo los responsables del financiamiento faltante como personas naturales.

Otra alternativa a considerar, es posponer la apertura de nuevos locales hasta que se tengan flujos de caja positivos, lo que implica un atraso de dos años en el escalamiento del negocio, dado lo anterior, los flujos del periodo 2 hasta el periodo 4 sólo consideran efecto de inflación, ya que no existe una mayor capacidad de generar nuevos ingresos. Con este nuevo escenario, el proyecto sólo requerirá solicitar un crédito en la etapa de la inversión inicial, lo que se traduce en un VAN Ajustado de \$55.788.592 y una TIR Ajustado de 17.28% (ver Anexo 26: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)).

Riesgo Tecnológico: Falla de servicios tecnológicos.

Este es uno de los riesgos críticos más relevantes del negocio ya que las herramientas tecnológicas especializadas que ofrece BS Office TI son una ventaja competitiva respecto a los competidores, por lo que este riesgo debe contemplar un plan de mitigación que permita la continuidad del negocio sin perjudicar al cliente. De esta forma, para todos los servicios tecnológicos, los contratos con proveedores informáticos deben considerar el detalle de SLA (Service Level Agreement), donde se estipulan los niveles de servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes, así, se refleja contractualmente el nivel operativo de funcionamiento, penalizaciones por caída de servicio y limitación de responsabilidad por no servicio. Junto con esto, deben definir indicadores claves de rendimientos (KPI¹³) para lograr los niveles óptimos de servicio.

¹³ Los KPI ayudan a obtener advertencias oportunas sobre los problemas del equipo o de la herramienta tecnológica cuando se ofrece soporte técnico.

Junto con lo anterior, el servicio wifi de alta velocidad considera 2 proveedores para dar continuidad al negocio en caso que uno de ellos tenga problemas con el servicio.

Riesgo Industria: Aparición nuevos competidores.

Dado que BS Office TI es el pionero en entregar un servicio segmentado a trabajadores independientes del área TI, existe el riesgo de que ingresen nuevos competidores al mercado que imiten este negocio y capten parte importante del mercado. Para prever esta situación es que periódicamente se entrevistará a los clientes para detectar puntos débiles y puntos a mejorar del servicio y así lograr una alta satisfacción del servicio de parte de ellos. De esta forma, se busca contar con un alto nivel de retención de clientes y mitigar el riesgo de fuga por la entrada de nuevos competidores.

Riesgo Operacional: Falta capacitación personal

El mercado objetivo de BS Office TI está segmentado a trabajadores que tienen alto conocimiento técnico informático, por lo que es fundamental que todo el personal tenga un entendimiento general de estos temas, de no ser así, se estaría frente a un riesgo de calidad de servicio por una mala gestión de capacitación de la empresa. Para mitigar este riesgo, es que periódicamente el equipo técnico capacitará al personal que tenga relación directa con el cliente, en todos los temas técnicos necesarios para entender las preguntas y/o comentarios de los clientes.

Riesgo Industrial: Ubicación estratégica de nuevos locales

En la industria de los Coworking, la ubicación juega un rol muy importante ya que debe ser de fácil acceso, y cercana a puntos de alta afluencia de público. El local donde BS Office TI empezará sus servicios cumple todas estas características, pero aún no se contempla la ubicación de los locales que se abrirán en el 3^{er}, 7^{mo} y 9^{vo} año, por lo que existe un riesgo de no encontrar una ubicación estratégica que cumpla las condiciones mencionadas anteriormente. Para mitigar este riesgo, es que tanto el Gerente General, como el Director iniciarán un plan de evaluación de ubicación estratégica de nuevos locales desde el primer año de implementación y así contar con una variada oferta de opciones para tomar la mejor decisión.

9 CONCLUSIONES

La industria de los Coworking trajo al mercado un nuevo concepto de organización del trabajo, más novedosa, tecnológica y comunitaria, y nace precisamente en la era de las tecnologías de la información y comunicación. Dentro del análisis realizado se concluye que la industria es atractiva, y a través de su propuesta de valor, BS Office TI tendrá claras ventajas competitivas que lo situarán como la marca pionera en apuntar a un determinado segmento de mercado (TI).

La tendencia en muchos países del mundo refleja que las empresas nuevas de TI están en aumento, particularmente en Chile, el crecimiento anual ha sido superior al 10% desde el año 2013, es por eso que BS Office TI ha detectado una oportunidad de negocio en este segmento de mercado, entregando un servicio especializado y único.

Entre los principales supuestos definidos para la estimación del crecimiento anual, se destaca que no puede existir una tasa de ocupación entre la cantidad de clientes y los espacios de trabajo superior a un 135% (ej. Si existen 100 espacios disponibles, no podemos tener más de 135 clientes). Las etapas de crecimiento van asociados al aumento de la dotación de trabajadores, para el año 1 se estimaron 9 personas y para el último periodo de evaluación 41 personas.

Las proyecciones financieras reflejan lo favorable y sustentable en el tiempo de este Plan de Negocios, inclusive se ve la necesidad de crecimiento para los próximos años, lo que considera la apertura de 4 locales (3 en la región metropolitana y 1 en región) en un periodo de evaluación de 10 años, lo que permitirá posicionar la marca en la industria y ser ampliamente reconocidos en el mercado chileno.

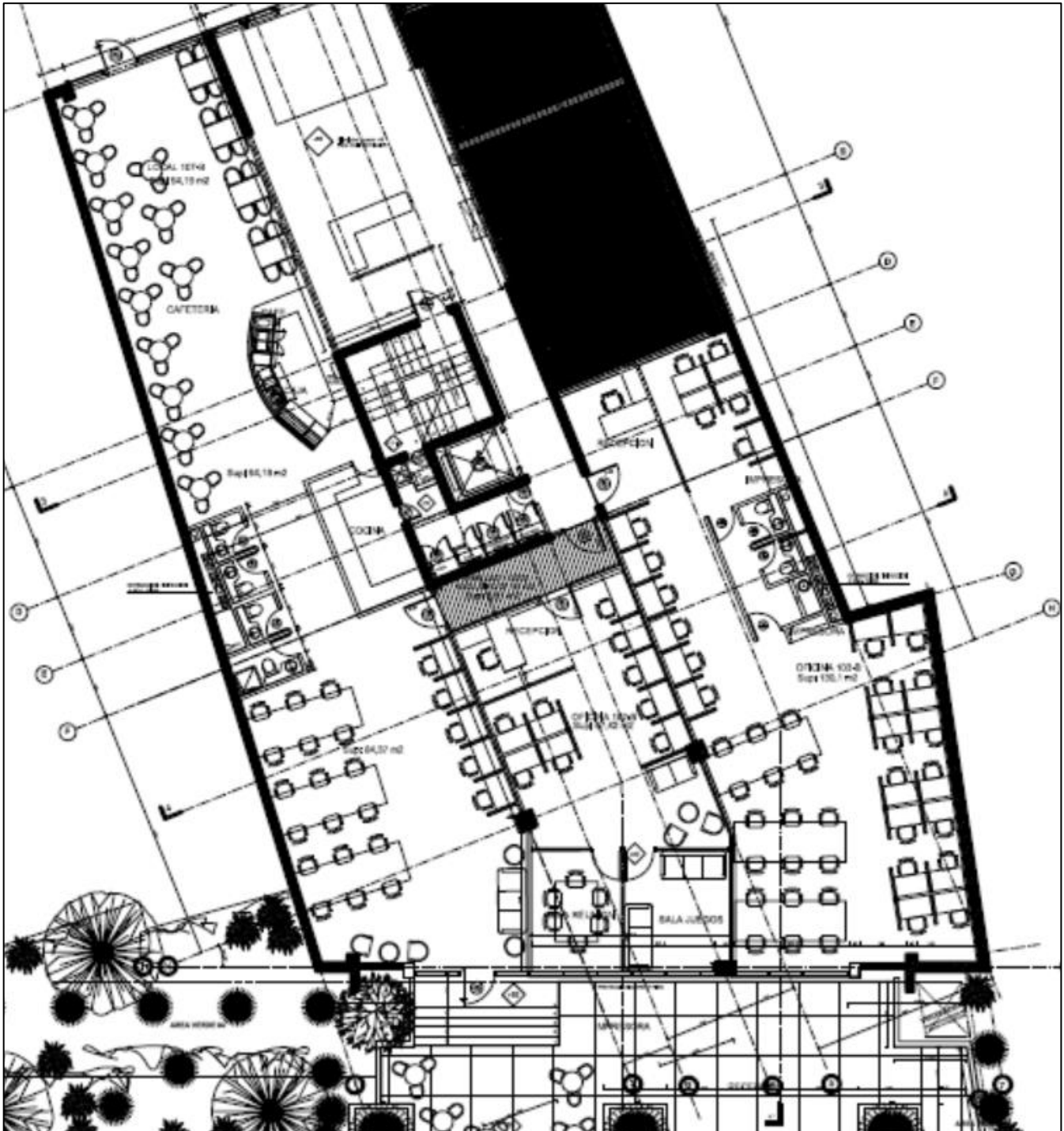
La inversión inicial es de \$285.4 millones con una tasa de endeudamiento con la banca de un 40% (equivalente a \$114.1 millones, con una tasa del 9% anual) y el restante 60% financiado con recursos propios por parte de los socios. Para el periodo de evaluación correspondiente a 10 años se consideran 2 créditos con la banca (periodo 0 y periodo 2), los resultados finales estiman un VAN Ajustado del proyecto de \$298.3 millones con una TIR de 24.98%, considerando una tasa de descuento del 12.9% (Modelo CAPM).

10 Bibliografía

1. **Weinreich, Rolf.** *Material & Slides Clase Marketing, MBA.*
2. <http://www.deskmag.com/es/la-evolucion-de-los-espacios-de-coworking-encuesta-432>. [En línea]
3. **V, Carlos Maquieira.** *Finanzas Corporativas Teoría y Práctica.* Santiago : Andrés Bello, 2008.
4. **Sapag Chain, Nassir, Sapag Chain, Reinaldo y Sapag, José Manuel.** *Preparación y Evaluación de Proyectos.* México : Mc Graw Hill, Sexta Edición.
5. **Pigneur, Alexander Osterwalder & Yves.** *Generación de modelos de negocio.* : DEUSTO S.A. EDICIONES, 2011.
6. **Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás.** *Lecciones en Estrategia.* : EDICIONES UC, 2016.
7. **Saieh Mena, Cristián.** *Derecho para el emprendimiento y los negocios.* s.l. : EDICIONES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, 2012.
8. **Werther, Davis y Guzmán.** *Administración de Recursos Humanos.* Mexico D.F. : McGraw-Hill Interamericana, 2014.
9. **Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A.** *Comportamiento Organizacional.* México : Pearson Educación , 2013.
10. **Best, Roger J.** *Marketing Estratégico.* Madrid : Pearson Educación S.A., 2007.
11. <http://www.forbes.com.mx/6-de-cada-10-millennials-dejaran-su-trabajo-en-2020/>. [En línea]
12. <http://www.oficinaspamplona.cl>. [En línea]
13. **F., Profesora Leslier Valenzuela.** *Material & Slides de clases Dirección de Marketing, MBA.*
14. **D., Profesor Arturo Toutin.** *Material & Slides de Clase Plan de Negocios MBA - Taller AFE.*
15. **Oliva, Profesor Ismael.** *Material & Slides Clase Estrategia Competitiva, MBA.*

11 Anexos

Anexo 1: Planos Local en Edificio Pamplona Providencia.



Anexo 2: Estudio de Mercado en Coworking JustPeople y Co-Work (Sede Encomenderos)

Formato Encuesta



Trabajo de Título MBA Weekend 2014 - Universidad de Chile

1. El objetivo de esta pequeña encuesta es observar las preferencias y usos de los espacios compartidos, también conocidos como coworking. Es una tendencia destinada a trabajadores freelance, quienes trabajan en sus casas o lugares públicos, que intenta nuclearlos en un espacio de trabajo compartido, en donde se fomenta la colaboración, la comunidad y el networking. Destinada principalmente a profesionales tipo consultores, diseñadores, programadores, escritores, periodistas, abogados, etc. en donde se les provee generalmente, un escritorio compartido o individual o una oficina privada, así como también se disponen de otros servicios complementarios (arriendo de salas de reuniones, internet, impresiones, etc).

1. Fecha de la Encuesta

2. ¿Es Extranjero?

No

Si, ¿de qué país?

3. Edad (años)

Menor a 18

18 a 24

25 a 35

36 a 50

51 a 60

Mayor a 60

4. Sexo

Masculino

Femenino

5. Tipo de Negocio en el que Participa

Emprendedor con menos de 2 años de experiencia en el mismo rubro.

Emprendedor con experiencia entre 2 y 5 años en el mismo rubro.

Emprendedor con experiencia entre 5 y 10 años de experiencia en el mismo rubro.

Emprendedor con más de 10 años de experiencia en el mismo rubro.

