



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UN MODELO DE  
NEGOCIO INMOBILIARIO PARA INFRAESTRUCTURA LABORAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**FABIOLA ANDREA CONTRERAS HENRÍQUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
HECTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANGÉLICA ISABEL URBINA TAPIA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## **RESUMEN**

### **FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE UN MODELO DE NEGOCIO INMOBILIARIO PARA INFRAESTRUCTURA LABORAL**

En pleno siglo XXI las nuevas tendencias sociales, económicas y tecnológicas, han forzado a replantear las estructuras de negocio de diversas industrias, y bajo este prisma, el mercado inmobiliario asociado a la infraestructura laboral, no se queda atrás. Antecedentes como el exponencial crecimiento del rubro del emprendimiento, el alza en la tercerización de servicios y las constantes variaciones de demanda que, impiden proyectar con claridad los requerimientos de infraestructura, reflejan una necesidad insatisfecha y con ello, una oportunidad de negocio. Lo anterior se evidencia considerando que, el modelo de arriendo tradicional de oficinas aumenta el riesgo de inversión debido al alto monto de costos fijos, y la gran mayoría de los proveedores disponibles, se desentiende de la administración y manutención de las instalaciones. En la otra esquina, la emergente industria del coworking pareciera ofrecer la única alternativa a este modelo, sin embargo y de acuerdo con lo explorado, este tipo de centros enfoca su propuesta casi exclusivamente a aquellas empresas emergentes, es decir, emprendedores o startups.

El presente estudio se prepara a partir del análisis de la industria del coworking, un modelo de negocios cuya consolidación en el mercado chileno, aún está en pleno desarrollo. Por lo tanto, la propuesta elaborada, surge a partir del acabado diagnóstico respecto al mercado potencial, las necesidades de los clientes y el análisis de referentes internacionales destacados. Adicionalmente se realizan entrevistas exploratorias a usuarios actuales y potenciales de espacios de cowork, y administradores de centros de este tipo; con ello se elabora una encuesta cuantitativa que permite obtener datos tangibles para la definición estratégica.

Del diagnóstico anterior surge “Workspace”, una propuesta de negocios basada en un sistema de gestión inmobiliaria flexible, cuyo servicio incluye la administración, manutención y atención proactiva de requerimientos asociados a la infraestructura laboral, transformándose en un socio estratégico de las empresas arrendatarias. La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto corresponde a la suma de \$319.729.250, lo que incluye capital de trabajo y la inversión en activos fijos e intangibles; lo que permitirá generar los ingresos necesarios para el funcionamiento sostenible en el tiempo.

Este proyecto se evalúa en un plazo de ocho años considerando el 50% de la inversión inicial con capital propio y el 50% restante, a través de deuda; de lo anterior y según el riesgo de la industria, se establece una tasa de descuento del 17%. Del análisis financiero realizado, se estima un VAN positivo correspondiente a \$265.594.547, con un promedio de probabilidad de un 86% de mantener su valor positivo considerando variaciones en los factores claves correspondientes a: porcentaje de ocupación, precio y costos; siendo la primera la de mayor incidencia en la probabilidad de éxito.