Otros, especificar

6. ¿Usted ha utilizado alguna vez un espacio coworking?

Si

No

En caso de que la respuesta sea positiva saltar a pregunta 8 y en caso contrario, continuar.

7. ¿Usted cree que podría utilizar este espacio dentro de los próximos meses?

Si

No

Si la respuesta es negativa saltar a pregunta 12.

8. ¿Con qué frecuencia lo usa/usaría?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Anual

9. Usted considera que la relación Precio/Calidad del actual espacio coworking que utiliza está:

- Bajo lo esperado
- Dentro de lo esperado
- Sobre lo esperado
- Actualmente no utilizo el servicio
- No Aplica (pj. lo financia la empresa)

10. Para los siguientes atributos indicar su nivel de valoración según la escala de 1 a 5, donde 1 es "Poco Relevante" y 5 es "Muy Relevante".

	1	2	3	4	5
Disponer de espacios independientes con separación de módulos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de estacionamientos de bicicletas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de lockers para dejar sus elementos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de servicios de Cafetería/Restaurant integrados en el mismo lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de servicios de masajes express (15 minutos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de servicios extraprogramáticos tales como yoga, pilates, terapias alternativas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de asesorías especializadas de acuerdo a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de sinergias con otros integrantes del espacio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
After office integrado con exposiciones de los servicios que ofrecen los otros integrantes del espacio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de salas de reuniones con posibilidad de realizar videoconferencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de servicios de respaldo de información en un servidor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de cursos de especialización de acuerdo a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de un sistema de canje de puntos para descuentos en servicios de coworking, cafetería/restaurant, cursos y asesorías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿Existe algún servicio adicional que usted valoraría y no fue contemplado en el listado anterior?

Servicio alternativo 1

12. ¿Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta?

- No
- Sí, indicar mail

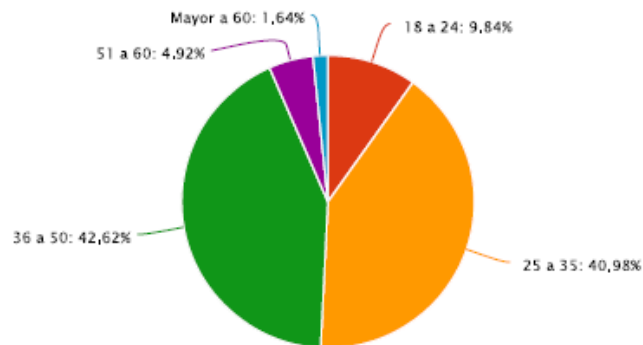
Principales Resultados

1 ¿Es Extranjero?



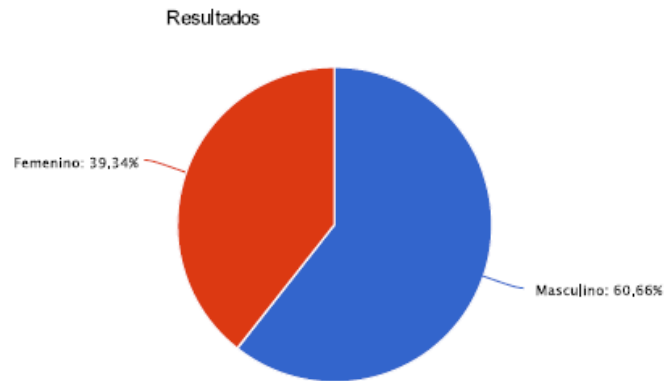
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
No	95.08%	58
Si, ¿de qué país?	4.92%	3
Total de respondentes		61

2 Edad (años)



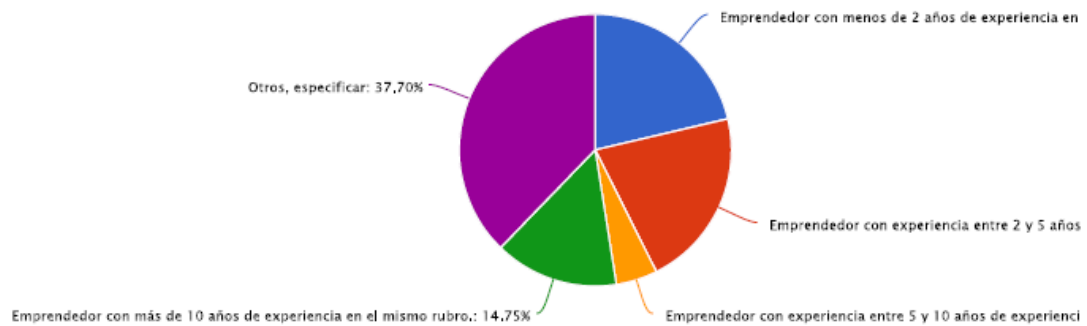
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Menor a 18	0.00%	0
18 a 24	9.84%	6
25 a 35	40.98%	25
36 a 50	42.62%	26
51 a 60	4.92%	3
Mayor a 60	1.64%	1
Total de respondentes		61

3 Sexo



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Masculino	60,66%	37
Femenino	39,34%	24
Total de respondentes		61

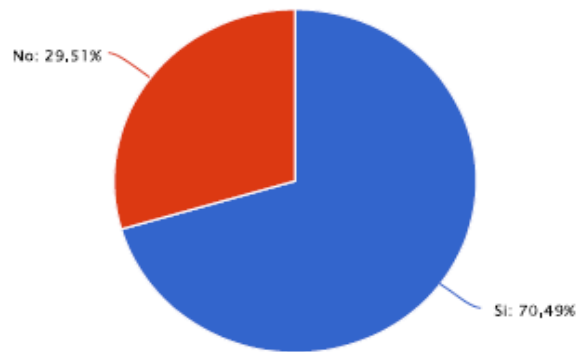
4 Tipo de Negocio en el que Participa



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Emprendedor con menos de 2 años de experiencia en el mismo rubro,	21,31%	13
Emprendedor con experiencia entre 2 y 5 años en el mismo rubro.	21,31%	13
Emprendedor con experiencia entre 5 y 10 años de experiencia en el mismo rubro,	4,92%	3
Emprendedor con más de 10 años de experiencia en el mismo rubro.	14,75%	9
Otros, especificar	37,70%	23
Total de respondentes		61

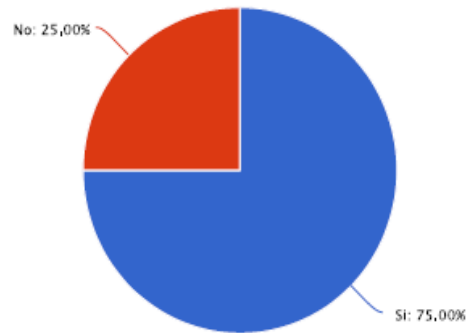
5 ¿Usted ha utilizado alguna vez un espacio coworking?

Resultados



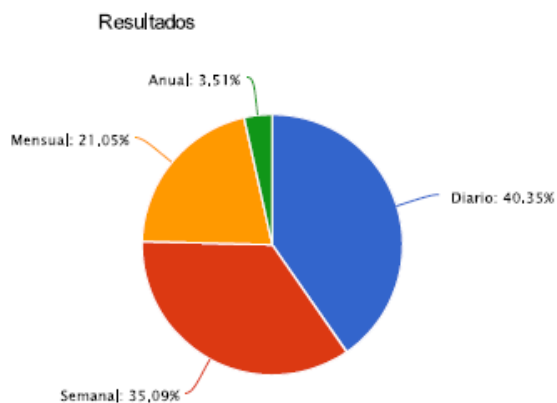
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	70.49%	43
No	29.51%	18
Total de respondentes		61

6 ¿Usted cree que podría utilizar este espacio dentro de los próximos meses?



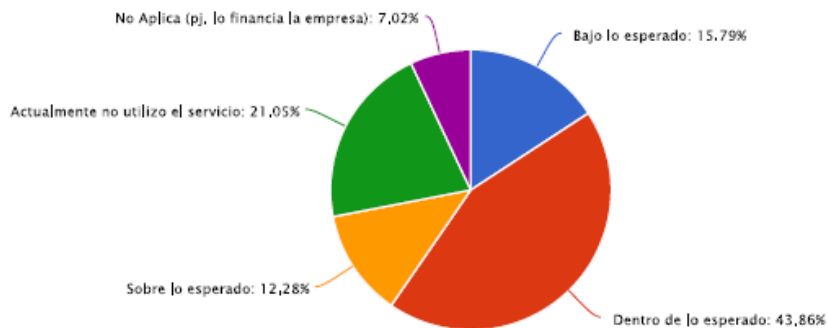
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	75.00%	15
No	25.00%	5
Total de respondentes		20

7 ¿Con qué frecuencia lo usa/usaría?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Diario	40.35%	23
Semanal	35.09%	20
Mensual	21.05%	12
Anual	3,51%	2
Total de respondentes		57

8 Usted considera que la relación Precio/Calidad del actual espacio coworking que utiliza está:

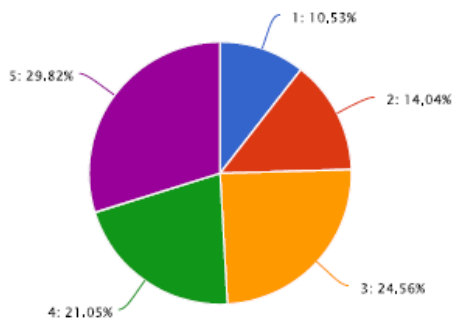


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Bajo lo esperado	15.79%	9
Dentro de lo esperado	43,86%	25
Sobre lo esperado	12,28%	7
Actualmente no utilizo el servicio	21,05%	12
No Aplica (pj. lo financia la empresa)	7,02%	4
Total de respondentes		57

9 Para los siguientes atributos indicar su nivel de valoración según la escala de 1 a 5, donde 1 es "Poco Relevante" y 5 es "Muy Relevante".

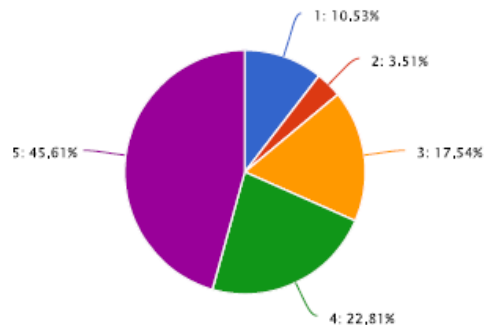
Disponer de espacios independientes con separación de módulos.

Resultados



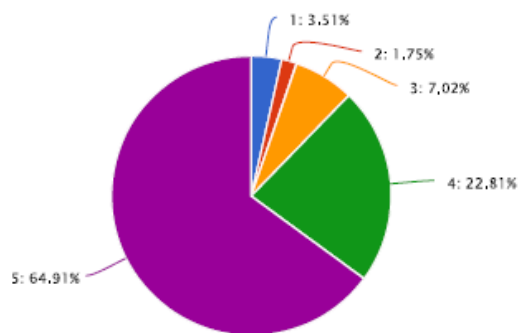
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,53%	6
2	14,04%	8
3	24,56%	14
4	21,05%	12
5	29,82%	17
Total de respondentes		57

Disponer de estacionamientos de bicicletas.



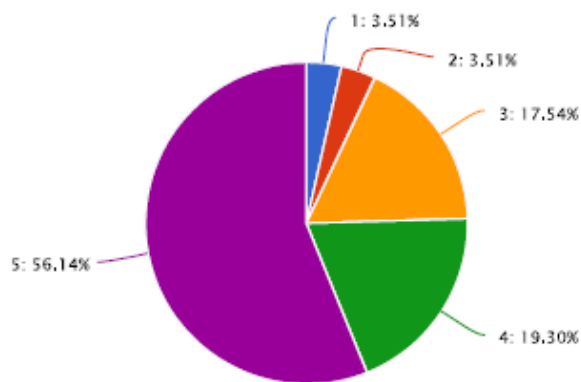
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,53%	6
2	3,51%	2
3	17,54%	10
4	22,81%	13
5	45,61%	26
Total de respondentes		57

Disponer de lockers para dejar sus elementos de trabajo



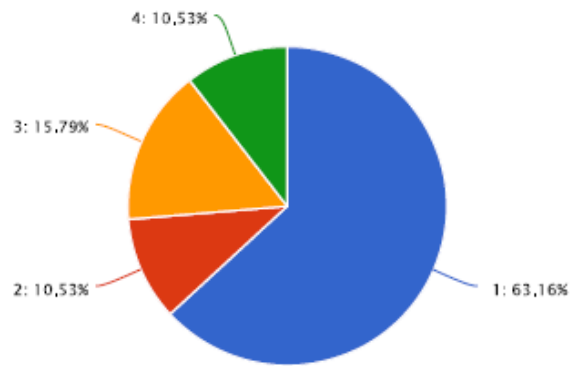
Respuesta	Porcentaje	Resultados	
1	3,51%		2
2	1,75%		1
3	7,02%		4
4	22,81%		13
5	64,91%		37
Total de respondentes			57

Disponer de servicios de Cafetería/Restaurant integrados en el mismo lugar.