En función de todo lo anteriormente expuesto, se considera posible confirmar que existe una real y rentable oportunidad de negocio, y que el plan en cuestión es una propuesta con una probabilidad de éxito en el mercado chileno.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción .....	1
2.	Marco conceptual.....	3
3.	Alcance del tema a abordar .....	5
4.	Objetivos de la investigación.....	6
5.	Metodología de trabajo .....	6
6.	Diagnóstico situación actual.....	7
7.	Análisis de clientes .....	11
8.	Análisis de la competencia.....	14
9.	Evaluación de locaciones actuales .....	20
10.	FODA de la competencia .....	23
11.	Análisis benchmarking internacional.....	25
12.	Análisis de macroentorno.....	29
13.	Resumen de las principales variables del diagnóstico .....	33
14.	Elaboración de la estrategia: "Workspace" .....	37
15.	Elaboración Propuesta de valor .....	39
16.	Plan de Marketing .....	41
17.	Marketing mix.....	41
18.	Plan de operaciones .....	52
19.	Plan de recursos humanos .....	55
20.	Plan de ventas .....	59
21.	Plan financiero .....	62
22.	Evaluación financiera .....	67
23.	Mapa estratégico .....	74
24.	Conclusión .....	75
25.	Bibliografía .....	76
26.	Anexos .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estimación de mercado potencial.....	9
Tabla 2 Estimación de Estado de Resultado hipotético .....	18
Tabla 3 Comparativo FODA - Competencia principal.....	24
Tabla 4 Estimación de metros cuadrados y usuarios .....	42
Tabla 5 Prestaciones disponibles.....	43
Tabla 6 Relación precios ofertados y metros cuadrados disponibles .....	46
Tabla 7 Detalle de precios - Servicios anexos.....	47
Tabla 8 Declaración de acuerdos de cumplimiento.....	50
Tabla 9 Ejemplo de proveedores a evaluar por tipo de servicio .....	53
Tabla 10 Matriz de elección de proveedores.....	54
Tabla 11 Criterios, ponderación y rangos para evaluación de proveedores.....	54
Tabla 12 Servicios y capacidades máximas Workspace .....	59
Tabla 13 Plan de ventas - Clientes B2C.....	59
Tabla 14 Plan de ventas - Clientes B2B Oficina Tipo A .....	60
Tabla 15 Plan de ventas - Clientes B2B Oficina Tipo B .....	60
Tabla 16 Ingresos servicios adicionales - Clientes B2C y B2B .....	61
Tabla 17 Matriz de definición de tipo de inversión.....	62
Tabla 18 Detalle inversiones Workspace .....	63
Tabla 19 Detalle de mobiliario considerado para la habilitación.....	64
Tabla 20 Detalle costos fijos.....	65
Tabla 21 Detalle de costos variables.....	65
Tabla 22 Detalle de GAV.....	66
Tabla 23 Evaluación de escenarios según relación deuda/capital .....	67
Tabla 24 Flujo de caja proyectado - Fuente: Elaboración propia .....	68
Tabla 25 Estado de resultados proyectado .....	69
Tabla 26 Estimación punto equilibrio.....	70
Tabla 27 Definición de KPI's según objetivo .....	74
Tabla 28 Definición de KPI's según objetivo .....	74
Tabla 29 Matriz de evaluación locación por comuna.....	117
Tabla 30 Estimación interés y amortización .....	126
Tabla 31 Estimación anual de interés y amortización de la deuda.....	127
Tabla 32 Semaforización de KPI's.....	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Gráfico 1 Análisis presencia competitiva .....	15
Gráfico 2 Disponibilidad horaria .....	15
Gráfico 3 Servicios ofrecidos - Competencia Santiago .....	16
Gráfico 4 Análisis de cantidad de sucursales en Chile por empresa .....	16
Gráfico 5 Evaluación de precios ofertados por la competencia en Santiago.....	17
Gráfico 6 Uso actual y proyectado de multinacionales, respecto a inversiones asociadas a nuevas instalaciones .....	30
Gráfico 7 Conocimiento de empresas tipo cowork por clientes B2B .....	31
Gráfico 8 Conocimiento de empresas tipo cowork por clientes B2C .....	31
Gráfico 9 Análisis de sensibilidad - Variación Ocupación.....	71
Gráfico 10 Análisis de sensibilidad - Variación costos .....	72
Gráfico 11 Lienzo Canvas .....	116
Ilustración 1 Usuarios de espacios.....	7
Ilustración 2 Clasificación de usuarios .....	8
Ilustración 3 Resumen de estimación de mercado potencial según tipo de usuario .....	10
Ilustración 4 Logos de empresas estudiadas .....	14
Ilustración 5 Proceso de desarrollo del negocio .....	19
Ilustración 6 Locación de la competencia por comuna en Santiago.....	20
Ilustración 7 Valores de arriendo por comuna - Oficinas Tipo A.....	21
Ilustración 8 Valores de arriendo por comuna - Oficinas Tipo B.....	22
Ilustración 9 Presencia en el mundo de Wework.....	25
Ilustración 10: Imágenes referenciales de las instalaciones Wework.....	26
Ilustración 11 Presencia en el mundo de Spaces.....	26
Ilustración 12 Imágenes referenciales de las instalaciones Spaces.....	27
Ilustración 13 Imagen sitio web Helping Networks .....	28
Ilustración 14 Imagen sitio web Iconic Workspaces .....	28
Ilustración 15 Coworking como un nuevo ecosistema.....	29
Ilustración 16 Imagen referencial – Acceso y recepción .....	44
Ilustración 17 Imagen referencial – Zona Open Plan .....	44
Ilustración 18 Área propuesta de locación para Workspace .....	45
Ilustración 19 Ejemplo de branding corporativo en oficinas .....	48
Ilustración 20 Logo Workspace .....	49
Ilustración 21 Esquema canales distribución.....	51
Ilustración 22 Valores Workspace .....	52
Ilustración 23 Estructura organizacional.....	55
Ilustración 24 Ubicación Comuna Vitacura en Santiago.....	117
Ilustración 25 Ejemplo de Oficina Tipo B 70-80m2.....	118
Ilustración 26 Ejemplo Oficina Tipo A 20-30m2.....	118
Ilustración 27 Layout Propuesto para Workspace .....	118
Ilustración 28 Tipos de estrategias de distribución.....	123
Ilustración 29 Esquema Mapa Estratégico .....	128

## 1. INTRODUCCIÓN

Como resultante de los inminentes cambios de la nueva era digital, las grandes compañías se ven enfrentadas a renovados planteamientos respecto a los paradigmas laborales de antaño. Es la nueva masa laboral, la generación de los “millennials”, quienes han cuestionado los pilares fundamentales de las generaciones previas. En este contexto, la independencia laboral se plantea como una oportunidad más que un riesgo y nuestro país no se queda atrás en esta tendencia. Según lo informado por el GEM, en Chile se observa un alto grado de participación en esta actividad económica y se establece que un 25,9% de la población entre 18-64 años declara estar en una fase inicial de actividad emprendedora y un no despreciable 8,2%, en actividad ya establecida<sup>1</sup>.

Adicionalmente, atrás ha quedado la concepción de una jornada laboral definida por horario y locación específica, los avances tecnológicos actuales nos permiten considerar opciones asociadas al concepto de trabajo a distancia. Si bien esta modalidad aún no es tendencia en nuestro país, se estima que a lo menos 4.199 chilenos utilizan la opción del teletrabajo<sup>2</sup>. Complementando lo anterior, los altos índices de tercerización de áreas (o servicios de outsourcing) dan cuenta de una nueva tendencia de gestión de las empresas, y así lo declaran los resultados arrojados por el informe ENCLA, el cual señala que un 17,7% de empresas en Chile utiliza este tipo de contratación<sup>3</sup>.

Adicional a lo anterior, diversas condiciones propias del tipo de negocio se traducen en requerimientos especiales respecto a las necesidades de infraestructura, las cuales pueden ser resueltas a partir del arriendo de instalaciones tipo coworking. Ejemplo de esto corresponde a:

- En el caso de empresas (Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), la complejidad de administrar las instalaciones propias implica generalmente contar con un área interna con una función exclusiva en este ámbito, lo que se traduce en un aumento en los gastos de administración y venta.
- Para aquellas empresas que trabajan en función de proyectos con variaciones en el volumen de trabajadores, el arriendo tradicional de oficinas se traduce en altos costos fijos de infraestructura, que es imposible transformar en un pasivo cíclico moldeable según el volumen del negocio y la necesidad de metros cuadrados reales.
- Por su parte, las compañías extranjeras que se encuentran en períodos de exploración de mercados para expansiones geográficas requieren de soluciones integrales para la instalación adecuada de sus colaboradores, al menor costo posible.

No obstante, la industria del coworking tanto en Chile como en el resto del mundo se observa con cierta inestabilidad. Lo anterior, se justifica principalmente debido a la falta

---

1 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte Nacional de Chile, Año 2015.

2 Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, Informe de Actualidad Laboral N°1 Una Mirada a la figura del teletrabajo.

3 Dirección del Trabajo, ENCLA Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral, Año 2014.

de diferenciación en las propuestas planteadas, y el foco exclusivo en clientes de empresas emergentes y con ello, la consecuencia de compartir la inestabilidad económica propia de los emprendedores. Adicionalmente los altos montos de inversión necesarios para dar inicio a la operación y manutención de un centro de este tipo parecieran dificultar la consolidación de este modelo de negocios.