Respuesta	Porcentaje	Resultados	
1	3,51%		2
2	3,51%		2
3	17,54%		10
4	19,30%		11
5	56,14%		32
Total de respondentes			57

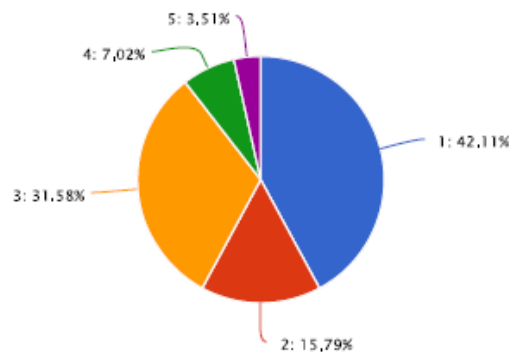
Disponer de servicios de masajes express (15 minutos)



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	63,16%	36
2	10,53%	6
3	15,79%	9
4	10,53%	6
5	0,00%	0
Total de respondentes		57

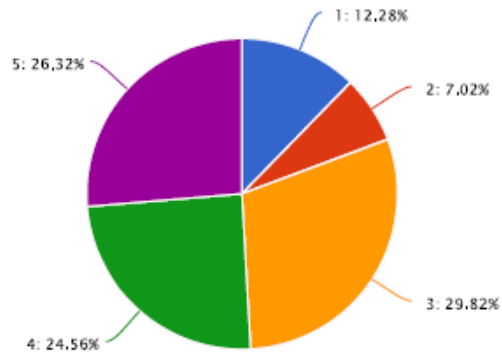
Disponer de servicios extraprogramáticos tales como yoga, pilates, terapias alternativas, etc.

Resultados



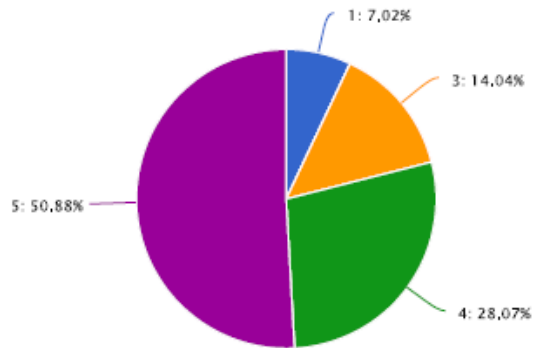
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	42,11%	24
2	15,79%	9
3	31,58%	18
4	7,02%	4
5	3,51%	2
Total de respondentes		57

Disponer de asesorías especializadas de acuerdo a sus necesidades,



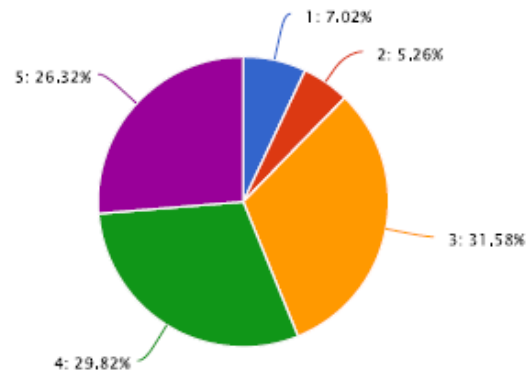
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	12.28%	7
2	7.02%	4
3	29.82%	17
4	24.56%	14
5	26.32%	15
Total de respondentes		57

Existencia de sinergias con otros integrantes del espacio,



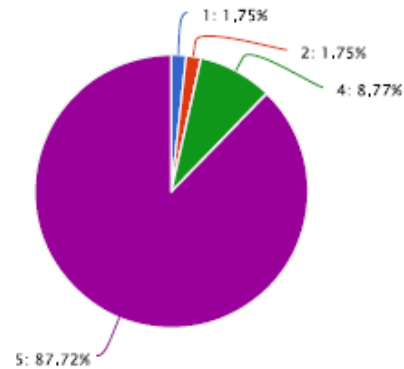
Respuesta	Porcentaje	Resultados	Cantidad
1	7.02%		4
2	0.00%		0
3	14.04%		8
4	28.07%		16
5	50.88%		29
Total de respondentes			57

After office integrado con exposiciones de los servicios que ofrecen los otros integrantes del espacio,



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	7.02%	4
2	5.26%	3
3	31.58%	18
4	29.82%	17
5	26.32%	15
Total de respondentes		57

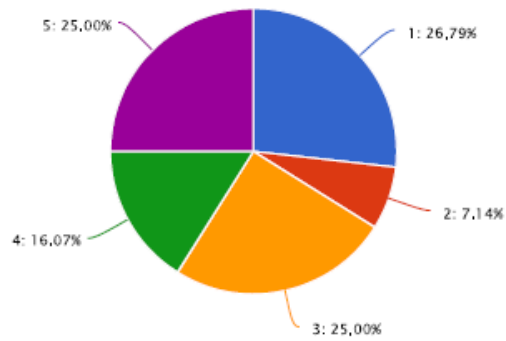
Disponer de salas de reuniones con posibilidad de realizar videoconferencias.



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	1.75%	1
2	1.75%	1
3	0.00%	0
4	8.77%	5
5	87.72%	50
Total de respondentes		57

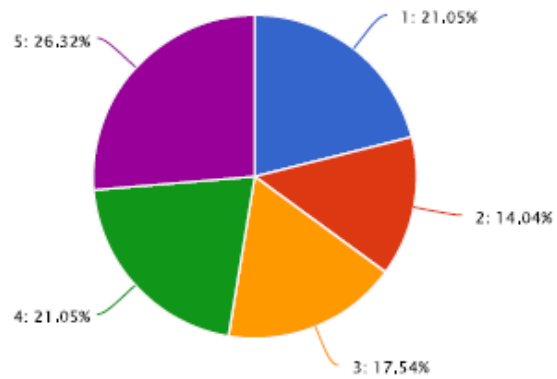
Disponer de servicios de respaldo de información en un servidor.

Resultados



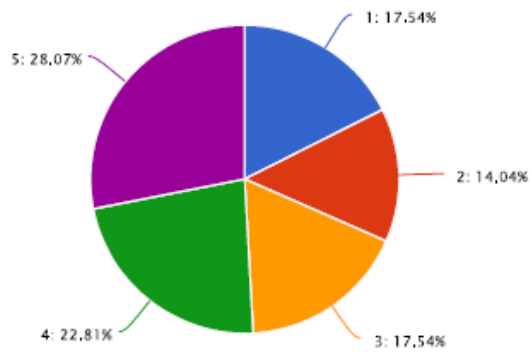
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	26,79%	15
2	7,14%	4
3	25,00%	14
4	16,07%	9
5	25,00%	14
Total de respondentes		56

Disponer de cursos de especialización de acuerdo a sus necesidades,



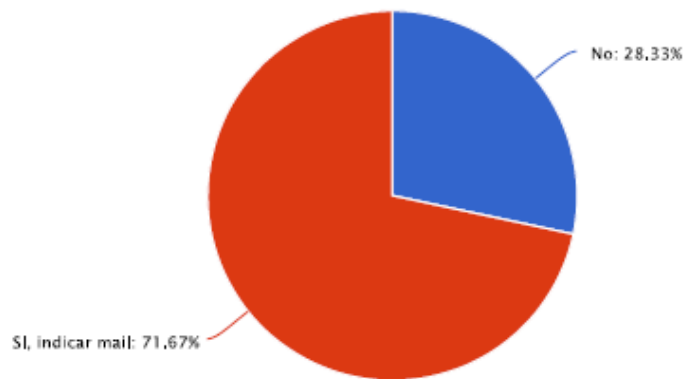
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	21,05%	12
2	14,04%	8
3	17,54%	10
4	21,05%	12
5	26,32%	15
Total de respondentes		57

Disponer de un sistema de canje de puntos para descuentos en servicios de coworking, cafetería/restaurant, cursos y asesorías.



Respuesta	Porcentaje	Resultados	Cantidad
1	17.54%		10
2	14.04%		8
3	17.54%		10
4	22.81%		13
5	28.07%		16
Total de respondentes			57

10 ¿Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta?



Respuesta	Porcentaje	Resultados	Cantidad
No	28,33%		17
SI, indicar mail	71.67%		43
Total de respondentes			60

Anexo 3: Estudio de Mercado en Coworking Launch y Co-Work (Sede El Golf)

Formato Encuesta



Espacios de Trabajo Compartidos (Coworking)

1. Fecha de la encuesta

2. ¿Edad?

3. Sexo

- Masculino
- Femenino

4. Nacionalidad

5. Estado Civil

- Soltera (o)
- Casada (o)
- Divorciada (o)
- Separada (o)
- Viuda (o)

6. Hijos

7. Nivel Educativo

8. ¿Tipo de Ocupación?

- Trabajador Dependiente
- Trabajador Independiente
- Ambos

9. ¿Usted ha visitado espacios de Coworking?

- Si
- No

En caso de que su respuesta sea negativa, pasar a la pregunta 20, en caso contrario continuar.

10. ¿Con qué frecuencia?

- Por horas
- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Anual
- Otros

11. ¿Cómo se enteró de este tipo de servicio?

12. ¿En qué horario visita los espacios de Coworking?

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Todo el día

13. Indique su nivel de valoración de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante.

	1	2	3	4	5
Servicio 24 horas todos los días del año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Cuál es la definición que se acerca más a Coworking según tu opinión?

- Espacio de trabajo compartido para ahorrar costos
- Comunidad de profesionales colaborando por un interés en común
- Lugar para sentirte acompañado mientras trabajas

15. Cuando visitas un espacio de Coworking, prefieres:

- Espacio de uso exclusivo con módulos de trabajo independientes
- Espacio de uso exclusivo con oficinas privadas
- Espacio de uso flexible compartido con otras personas

16. ¿Cuánto valora la interacción con otros coworkers?, Indique su nivel de valoración de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante.

	1	2	3	4	5
A través de mensajería instantánea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniones informativas de los servicios que ofrecen otros Coworkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de una plataforma de Intranet con información de cada Coworkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruedas de negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encuentros extra programáticos con otros coworkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿Está satisfecho con los servicios que actualmente entregan los coworking que ha visitado?

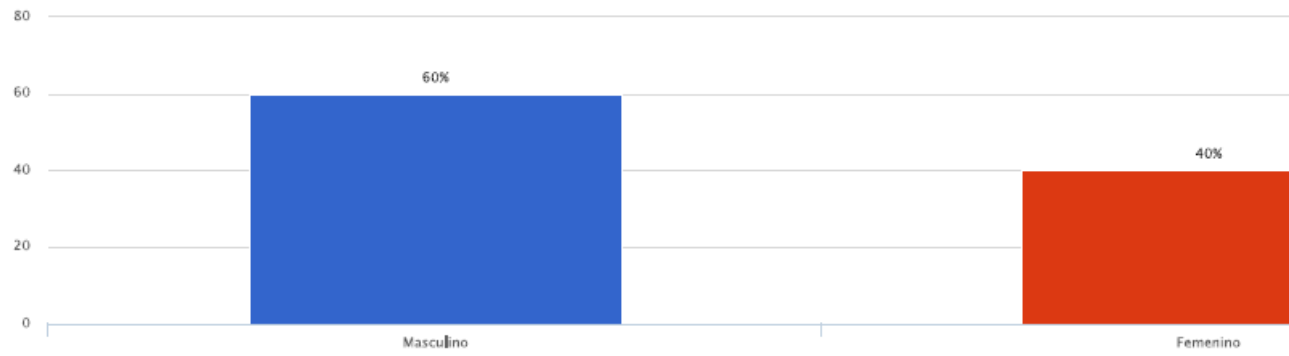
- Si
- No, ¿qué falta?

18. Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta

- No
- Si

Principales Resultados

Sexo

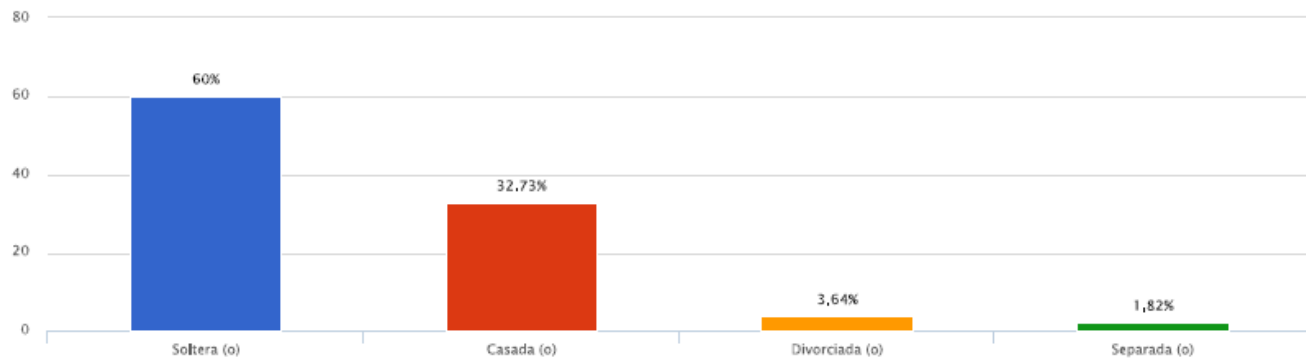


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Masculino	60,00%	33
Femenino	40,00%	22
Total de respondentes		55

Nacionalidad

Cantidad	Respuesta
47	Chilena
2	Argentina
1	Brasileño
1	Italiana
3	Española
1	República Checa
55	Total de respondentes

Estado Civil



Respuesta	Porcentaje	resultado	Cantidad
Soltera (o)	60,00%		33
Casada (o)	32,73%		18
Divorciada (o)	3,64%		2
Separada (o)	1,82%		1
Viuda (o)	1,82%		1
Total de respondentes			55

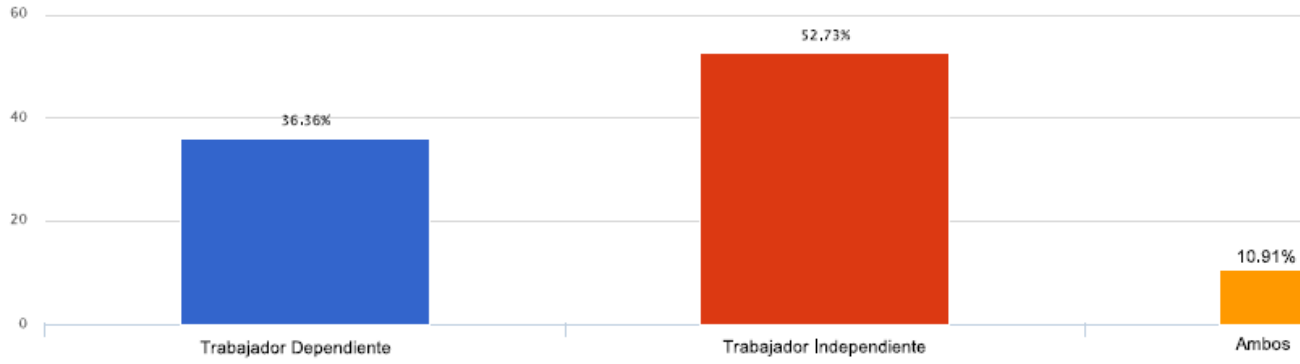
Hijos

Cantidad	Respuesta
4	3
11	2
10	1
1	6
1	4
28	No
55	Total de respondentes

Nivel Educacional

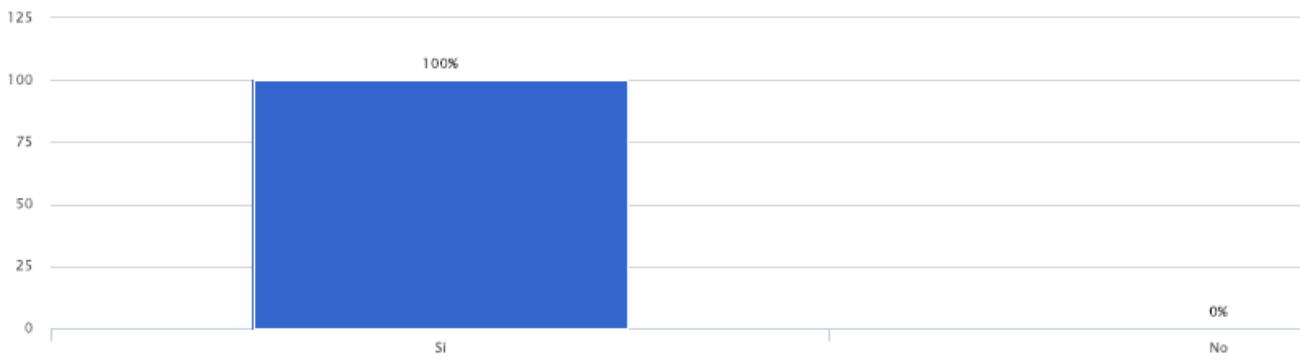
Cantidad	Respuesta
31	Universitaria Completa
1	Universitario Incompleta
12	PostGrado
1	Técnico Completo
1	Instituto Profesional
1	Técnico Incompleta
7	Universitaria Incompleta
1	Tecnico Superior
55	Total de respondentes

¿Tipo de Ocupación?



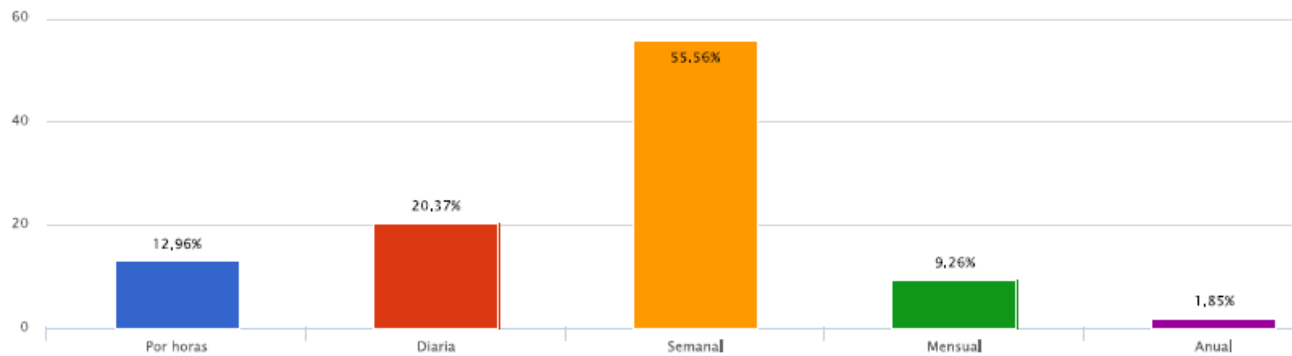
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Trabajador Dependiente	36,36%	20
Trabajador Independiente	52,73%	29
Ambos	10,91%	6
Total de respondentes		55

¿Usted ha visitado espacios de Coworking?



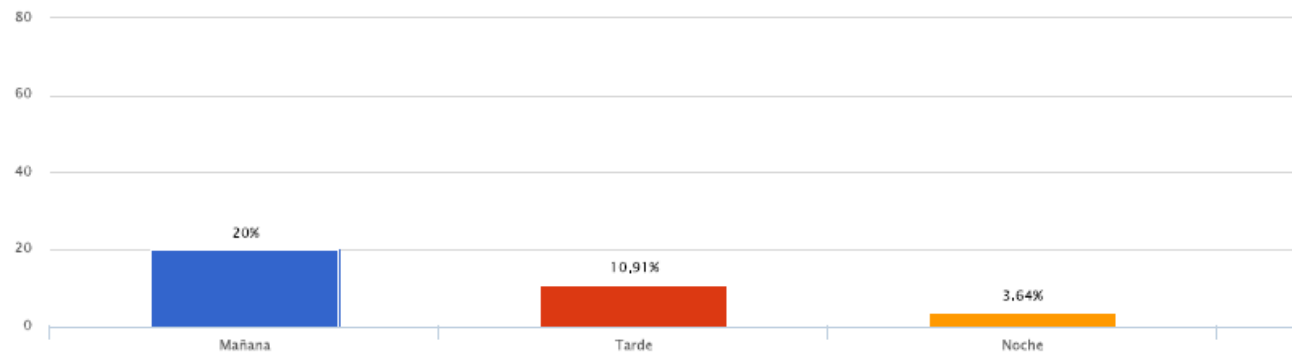
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	100,00%	55
No	0,00%	0
Total de respondentes		55

¿Con qué frecuencia?



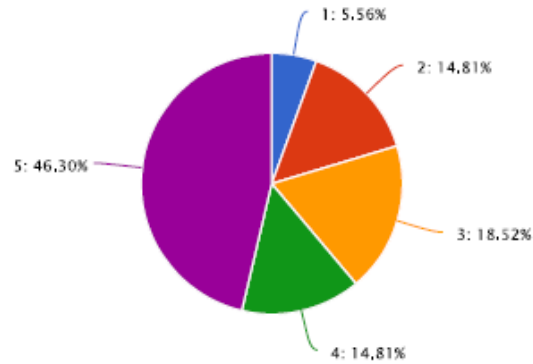
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Por horas	12,96%	7
Diaria	20,37%	11
Semanal	55,56%	30
Mensual	9,26%	5
Anual	1,85%	1
Otros	0,00%	0
Total de respondentes		54

¿En que horario visita los espacios de Coworking?



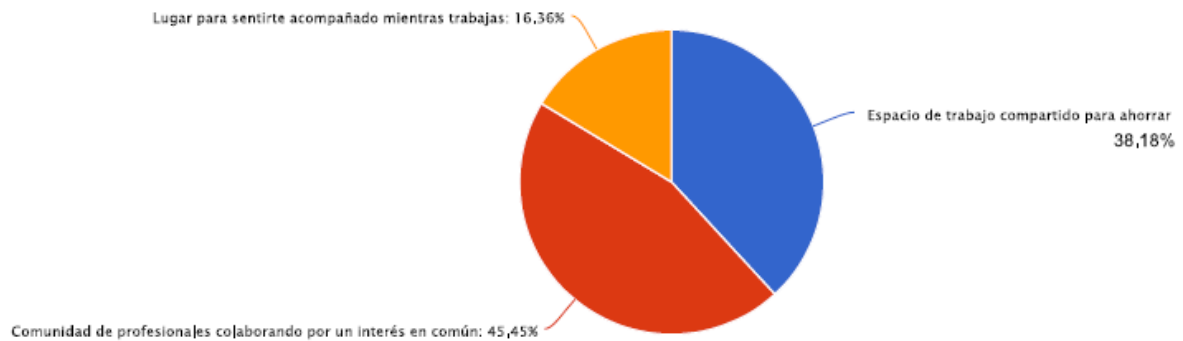
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Mañana	20,00%	11
Tarde	10,91%	6
Noche	3,64%	2
Todo el día	70,91%	39
Total de respondentes		55

Indique su nivel de valoración de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante.
 Servicio 24 horas todos los días del año



Respuesta	Porcentaje	resultado	Cantidad
1	5,56%		3
2	14,81%		8
3	18,52%		10
4	14,81%		8
5	46,30%		25
Total de respondentes			54

¿Cuál es la definición que se acerca más a Coworking según tu opinión?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Espacio de trabajo compartido para ahorrar costos	38,18%	21
Comunidad de profesionales colaborando por un interés en común	45,45%	25
Lugar para sentirte acompañado mientras trabajas	16,36%	9
Total de respondentes		55

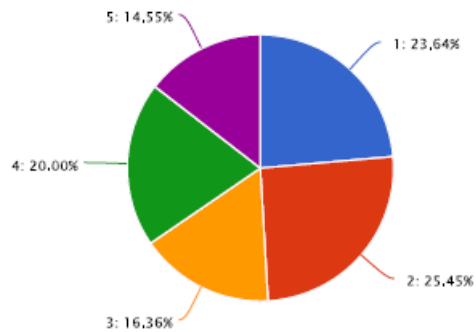
Quando visitas un espacio de Coworking, prefieres:



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Espacio de uso exclusivo con módulos de trabajo independientes	18.18%	10
Espacio de uso exclusivo con oficinas privadas	25.45%	14
Espacio de uso flexible compartido con otras personas	61.82%	34
Total de respondentes		55

¿Cuánto valora la interacción con otros coworkers?, Indique su nivel de valoración de 1 a 5, donde 1 es poco relevante y 5 es muy relevante.