No es casualidad que aquellos centros de coworking más sólidos en el mercado chileno se encuentran apalancados por alguna institución que permite asegurar una demanda promedio estable, generando una dependencia exclusiva del ente promotor. Ejemplo de este tipo de asociación corresponde a los cowork gratuitos ofrecidos por municipalidades en la ciudad de Santiago, con el fin de apoyar a los habitantes desempleados de las comunas correspondientes. Sin embargo, esta opción se observa como una solución transitoria en etapas muy iniciales del emprendimiento, esto debido a la falta de privacidad necesaria para el manejo de información reservada y el uso restringido de zonas de espacio compartido, cuya disponibilidad no es asegurada y depende exclusivamente de la demanda. Este tipo de estrategia se observa como limitada e impide diferenciarse de la oferta actual, por lo que se considera como una alternativa que no permite entregar un real valor agregado al cliente.

El presente estudio plantea investigar respecto a la potencial oportunidad de negocio respecto a una reformulada propuesta inmobiliaria de infraestructura laboral, que se adapte a los requerimientos reales de sus clientes, considerando flexibilidad de metrajes de arriendo y la apropiada gestión relacionada las instalaciones en cuestión, tanto en términos de administración como de manutención.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Coworking: concepto e historia

Se entenderá por espacio de coworking como “...Una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y PYMES de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos”<sup>4</sup>.

Este término surgió en primera instancia en 1995 en Berlín donde se funda la “C-Base”, uno de los primeros espacios de hackers del mundo. Cuatro años después se materializa el término de “coworking” y fue acuñado por Bernie DeKoven para describir el trabajo colaborativo a través de computadoras, bajo este alero es que se funda en Nueva York “42 West 24” oficina aún vigente y al servicio de la comunidad.

Sin embargo, no fue hasta el año 2005 en que se abrió el primer coworking oficial en San Francisco fundado por Bras Neuberg. Un año después este espacio cerró y en su reemplazo se instaló “Hat Factory”, el primer espacio a tiempo completo denominado coworking space<sup>5</sup>.

Desde esa fecha y situándonos en el año en curso, es posible observar la masificación mundial de esta propuesta. Según lo proyectado en la Global Coworking Survey, para el término del año en curso se proyecta que, en todo el mundo, casi 1.2 millones de personas habrán trabajado en espacios de este tipo y se contará con 13.800 centros de coworking.

### 2.2 Referentes metodológicos

- **Las cinco fuerzas competitivas que dan fuerza a la estrategia, (Michael Porter, Harvard Business Review, Año 2008):** este artículo sirve de referente según el detalle de cómo especifica cuales son las 5 fuerzas que determinan una industria particular y cómo la competitividad y rentabilidad determinan la estructura de esta.
- **Strategic Facility Planning: A White Paper, International Facility Management Association (2009):** la información recopilada de este documento permite evidenciar las principales variables, complejidades y estrategias establecidas para la definición de las locaciones de distintas compañías e industrias.
- **Diseñando la propuesta de valor, Alexander Osterwalder - Yves Pigneur - Gregory Bernarda - Alan Smith (John Wiley & Sons, Inc., Año 2014):** de este documento se consideran los lineamientos referidos al diseño de la propuesta de valor para el modelo de negocios planteado. De lo anterior se elabora la propuesta a partir del uso del lienzo especificando: segmento de clientes,

---

<sup>4</sup> Wikipedia [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo..](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo..)

<sup>5</sup> <http://coworkingspain.es>.



propuesta de valor, canales, relación con clientes, flujos de ingresos, recursos, actividades y asociaciones claves y finalmente estructura de costos.

- **Breakthrough Marketing Plans - Cap. 5: The Road Map Step by Step, Tim Calkins (Palgrave MacMillan, Año 2008):** este documento permite comprender la macroestructura requerida para la elaboración de un correcto y aplicado Plan de Marketing. Entre ellos se destacan los lineamientos referidos a posicionamiento, análisis FODA y análisis de las 3C (Competencia, contexto y clientes).
- **Operations strategy, Nigel Slack - Michael Lewis (Pearson Education Limited, Año 2011):** lectura complementaria y de apoyo para la elaboración del plan de operaciones, se consideran aspectos tales como alineamiento entre estrategia corporativa y de operaciones, monitoreo y control.
- **Mapa estratégico Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles, Robert Kaplan – David Norton (Gestión 2000, Año 2004):** el texto de la referencia nos entrega las principales perspectivas de evaluación para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio planteado. Se consideran indicadores de salud y expectativas para evaluar periódicamente.
- **Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, Aswath Damodaran (Second edition):** lectura de apoyo para la estimación de tasas de retorno esperada para la evaluación financiera del proyecto.