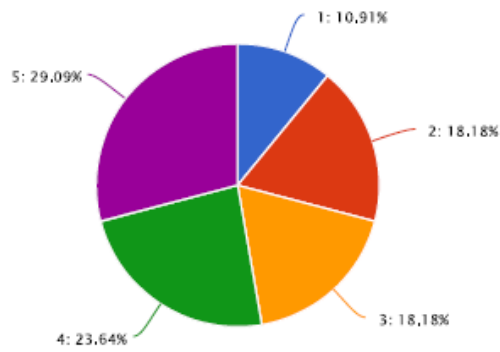
A través de mensajería instantánea



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	23.64%	13
2	25.45%	14
3	16.36%	9
4	20.00%	11
5	14.55%	8
Total de respondentes		55

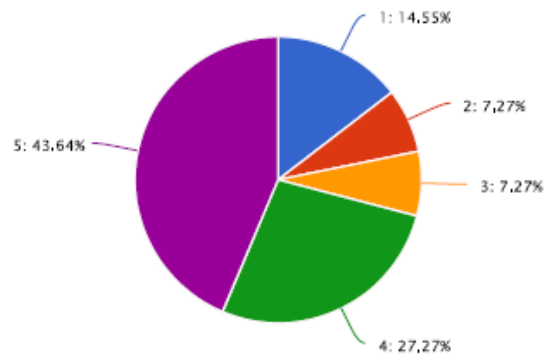
Reuniones informativas de los servicios que ofrecen otros Coworkers

resultado



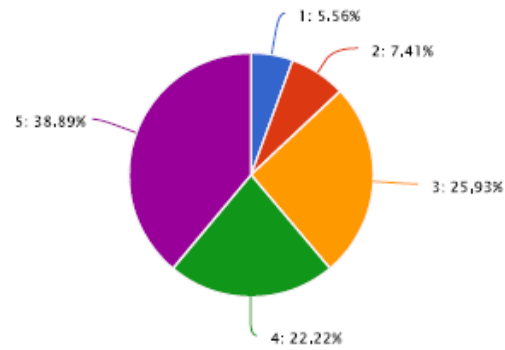
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,91%	6
2	18,18%	10
3	18,18%	10
4	23,64%	13
5	29,09%	16
Total de respondentes		55

Uso de una plataforma de Intranet con información de cada Coworkers



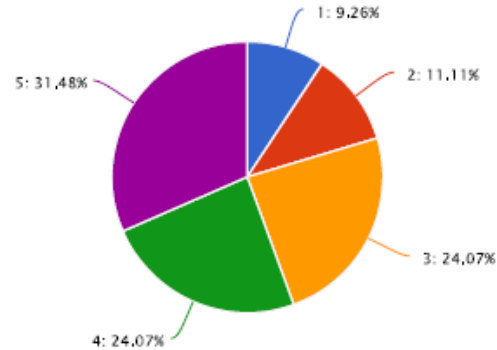
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	14,55%	8
2	7,27%	4
3	7,27%	4
4	27,27%	15
5	43,64%	24
Total de respondentes		55

Ruedas de negocio



Respuesta	Porcentaje	resultado	Cantidad	Estadísticas
1	5.56%		3	
2	7.41%		4	
3	25.93%		14	
4	22.22%		12	
5	38.89%		21	
Total de respondentes			54	

Encuentros extra programáticos con otros coworkers

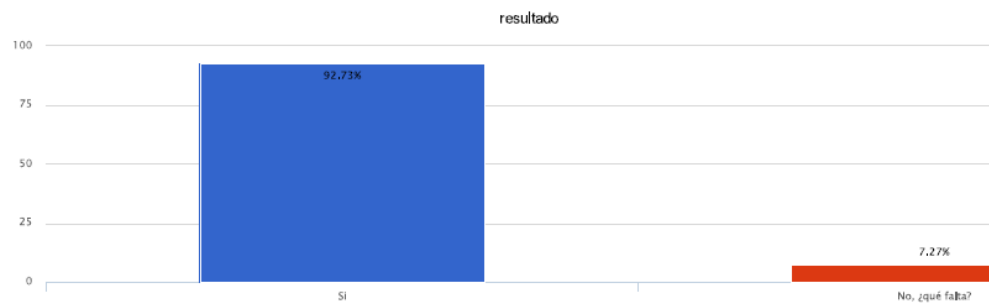


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	9.26%	5
2	11.11%	6
3	24.07%	13
4	24.07%	13
5	31.48%	17
Total de respondentes		54

Servicios importantes para un coworkers (ordenar según nivel de importancia)

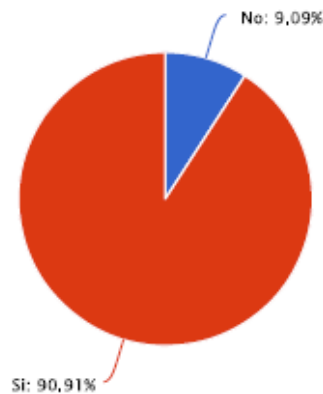
Respuesta	Puntuación	Ranking
Servicio de dirección comercial, tributaria	311	1
Servicio de mensajería	259	2
Estacionamiento para Vehículos y Bicicletas	257	3
Servicio de cafetería/restaurant	254	4
Servicio de Contabilidad	230	5
Cuidado de niños	125	6
Espacios libres para fumadores	104	7

¿Está satisfecho con los servicios que actualmente entregan los coworking que ha visitado?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	92,73%	51
No, ¿qué falta?	7,27%	4
Total de respondentes		55

Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
No	9,09%	5
Si	90,91%	50
Total de respondentes		55

Anexo 4: Estudio de Mercado a Profesionales de Tecnologías de la Información (TI)



Estimado (a):

Somos alumnos de postgrado de la U. de Chile.

El objetivo de esta pequeña encuesta es observar las preferencias y usos de los espacios compartidos, también conocidos como coworking enfocado a personas relacionadas al mundo de Tecnologías de la Información. Estos espacios, son una tendencia destinada a trabajadores freelance, quienes trabajan en sus casas o lugares públicos, que intenta nuclearlos en un espacio de trabajo compartido, en donde se fomenta la colaboración, la comunidad y el networking. Los resultados serán presentados como parte de nuestra tesis conducente a la obtención del grado académico de MBA en la Universidad de Chile.

1. ¿Edad?

2. Sexo

- Masculino
 Femenino

3. Nacionalidad

4. Estado Civil

- Soltera (o)
 Casada (o)
 Divorciada (o)
 Separada (o)
 Viuda (o)

5. Hijos

6. Estudios

- Básica
 Media
 Técnicos
 Universitario Incompleta
 Universitaria Completa
 PostGrado

7. Profesión

8. ¿Tipo de Ocupación?

- Trabajador Dependiente
 Trabajador Independiente
 Ambos

9. ¿Rubro en el que se desempeña?

10. ¿En qué horario le agrada más trabajar?

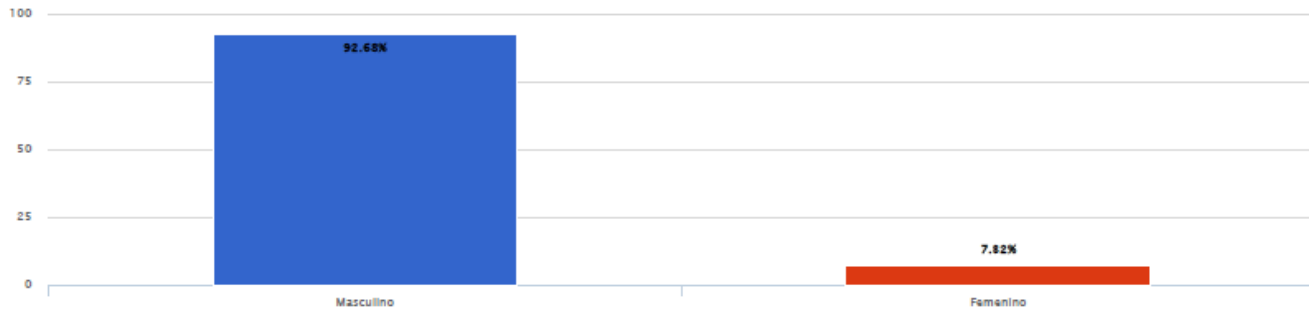
- Mañana
 Tarde
 Noche

11. Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta

No Si

Principales Resultados

3 Sexo

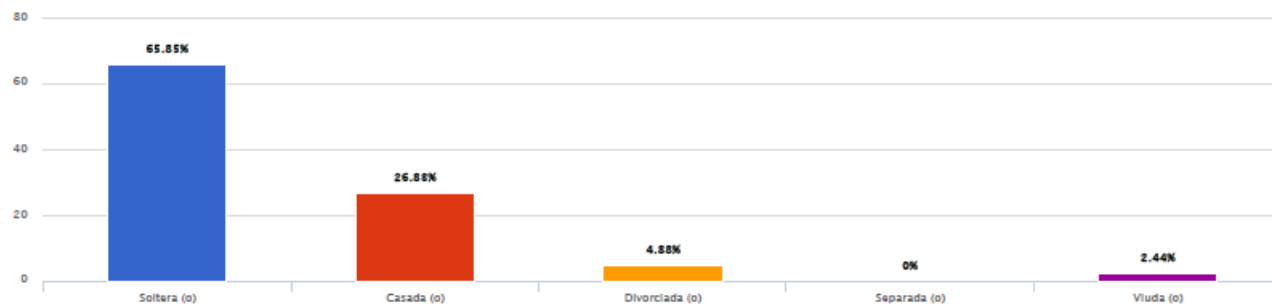


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Masculino	92.68%	38
Femenino	7.32%	3
Total de respondentes		41

4 Nacionalidad

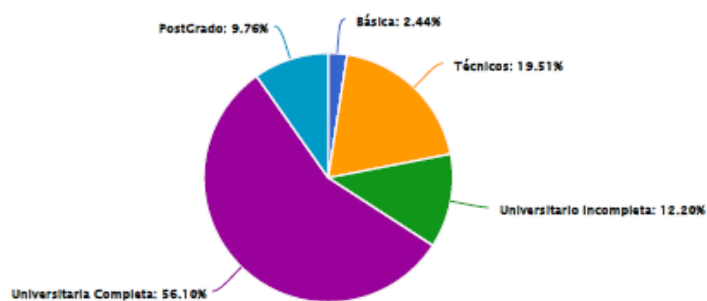
Cantidad	Respuesta
1	Uruguayo
2	Peruana
12	chileno
1	checoslovako
25	chilena
41	Total de respondentes

5 Estado Civil



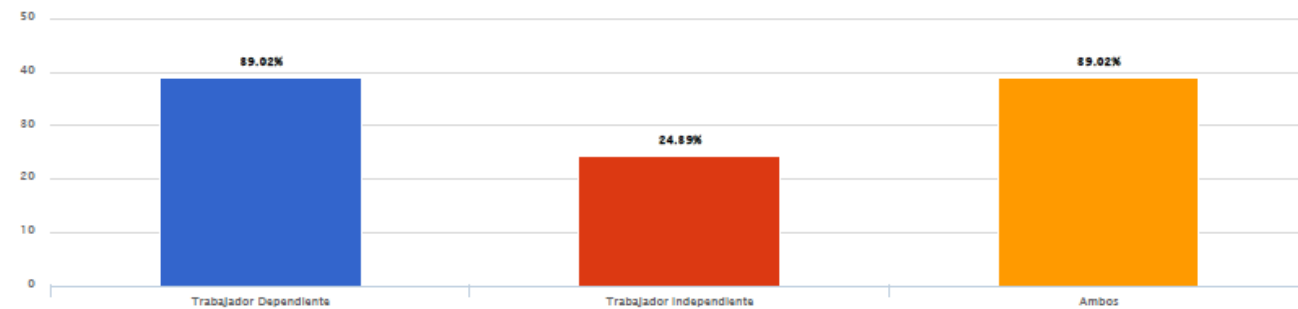
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Soltera (o)	65.85%	27
Casada (o)	26.83%	11
Divorciada (o)	4.88%	2
Separada (o)	0.00%	0
Viuda (o)	2.44%	1
Total de respondentes		41

7 Estudios



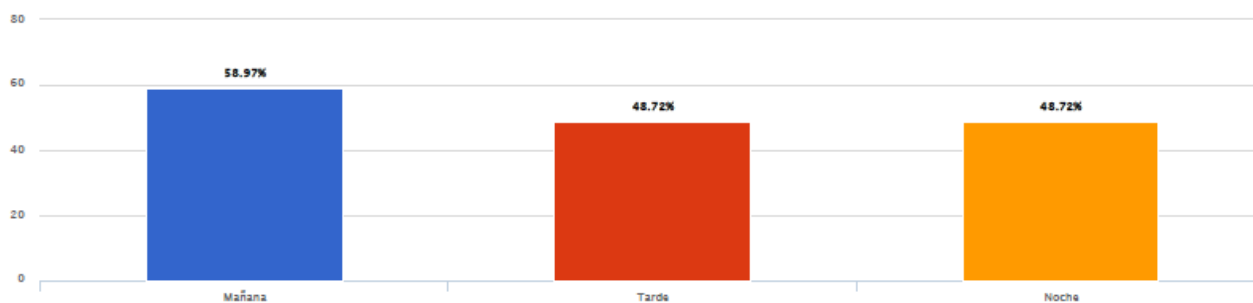
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Básica	2.44%	1
Media	0.00%	0
Técnicos	19.51%	8
Universitario Incompleta	12.20%	5
Universitaria Completa	56.10%	23
PostGrado	9.76%	4
Total de respondentes		41

9 ¿Tipo de Ocupación?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Trabajador Dependiente	39.02%	18
Trabajador Independiente	24.39%	10
Ambos	39.02%	18
Total de respondentes		41

11 ¿En que horario le agrada más trabajar?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Mañana	58.97%	23
Tarde	48.72%	19
Noche	48.72%	19
Total de respondentes		39

12 Servicios importantes para un lugar de trabajo (ordenar según nivel de importancia)

Respuesta	Puntuación	Ranking
Servicio de cafetería/restaurant	241	1
Estacionamiento para Vehículos y Bicicletas	187	2
Sala de entretenimiento	170	3
Servicio de mensajería	166	4
Servicio de Contabilidad	140	5
Servicio de dirección comercial, tributaria	132	6
Espacios libres para fumadores	112	7

13 Servicios de Consultoría en Tecnologías de la Información (ordenar según nivel de importancia)

Respuesta	Puntuación	Ranking
Servicio de Consultoría Técnica Experta en TI	126	1
Servicio de Diseño y Desarrollo de TI	125	2
Capacitación en TI (análisis, diseño y desarrollo de software)	99	3
Servicios de Digitación de TI	60	4

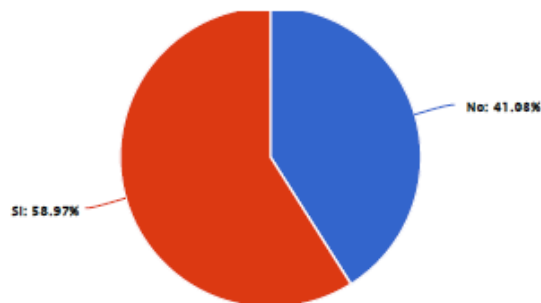
14 Servicios de TI (ordenar según nivel de importancia)

Respuesta	Puntuación	Ranking
Servicios de hosting	227	1
Servicios de administración de datos en la nube	205	2
Servicios de housing	177	3
Servicio arriendo máquina virtual	155	4
Servicio de soporte técnico (hardware y software)	147	5
Recuperación de información	124	6
Servicio de QA	113	7

15 Servicios de Infraestructura (ordenar según nivel de importancia)

Respuesta	Puntuación	Ranking
Espacios luminosos	138	1
Escritorios individuales	104	2
Espacios compartidos	93	3
Sillones, puff	75	4

16 Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
No	41.03%	16
Si	58.97%	23
Total de respondentes		39

Anexo 5: Competidores Región Metropolitana

Nombre Empresa	Comuna	Precio Mensual (\$)	Horario	Cafetería	Asesorías y Capacitaciones	Servicios Destacados
Centro Corfo	Santiago	Liberado	Lunes - Viernes (hasta 17 hrs)	Si	No	Cubiculos con pantallas para reuniones y ppts Prestamos de notebook y tablets Libros y Revistas estantería abierta Prestamos de Libros a través de convenios de préstamo inter - bibliotecario"
Co-Munity	Las Condes	150.000	Lunes - Viernes (hasta 19 hrs)	No	Taller de aceleración y mentorías comprometidas	Red de contacto global Ambiente iluminado y amplio, orientado a motivar la discusión y el desarrollo de ideas y negocios
Launch	Las Condes	150.000	Lunes - Viernes (hasta 19 hrs)	Si	No	Secretaria Virtual Servicio de Contabilidad Dirección Comercial y Tributaria
Conectas	Providencia	131.519	Lunes - Sabado (hasta las 20 y 13 hrs)	No	No	Espacios para eventos y talleres Dirección tributaria y comercial
Co-Work	Providencia	200.000	Acceso 24/7	Si	Workshops Asesoría contable, legal y financiera	Espacios inspiradores de trabajo Escritorios con sillas ergonomicas Cocina con microondas Bicicletero
La Ofi	Santiago	310.000	Lunes - Viernes (hasta 19 hrs)	No	Acceso a distintos tipos de asesorías	Salas de reuniones Oficina virtual (plan tributario y comercial)
CW 360	Las Condes	163.680	Lunes - Viernes (hasta 19:30 hrs)	No	Talleres y charlas	Dirección tributaria y comercial Salas de reuniones, exposición, videoconferencia y esparcimiento Estacionamiento bicicletas
Undertake Office	Providencia	108.000	Lunes - Viernes (hasta 19 hrs)	No	No	Dirección tributaria y comercial Recibo de correspondencia y facturas
Elab	Santiago	65.000	Acceso 24/7	No	No	Domicilio Comercial Sala de reuniones equipada
Just People	Las Condes	230.000	Lunes - Viernes (hasta 20 hrs)	Si	Talleres creativos	Ambiente que invita a la conexión de personas, la colaboración y el desarrollo de la creatividad e innovación Ambiente Foyer: ambiente lúdico para el desarrollo de eventos y dinamicas especiales Salas privadas para reuniones Lounge exclusivo para la comunidad de miembros
Oficinas 2.0 Coworking	Providencia	200.000	Lunes - Viernes (hasta 19:30 hrs)	Si	No	Dirección comercial Salas de reuniones Bicicletero, lockers
Anderss	Providencia	337.920	Lunes - Viernes (hasta 20:00 hrs)	No	No	Dirección comercial y tributaria Recepcionista bilingüe Sala de reuniones y teleconferencia
Espacio BA	Providencia	90.000	Lunes - Viernes (hasta 19:00 hrs)	Si	Talleres, charlas y asesorías	Dirección comercial y tributaria Bicicleteros, lockers Salas de reuniones
Urban Station	Las Condes	179.900	Lunes - Sabado (hasta las 21:30 y 14 hrs)	Si	No	Conference room Oficina virtual Salas de reuniones con LCD Estacionamiento, bicicletero y lockers

Anexo 6: Modelo Canvas Mejorado

<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Empresas proveedores (servicios tecnológicos y cafetería). * Alianzas con alguna Universidad (Asesorías especializadas) y/o empresas consultoras. * Empresa arrendadora del local (reducción de riesgos e incertidumbre). 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Marketing y publicidad. * Mantenimiento tecnológico * Eventos para fomentar sinergia (interno-externo) * Asesorías especializadas. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Proporcionar un ambiente de trabajo flexible y cómodo, especializado en trabajadores del área de tecnología de la información, integrando a sus clientes en una red de contacto única para promover sus proyectos con clientes externos y potenciar su conocimiento con las últimas tecnologías del mercado.</p>	<p>RELACIONES CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Redes de contacto internas y externas. * Espacios cómodos, luminosos y con alta tecnología (video conferencia, aplicación de intranet, wifi de alta velocidad, almacenamiento de datos) * Extensión horario de oficina (24x7) * Asesorías Especializadas * Herramientas Especializadas * Sala de entretenimiento (películas, juegos) * Cafetería integrada 	<p>SEGMENTOS MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trabajadores Independientes orientados al rubro de Tecnologías de la Información. Perfil: hombres, 16 a 50 años, con título técnico o profesional relacionado con TI, Región Metropolitana.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costos Fijos (arriendo, gastos comunes, internet, RRHH). * Costos Variables (cafetería, marketing/publicidad). * Costos de asesorías especializadas incluidas en plan mensual. 	<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arriendo de espacios de trabajo flexible 24x7 (Anual, semestral, mensual, semana, día y hora). * Arriendo oficinas privadas 24x7 (Anual, semestral, mensual). * Arriendo de salas de reuniones. * Herramientas Especializadas. * Servicio de dirección tributaria, recepción de documentos. * Servicio cafetería. * Coffee break. * Formas de pago: Efectivo, Tarjetas de crédito/débito, facturación mensual para empresas. 			

Anexo 7: Plataforma de Intranet

Business Office TI

Inicio

Organización Noticias Autorizaciones Agenda Cumpleaños Capital humano

Nuestra Misión

Proveer a la comunidad empresarial una mezcla perfecta entre el mundo de los negocios, tecnologías a la vanguardia y sinergias para el desarrollo de sus proyectos, brindando un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes.

Eileen Seguel Rubilar
Gerente General

Santiago, Enero 2017
Versión 01

Nuestra Visión

Convertirnos en la nueva forma para hacer negocios posicionando nuestra marca en los distintos centros neurálgicos de nuestro país.

Eileen Seguel Rubilar
Gerente General

Santiago, Enero 2017
Versión 01

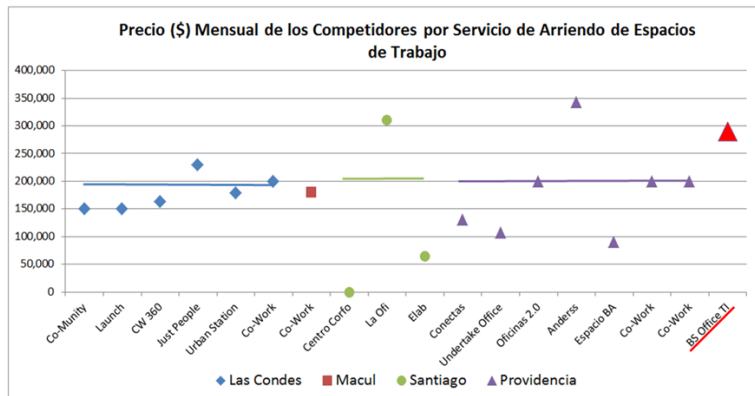
Propuesta de Valor

BS Office TI proporciona un ambiente de trabajo flexible y cómodo, especializado en trabajadores del área de tecnología de la información, integrando a sus clientes en una red de contacto única para promover sus proyectos con clientes externos y potenciar su conocimiento con las últimas tecnologías del mercado.

Anexo 8: Logo Corporativo BS Office TI



Anexo 9: Precios de la Competencia

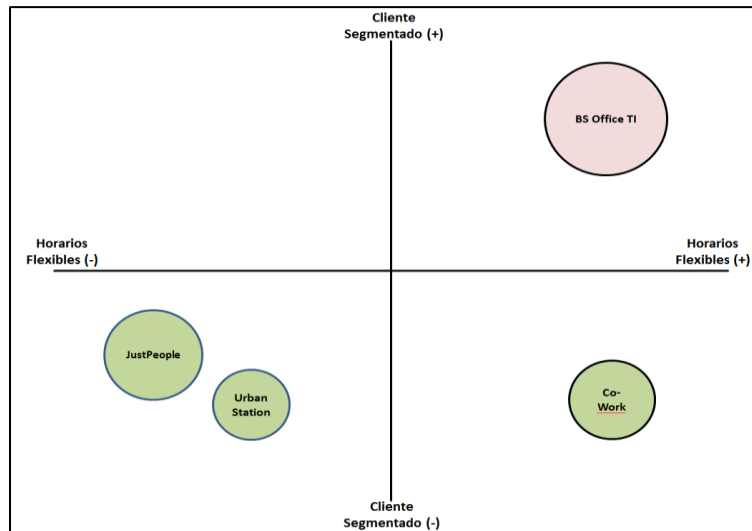


Nombre Empresa	Comuna	Cobro Mensual
1 Anderss	Providencia	343,200
2 La Ofi	Santiago	310,000
3 BS Office TI	Providencia	290,000
4 Just People	Las Condes	230,000
5 Co-Work	Las Condes	200,000
6 Oficinas 2.0	Providencia	200,000
7 Co-Work	Providencia	200,000
8 Co-Work	Providencia	200,000
9 Co-Work	Macul	180,000
10 Urban Station	Las Condes	179,000
11 CW 360	Las Condes	163,680
12 Co-Munity	Las Condes	150,000
13 Launch	Las Condes	150,000
14 Conectas	Providencia	131,519
15 Undertake Office	Providencia	108,000
16 Espacio BA	Providencia	90,000
17 Elab	Santiago	65,000
18 Centro Corfo	Santiago	Gratis

Anexo 10: Precios ofertados por BS Office TI

Planes	Precio Final (\$)	
Arriendo Espacios de Trabajo	Anual	2,088,000
	Semestral	1,392,000
	Mensual	290,000
	Semanal	87,000
	Diario	12,567
	Hora	1,933
Arriendo de Módulos Privados	Anual	3,132,000
	Semestral	2,088,000
	Mensual	435,000
Arriendo Salas de Reuniones	Hora	24,000
	1/2 día	42,000
	Diario	60,000
Dirección tributaria y comercial	Anual	216,000
	Semestral	144,000
	Mensual	30,000

Anexo 11: Mapa de Posicionamiento



Anexo 12: Experiencia del equipo gestor

RESUMEN EXPERIENCIA (GERENTE GENERAL)

ANTECEDENTES PERSONALES

Nombre	: Cristián Alvarez Vera
Fecha de Nacimiento	: 28 de Agosto 1980
Cédula de Identidad	: 13.931.078-0
Nacionalidad	: Chilena
Estado Civil	: Divorciado

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

Ingeniero Civil Minas, Universidad de Santiago de Chile
MBA, Universidad de Chile

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia principalmente en áreas de Ingeniería (Geotecnia, Geología y Perforación & Tronadura), y en administración y liderazgo de equipos de trabajo.
Experiencia en áreas de operaciones y comercial: licitaciones, propuesta técnico-económica, interacción de clientes

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Software Microsoft: excel, word, proyect.
Autocad
Vulcan
Software para simulación de tronaduras (energía, vibraciones, secuencias y fragmentación)

RESUMEN EXPERIENCIA (GERENTE TÉCNICO)

ANTECEDENTES PERSONALES

Nombre	: Jose Casas Mendoza
Fecha de Nacimiento	: 7 de Diciembre 1975
Cédula de Identidad	: 14.728.506-K
Nacionalidad	: Peruano
Estado Civil	: Casado

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

Ingeniera Civil Minas, Universidad Aconcagua
Ingeniería en Sistemas, Universidad Cesar Vallejos
Magister Ingeniería Informática, Universidad de Santiago de Chile

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia como consultor tecnológico, y responsable de transmitir las mejores tecnologías disponibles en el mercado.
Foco: necesidades del cliente.