### 3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

Parte de la definición del alcance del tema considera acotar el presente estudio a una ciudad particular del país, en función de lo anterior se evaluaron cuatro localidades a través de cinco criterios claves aplicables a un modelo de negocio de coworking, éstos fueron ponderados según nivel de importancia para el proyecto y según la valoración obtenida, se estima la puntuación respectiva por criterio. La suma total de la valoración de los criterios ponderados permite discernir respecto a la mejor opción para la elección de macro locación.

Para este estudio se evaluaron las principales ciudades de Chile: Santiago, Valparaíso, Concepción, La Serena, y los criterios claves correspondieron a<sup>6</sup>:

- Presencia de empresas de coworking
- Porcentaje de emprendimientos
- Ingresos promedio por emprendedor
- Generación de empleo
- Formalidad del emprendimiento

De los criterios presentados se elabora una matriz de multicriterio<sup>7</sup> y considerando que la región Metropolitana cuenta con la mayor cantidad de emprendedores establecidos<sup>8</sup>, se concluye que este estudio será aplicado exclusivamente en la ciudad de Santiago de Chile.

Respecto al espectro de usuarios de estudio, se considerarán emprendedores de todas las categorías: micro, pequeña y mediana empresa, que actualmente se encuentren funcionando bajo la normativa vigente o en vías de ello. Adicionalmente, se evaluará la categoría de grandes empresas que utilicen ahora o en el futuro, servicios de outsourcing y que requieran de espacios para el desarrollo de las labores de sus trabajadores. Y aquellos quienes laburan bajo la modalidad de teletrabajo o home office.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1 Matriz de evaluación para definición de locación

<sup>7</sup> Ver Anexo 1 Matriz de evaluación para definición de locación

<sup>8</sup> Ver Anexo 3 Empresarios establecidos por región

#### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En términos generales se plantea determinar la factibilidad de un modelo inmobiliario asociado al arriendo de instalaciones, identificando los riesgos asociados y estimando las variables clave para asegurar el éxito de este proyecto.

Respecto a los objetivos específicos se establece:

- Establecer un diagnóstico respecto a la situación actual de la industria en Chile
- Determinar la factibilidad de implementar este modelo de negocios, su rentabilidad esperada e identificar los riesgos asociados
- Entregar la evaluación financiera del proyecto y un análisis de sensibilidad como parte del argumento para la recomendación final

#### **5. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

En primera instancia se abordará información general relacionada al tema con el fin de contextualizar al lector respecto a la propuesta planteada. Se expondrán ideas claves, datos y tendencias actuales que aportan a la comprensión del concepto de coworking y arriendo de oficinas, y cómo las evoluciones tecnológicas y su alcance masivo, han modificado los paradigmas laborales y profesionales de antaño.

Se plantearán dos macro etapas: diagnóstico y estrategia, siendo la segunda consecuencia directa del análisis realizado en la primera.

En el caso del diagnóstico se presenta información relacionada con mercado potencial, estudio de clientes, análisis de la competencia actual, macroentorno y benchmarking; culminando este capítulo con conclusiones claves para la etapa siguiente.

En la estrategia se consolida la propuesta planteada a partir de la estructura de un plan de negocios, que concluirá con una evaluación económica y recomendaciones finales como resultante del estudio completo realizado.

## 6. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

### 6.1 Análisis del mercado de usuarios

El mercado actual de usuarios de espacios de coworking en Santiago considera: emprendedores, personas que realizan teletrabajo o que realizan funciones como servicio de outsourcing, Microempresas, PYMES y grandes empresas.

Del resultado total de esta sumatoria y a partir de la definición realizada según las características, necesidades y comportamiento de los clientes en cuestión, es que se establecen dos categorías de segmentos de clientes: B2C (Business to consumer) y B2B (Business to business).

#### Ilustración 1 Usuarios de espacios

Fuente: Elaboración propia



Según la clasificación anterior, se entiende el cliente B2C como el consumidor directo u y usuario final del servicio prestado, bajo esta lógica se considerarían en esta categoría: emprendedores, trabajadores independientes, aquellos que prestan servicios de outsourcing, personas que utilizan modalidad de home office, etc. En el caso de la categoría B2B, se considera como cliente empresas de todas las categorías de tamaño y desarrollo.