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

SQL
Visual Basic
Power Builder
Java Script

RESUMEN EXPERIENCIA (DIRECTOR)

ANTECEDENTES PERSONALES

Nombre	: Eileen Seguel Rubilar
Fecha de Nacimiento	: 4 de Mayo 1985
Cédula de Identidad	: 16.031.419-2
Nacionalidad	: Chilena
Estado Civil	: Casada

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

Ingeniera Estadística, Universidad de Santiago de Chile
MBA, Universidad de Chile

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia en finanzas de seguros de vida y áreas técnicas (actuariales) Se destaca trabajo en equipo, liderazgo y participación proyecto estratégico RRHH
--

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Software Microsoft: excel, word, access.
Software Estadísticos: SAS, SPSS, R.
Software Técnico Seguros: Prophet
SQL

Anexo 13: Proyecciones de Ingresos Mensuales Primer Año

	MESES												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Nuevos	5	5	10	12	15	15	7	15	8	13	17	10	
Cientes Acumulados	5	10	20	32	47	62	69	84	92	105	122	132	
Cientes Nuevos	5	5	10	12	15	15	7	15	8	13	17	10	
Crecimiento Mensual %													
Arriendos Módulos Compartidos													
Anual	1	3	5	8	12	16	18	22	24	27	32	34	
Semestral	2	4	8	13	19	25	28	34	37	42	49	53	
Mensual	1	3	6	9	14	18	20	24	27	30	35	38	
Semanal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Diario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Hora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ingresos (sub-1)	1.029.500	2.421.500	4.567.500	7.119.500	10.657.500	13.905.500	15.529.500	18.777.500	20.691.500	23.243.500	27.187.500	29.333.500	
Arriendo de Módulos Privados													
Anual	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	
Semestral	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	2	3	
Mensual	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	2	1	
Ingresos (sub-2)	435.000	0	435.000	609.000	609.000	1.044.000	1.044.000	1.218.000	1.218.000	2.088.000	2.088.000	2.262.000	
Arriendo Salas de Reuniones													
8 horas al mes (plan por hora)	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000	
3 veces al mes (plan por medio día)	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	
3 veces al mes (plan diario)	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	
Ingresos (sub-3)	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	
Dirección Tributaria y Comercial													
Anual	1	3	5	9	13	17	19	24	26	29	34	37	
Semestral	2	4	8	14	20	26	29	36	39	44	51	56	
Mensual	2	3	7	9	14	19	21	24	27	32	37	39	
Ingresos (sub-4)	126.000	240.000	492.000	768.000	1.134.000	1.500.000	1.668.000	2.016.000	2.214.000	2.538.000	2.946.000	3.180.000	
Cafetería y Coffee Breaks	1.800.000	1.980.000	2.178.000	2.395.800	2.635.380	2.898.918	3.188.810	3.507.691	3.858.460	4.244.306	4.668.736	5.135.610	
Arriendo 50 mt2	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	439.865	
Ingresos (sub-5)	2.239.865	2.419.865	2.617.865	2.835.665	3.075.245	3.338.783	3.628.675	3.947.556	4.298.325	4.684.171	5.108.601	5.575.475	
Crecimiento		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
INGRESOS MENSUALES	4.298.365	5.549.365	8.580.365	11.800.165	15.943.745	20.256.283	22.338.175	26.427.056	28.889.825	33.021.671	37.798.101	40.818.975	
													255.722.089

Anexo 14: Información de vida útil para activos fijos según SII

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entpisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionarias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

Anexo 15: Depreciación por periodo para activos fijos.

Activos	Años										Valor Libro	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Instalaciones de Oficina	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	6,088,691	0
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc)	10,147,818	10,147,818	10,147,818									0
Muebles y enseres	6,523,598	6,523,598	6,523,598	6,523,598	6,523,598	6,523,598	6,523,598					0
Computadores	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477						0
Equipos de audio y video	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477	1,268,477						0
Instalaciones de Oficina			7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	7,712,342	15,424,684
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc)			12,853,903	12,853,903	12,853,903							0
Muebles y enseres			8,263,224	8,263,224	8,263,224	8,263,224	8,263,224	8,263,224	8,263,224	8,263,224		0
Computadores			1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738			0
Equipos de audio y video			1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738	1,606,738				0
Instalaciones de Oficina							8,329,329	8,329,329	8,329,329	8,329,329		49,975,976
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc)							13,882,215	13,882,215	13,882,215			0
Muebles y enseres							8,924,281	8,924,281	8,924,281	8,924,281		26,772,844
Computadores							1,735,277	1,735,277	1,735,277	1,735,277		3,470,554
Equipos de audio y video							1,735,277	1,735,277	1,735,277	1,735,277		3,470,554
Instalaciones de Oficina									4,442,309	4,442,309		35,538,472
Útiles de oficina (fotocopiadora, impresoras, etc)									7,403,848	7,403,848		7,403,848
Muebles y enseres									4,759,617	4,759,617		23,798,084
Computadores									925,481	925,481		3,701,924
Equipos de audio y video									925,481	925,481		3,701,924
Depreciación Total	25,297,061	25,297,061	57,340,006	47,192,188	47,192,188	34,338,284	66,407,710	59,884,112	75,127,372	52,981,933	173,258,863	

Anexo 16: Simulación crédito Banco CorpBanca

Cliente: business Oficce	RUT: 13931078-0
---------------------------------	------------------------

Datos del Crédito			
Moneda:	Pesos	Periodicidad:	Mensual
Monto Crédito Líquido:	87.965.032	Meses de Pago Eximido :	
Número de Cuotas:	60	Período de Gracia:	30 Días

Resultado Simulación de Créditos en Cuotas			
Tipo de Tasa:	Fija	Monto del Crédito:	88.675.637
Tasa Mensual:	0.75%	Impuesto:	709.405
Tasa de interés Anual:	9%	Notario:	1.200
Fecha de emisión de Simulación:	05/08/2016	Seguro Complementario:	0
Fecha Primer Vencimiento:	05/09/2016	Monto Solicitado:	87.965.032
Valor Cuota:	1.846.065	Monto de Seguro de Desgravamen:	0
CAE:	9,47%	Costo Total del Crédito:	110.763.862

Anexo 17: Simulación Crédito 1 (72 meses)

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo	Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
0				113,949,723					
1	2,054,005	854,623	1,199,382	112,750,341	37	2,054,005	484,439	1,569,566	63,022,328
2	2,054,005	845,628	1,208,377	111,541,963	38	2,054,005	472,667	1,581,338	61,440,991
3	2,054,005	836,565	1,217,440	110,324,523	39	2,054,005	460,807	1,593,198	59,847,793
4	2,054,005	827,434	1,226,571	109,097,952	40	2,054,005	448,858	1,605,147	58,242,647
5	2,054,005	818,235	1,235,770	107,862,182	41	2,054,005	436,820	1,617,185	56,625,462
6	2,054,005	808,966	1,245,039	106,617,143	42	2,054,005	424,691	1,629,314	54,996,148
7	2,054,005	799,629	1,254,376	105,362,767	43	2,054,005	412,471	1,641,534	53,354,614
8	2,054,005	790,221	1,263,784	104,098,983	44	2,054,005	400,160	1,653,845	51,700,768
9	2,054,005	780,742	1,273,263	102,825,720	45	2,054,005	387,756	1,666,249	50,034,519
10	2,054,005	771,193	1,282,812	101,542,908	46	2,054,005	375,259	1,678,746	48,355,773
11	2,054,005	761,572	1,292,433	100,250,475	47	2,054,005	362,668	1,691,337	46,664,437
12	2,054,005	751,879	1,302,126	98,948,348	48	2,054,005	349,983	1,704,022	44,960,415
13	2,054,005	742,113	1,311,892	97,636,456	49	2,054,005	337,203	1,716,802	43,243,613
14	2,054,005	732,273	1,321,732	96,314,724	50	2,054,005	324,327	1,729,678	41,513,935
15	2,054,005	722,360	1,331,645	94,983,080	51	2,054,005	311,355	1,742,650	39,771,285
16	2,054,005	712,373	1,341,632	93,641,448	52	2,054,005	298,285	1,755,720	38,015,564
17	2,054,005	702,311	1,351,694	92,289,754	53	2,054,005	285,117	1,768,888	36,246,676
18	2,054,005	692,173	1,361,832	90,927,922	54	2,054,005	271,850	1,782,155	34,464,521
19	2,054,005	681,959	1,372,046	89,555,877	55	2,054,005	258,484	1,795,521	32,669,000
20	2,054,005	671,669	1,382,336	88,173,541	56	2,054,005	245,018	1,808,987	30,860,013
21	2,054,005	661,302	1,392,703	86,780,837	57	2,054,005	231,450	1,822,555	29,037,458
22	2,054,005	650,856	1,403,149	85,377,689	58	2,054,005	217,781	1,836,224	27,201,234
23	2,054,005	640,333	1,413,672	83,964,016	59	2,054,005	204,009	1,849,996	25,351,238
24	2,054,005	629,730	1,424,275	82,539,742	60	2,054,005	190,134	1,863,871	23,487,367
25	2,054,005	619,048	1,434,957	81,104,785	61	2,054,005	176,155	1,877,850	21,609,518
26	2,054,005	608,286	1,445,719	79,659,066	62	2,054,005	162,071	1,891,934	19,717,584
27	2,054,005	597,443	1,456,562	78,202,504	63	2,054,005	147,882	1,906,123	17,811,461
28	2,054,005	586,519	1,467,486	76,735,017	64	2,054,005	133,586	1,920,419	15,891,042
29	2,054,005	575,513	1,478,492	75,256,525	65	2,054,005	119,183	1,934,822	13,956,220
30	2,054,005	564,424	1,489,581	73,766,944	66	2,054,005	104,672	1,949,333	12,006,887
31	2,054,005	553,252	1,500,753	72,266,191	67	2,054,005	90,052	1,963,953	10,042,933
32	2,054,005	541,996	1,512,009	70,754,183	68	2,054,005	75,322	1,978,683	8,064,250
33	2,054,005	530,656	1,523,349	69,230,834	69	2,054,005	60,482	1,993,523	6,070,727
34	2,054,005	519,231	1,534,774	67,696,060	70	2,054,005	45,530	2,008,475	4,062,253
35	2,054,005	507,720	1,546,285	66,149,776	71	2,054,005	30,467	2,023,538	2,038,715
36	2,054,005	496,123	1,557,882	64,591,894	72	2,054,005	15,290	2,038,715	0
						147,888,357	33,938,635	113,949,723	

Anexo 18: Simulación Crédito 2 (8 años)

Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo
				\$ 173,524,782
3	31,351,482	15,617,230	15,734,252	157,790,531
4	31,351,482	14,201,148	17,150,334	140,640,196
5	31,351,482	12,657,618	18,693,864	121,946,332
6	31,351,482	10,975,170	20,376,312	101,570,020
7	31,351,482	9,141,302	22,210,180	79,359,839
8	31,351,482	7,142,386	24,209,097	55,150,743
9	31,351,482	4,963,567	26,387,915	28,762,828
10	31,351,482	2,588,654	28,762,828	0
	\$ 250,811,857	\$ 77,287,074	\$ 173,524,782	

Anexo 19: Costos y Gastos para el primer año

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo de Servicio	-3,100,000	-3,127,604	-3,141,967	-3,179,957	-3,220,214	-3,272,567	-3,326,864	-3,350,894	-3,401,450	-3,429,772	-3,480,006	-3,538,366
Agua	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Luz	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Telefonía	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Internet	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Insumos de Oficina	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Proveedores informáticos	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Consultoría externa	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Comisiones tarjetas de crédito/débito		27,604	41,967	79,957	120,214	172,567	226,864	250,894	301,450	329,772	380,006	438,366
Gastos Operacionales	-12,112,533	-12,118,718	-12,124,919	-12,131,136	-12,137,368	-12,143,616	-12,149,879	-12,156,158	-12,162,452	-12,168,763	-12,175,089	-12,181,431
Arriendo Locales	2,474,240	2,480,426	2,486,627	2,492,843	2,499,075	2,505,323	2,511,586	2,517,865	2,524,160	2,530,470	2,536,796	2,543,138
Remuneraciones + Gastos laborales	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784
Gastos Comunes	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Publicidad y Promociones	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509
Gastos de Administración	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923
Remuneraciones + Gastos laborales	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923
Compensaciones												
Remuneraciones Directorio	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Costos y Gastos Totales	-18,780,455	-18,814,245	-18,834,809	-18,879,016	-18,925,505	-18,984,105	-19,044,665	-19,074,975	-19,131,825	-19,166,458	-19,223,018	-19,287,720

Anexo 20: Costos y Gastos para todo el periodo de evaluación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos de Servicio (-)	-39,569,661	-31,623,309	-50,953,124	-53,419,669	-56,194,698	-59,346,088	-85,047,710	-89,889,062	-104,208,569	-109,878,459
Agua	-3,000,000	-1,686,747	-3,920,840	-4,038,465	-4,159,619	-4,284,408	-7,033,130	-7,244,123	-8,858,881	-9,124,648
Luz	-5,400,000	-3,036,144	-7,057,512	-7,269,238	-7,487,315	-7,711,934	-12,659,633	-13,039,422	-15,945,986	-16,424,366
Telefonía	-3,600,000	-2,024,096	-4,705,008	-4,846,159	-4,991,543	-5,141,290	-8,439,755	-8,692,948	-10,630,658	-10,949,577
Internet	-4,800,000	-2,698,795	-6,273,344	-6,461,545	-6,655,391	-6,855,053	-11,253,007	-11,590,597	-14,174,210	-14,599,436
Insumos de Oficina	-4,800,000	-2,698,795	-6,273,344	-6,461,545	-6,655,391	-6,855,053	-11,253,007	-11,590,597	-14,174,210	-14,599,436
Proveedores informáticos	-3,600,000	-3,708,000	-5,728,860	-5,900,726	-6,077,748	-6,260,080	-9,671,824	-9,961,978	-10,260,838	-10,568,663
Consultoría externa	-12,000,000	-12,360,000	-12,730,800	-13,112,724	-13,506,106	-13,911,289	-14,328,628	-14,758,486	-15,201,241	-15,657,278
Comisiones tarjetas de crédito/débito	-2,369,661	-3,410,732	-4,263,414	-5,329,268	-6,661,585	-8,326,981	-10,408,727	-13,010,908	-14,962,545	-17,955,054
Gastos Operacionales (-)	-145,762,061	-158,698,354	-272,903,026	-318,407,890	-324,834,848	-365,194,544	-509,051,255	-490,399,971	-602,581,177	-597,698,058
Arriendo Locales	-30,102,550	-31,005,626	-70,065,692	-72,167,662	-74,332,692	-76,562,673	-120,039,841	-123,641,037	-146,567,736	-150,964,768
Remuneraciones + Gastos laborales	-93,873,407	-93,873,407	-169,781,740	-209,661,317	-209,661,317	-227,626,390	-303,534,724	-303,534,724	-379,443,058	-379,443,058
Gastos Comunes	-9,000,000	-9,270,000	-21,548,100	-22,194,543	-22,860,379	-23,546,191	-38,652,576	-39,812,154	-49,646,518	-51,135,914
Publicidad y Promociones	-12,786,104	-24,549,321	-11,507,494	-14,384,368	-17,980,459	-37,459,290	-46,824,113	-23,412,057	-26,923,865	-16,154,319
Gastos de Administración (-)	-42,815,073	-56,195,073	-56,751,273	-61,164,159	-94,119,304	-98,477,079	-99,103,087	-103,587,875	-104,252,007	-108,776,063
Remuneraciones + Gastos laborales	-24,815,073	-24,815,073	-24,815,073	-24,815,073	-49,630,146	-49,630,146	-49,630,146	-49,630,146	-49,630,146	-49,630,146
Compensaciones		-12,840,000	-12,840,000	-16,680,000	-24,230,000	-27,980,000	-27,980,000	-31,820,000	-31,820,000	-35,660,000
Remuneraciones Directorio	-18,000,000	-18,540,000	-19,096,200	-19,669,086	-20,259,159	-20,866,933	-21,492,941	-22,137,730	-22,801,861	-23,485,917
Costos y Gastos Totales	-228,146,795	-246,516,735	-380,607,423	-432,991,718	-475,148,851	-523,017,711	-693,202,052	-683,876,908	-811,041,753	-816,352,580

Anexo 24: Beta de la competencia (Regus PLC S.A.)

Levered/Unlevered Beta of Regus PLC S.A.

The Beta is a relevant measure of volatility. Regus PLC S.A. shows This is slightly lower than 1. The volatility of Regus PLC S.A. accor

Beta (Ref: FTSE 100)

	Levered beta	Unlevered beta
1-Year	0.81	0.77
2-Year	0.92	0.87
3-Year	0.98	0.92
5-Year	1.24	1.17

Anexo 25: Cálculo Premio por Riesgo de Mercado

Rendimiento Nominal Bursátil del IGPA del Mercado Chileno

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2002												4.25%
2003	0.75%	1.29%	0.22%	12.31%	4.19%	0.85%	5.74%	6.63%	3.92%	6.59%	-2.78%	1.27%
2004	-3.51%	7.77%	-2.03%	-1.80%	-1.80%	4.32%	4.84%	4.51%	3.94%	2.84%	2.19%	-0.40%
2005	-1.09%	3.54%	2.56%	-1.59%	-0.69%	3.50%	4.77%	-2.18%	3.24%	-2.85%	-3.64%	-2.38%
2006	3.34%	2.54%	1.80%	0.75%	-0.83%	-0.28%	0.34%	3.72%	3.69%	3.66%	5.74%	5.71%
2007	4.96%	-1.10%	3.64%	6.98%	0.48%	5.65%	-1.12%	-1.27%	-1.07%	5.09%	-5.37%	-3.07%
2008	-8.04%	1.96%	1.71%	4.18%	1.80%	2.90%	-2.10%	-3.94%	-5.87%	-9.11%	-2.54%	-1.42%
2009	6.98%	-1.94%	-0.15%	7.67%	14.97%	0.57%	3.53%	-1.41%	5.34%	-1.42%	-1.79%	8.18%
2010	5.79%	1.11%	-0.82%	2.25%	0.51%	3.96%	7.69%	4.65%	5.26%	2.32%	0.23%	1.34%
2011	-3.18%	-4.58%	3.03%	4.17%	0.63%	-1.25%	-6.52%	-3.32%	-8.14%	10.18%	-3.08%	0.28%
2012	1.61%	5.34%	3.07%	-1.27%	-5.12%	1.33%	-3.00%	-1.33%	1.86%	-11.38%	-3.15%	3.67%
2013	5.21%	0.24%	-2.35%	-2.83%	-1.91%	-3.97%	-7.17%	-2.41%	4.67%	2.17%	-3.34%	-2.00%

Retorno Promedio mensual 1.01%

Retorno Promedio anual 12.07%

<http://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>

Índice de precios al consumidor (IPC)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2002												-0.40%
2003	0.10%	0.80%	1.20%	-0.10%	-0.40%	0.00%	-0.10%	0.20%	0.20%	-0.20%	-0.30%	-0.30%
2004	-0.20%	0.00%	0.40%	0.40%	0.50%	0.40%	0.20%	0.40%	0.10%	0.30%	0.30%	-0.40%
2005	-0.30%	-0.10%	0.60%	0.90%	0.30%	0.40%	0.60%	0.30%	1.00%	0.50%	-0.20%	-0.30%
2006	0.10%	-0.10%	0.60%	0.60%	0.20%	0.60%	0.50%	0.30%	0.00%	-0.30%	-0.20%	0.10%
2007	0.30%	-0.20%	0.40%	0.60%	0.60%	0.90%	1.10%	1.10%	1.10%	0.30%	0.80%	0.50%
2008	0.00%	0.40%	0.80%	0.40%	1.20%	1.50%	1.10%	0.90%	1.10%	0.90%	-0.10%	-1.20%
2009	1.40%	-1.30%	0.00%	-0.20%	-0.20%	0.30%	-0.40%	-0.50%	1.10%	0.00%	-0.40%	-0.40%
2010	0.50%	0.30%	0.10%	0.50%	0.40%	0.00%	0.60%	-0.10%	0.40%	0.10%	0.10%	0.10%
2011	0.30%	0.20%	0.80%	0.30%	0.40%	0.20%	0.10%	0.20%	0.50%	0.50%	0.30%	0.60%
2012	0.10%	0.40%	0.20%	0.10%	0.00%	-0.30%	0.00%	0.20%	0.80%	0.60%	-0.50%	0.00%
2013	0.20%	0.10%	0.40%	-0.50%	0.00%	0.60%	0.30%	0.20%	0.50%	0.10%	0.40%	0.60%

IPC Promedio mensual 0.26%

IPC promedio anual 3.16%

<http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2012.htm>

Retorno Real Esperado $E(R_m)$ = Diferencia entre el retorno nominal y la inflación

= 12.07% - 3.16%

=8.91%

Anexo 26: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		255,722,089	306,866,507	316,072,502	325,554,677	383,583,134	479,478,917	599,348,647	749,185,808	936,482,261	1,170,602,826
Costos de Servicio (-)		-39,569,661	-31,623,309	-32,572,008	-33,549,168	-50,953,124	-53,419,669	-56,194,698	-59,346,088	-85,047,710	-89,889,062
Gastos Operacionales (-)		-145,762,061	-158,698,354	-163,459,304	-168,363,083	-272,903,026	-318,407,890	-324,834,848	-365,194,544	-509,051,255	-490,399,971
Gastos de Administración (-)		-42,815,073	-56,195,073	-57,880,925	-59,617,353	-56,751,273	-61,164,159	-94,119,304	-98,477,079	-99,103,087	-103,587,875
EBITDA		27,575,294	60,349,772	62,160,265	64,025,073	2,975,711	46,487,199	124,199,796	226,168,097	243,280,208	486,725,918
Depreciación (-)		-25,297,061	-25,297,061	-25,297,061	-25,297,061	-57,340,006	-47,192,188	-47,192,188	-34,338,284	-66,407,710	-59,884,112
Amortización intangibles (-)		-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511	-6,490,511
EBIT		-4,212,278	28,562,199	30,372,693	32,237,501	-60,854,807	-7,195,500	70,517,097	185,339,302	170,381,987	420,351,295
UAI		-4,212,278	28,562,199	30,372,693	32,237,501	-60,854,807	-7,195,500	70,517,097	185,339,302	170,381,987	420,351,295
Impuesto (-)		0	-6,574,479	-8,200,627	-8,704,125	0	0	-666,034	-50,041,611	-46,003,137	-113,494,850
UDI		-4,212,278	21,987,721	22,172,066	23,533,375	-60,854,807	-7,195,500	69,851,064	135,297,690	124,378,851	306,856,445
Depreciación		25,297,061	25,297,061	25,297,061	25,297,061	57,340,006	47,192,188	47,192,188	34,338,284	66,407,710	59,884,112
Amortización intangibles (-)		6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511	6,490,511
Inversiones en activos fijos (-)	-152,217,275				-192,808,548				-208,233,232		0
Inversiones en activos intangibles (-)	-64,905,112										
Costo Oportunidad (-)	-9,108,108										
Capital de Trabajo KT (-)	-59,135,131										59,038,147
Valor de Desecho											173,258,863
FC Efectivo	-285,365,626	27,575,294	53,775,293	53,959,638	-137,487,600	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	605,528,079
Flujo Caja Neto	-285,365,626	27,575,294	53,775,293	53,959,638	-137,487,600	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	605,528,079

VPN (12.9%)	45,027,051
TIR	14.97%

Flujo de la Deuda	0	1	2	3	4	5	6
Intereses (-)		-9,663,323	-8,253,663	-6,711,768	-5,025,232	-3,180,488	-1,162,694
Ahorro tributario		2,609,097	2,228,489	1,812,177	1,356,813	858,732	313,927
Resultado después de impuesto (27%)		-7,054,226	-6,025,174	-4,899,591	-3,668,420	-2,321,756	-848,767
Amortización Deuda Actual		-15,027,247	-16,436,907	-17,978,802	-19,665,337	-21,510,082	-23,527,876
Préstamo	114,146,250						
Flujo Caja Neto	114,146,250	-22,081,473	-22,462,081	-22,878,392	-23,333,757	-23,831,838	-24,376,642

VPN (9%)	10,761,541
-----------------	-------------------

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo neto activos	-285,365,626	27,575,294	53,775,293	53,959,638	-137,487,600	2,975,711	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	605,528,079
Flujo neto deuda	114,146,250	-22,081,473	-22,462,081	-22,878,392	-23,831,838	-24,376,642					
Flujo neto inversionista	-171,219,376	5,493,822	31,313,213	31,081,246	-161,319,438	-21,400,932	46,487,199	123,533,762	-32,106,747	197,277,072	605,528,079
VAN ajustado (proyecto + deuda)	55,788,592										
TIR ajustado (proyecto + deuda)	17.28%										