## Ilustración 2 Clasificación de usuarios

Fuente: Elaboración propia



### 6.2 Mercado potencial y sus características particulares

Tal cual fue enunciado en la introducción de este documento, durante los últimos años en Chile las tasas de emprendimiento han aumentado o al menos, mantenido sus cifras de manera constante. Desde el año 2002 el Global Entrepreneurship Monitor se ha encargado de medir anualmente las cifras relacionadas en Chile; y en su último reporte publicado el año 2015<sup>9</sup>, se identifica un 25,9% de la población entre 18-64 años que declara estar en una fase inicial de actividad de emprendimiento y un no despreciable 8,2%, en actividad ya establecida<sup>10</sup>.

Por otro lado, según lo indicado en el último Censo<sup>11</sup> del total de la población chilena un 68,7% se encuentra dentro del rango etario mencionado y un 38% reside en la ciudad de Santiago. De lo anterior y de manera inicial, podemos deducir que existe actualmente un universo de 1.480.836 emprendedores residentes en la ciudad de Santiago que serán parte del mercado a explorar.

De manera complementaria y según lo arrojado en el informe ENCLA, un 17,7% de empresas en Chile utiliza este tipo de contratación<sup>12</sup>, cual nos remite a 629.328 trabajadores tercerizados en todo Chile y considerando que el 27,7% labora fuera de las instalaciones de la compañía<sup>13</sup>, este número se reduciría a 174.323 personas.

Respecto a la variable de teletrabajo o home office, se estima que a lo menos 4.199 chilenos utilizan la opción del teletrabajo<sup>14</sup>.

De lo anterior, podemos deducir que existe actualmente un universo de 1.659.358 residentes en la ciudad de Santiago, que serán parte del mercado potencial como clientes B2C. Respecto a los montos de arriendo que destinan para el uso de espacios

<sup>9</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte Nacional de Chile, Año 2015

<sup>10</sup> Se entiende por actividad ya establecida, una empresa mayor a 42 meses de haber iniciado actividades

<sup>11</sup> I.N.E. (Chile) - Censo año 2012 (Considera como población total en Chile 16 634 603 habitantes según datos obtenidos)

<sup>12</sup> Dirección del Trabajo, ENCLA Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral, Año 2014

<sup>13</sup> Censo año 2012 I.N.E. (Chile) (El cual considera como población total en Chile 16 634 603 habitantes según datos obtenidos)

<sup>14</sup> Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, Informe de Actualidad Laboral N°1 Una Mirada a la figura del teletrabajo.

de coworking, el promedio mensual para Open Plan corresponde a \$75.000 (USD 119), lo que nos entrega un primer espectro de USD 197.463.602 como mercado potencial.

Respecto al mercado B2B la estimación de mercado potencial se estima a partir de las cantidades de empresas presentes en la Región Metropolitana<sup>15</sup> por un factor de uso de este tipo de instalaciones y un promedio de trabajadores según escala de empresa<sup>16</sup>, lo cual se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1 Estimación de mercado potencial**

Fuente: Elaboración propia

Tipo de empresa según SII	Suma de Número de Empresas	Promedios trabajadores	M2 requeridos	Coefficiente de uso de coworking	M2 posibles de uso coworking	Precios según estándar (UF)	Mercado potencial (USD)
Micro	265.467	15	6.636.675	2%	126.760	152.113	6.398.387
Pequeña	94.269	75	11.783.625	2%	225.067	270.081	11.360.537
Mediana	16.621	200	8.310.500	2%	158.731	190.477	8.012.113
Grande	9.867	400	6.281.750	2%	119.981	143.978	6.056.205
<b>Total</b>	<b>386.224</b>	<b>690</b>	<b>33.012.550</b>		<b>630.540</b>	<b>756.648</b>	<b>31.827.242</b>

Se estima un promedio de 5m2 como requerimiento por colaborador considerando la exigencia de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción (OGUC) que define una carga máxima de ocupación de 10m2 por empleado considerando áreas comunes, por lo que reducir un 50% esta exigencia para zonas exclusivas de trabajo permitirá un estimado más acorde a la realidad del mercado. De esta estimación surge el requerimiento de 33.012.550m2.

Respecto al coeficiente de uso de coworking, se realizó una estimación de cuanto representa el universo de metros cuadrados de coworking por sobre la oferta total de metros cuadrados de oficinas de arriendo en Santiago, de este cálculo se estima que actualmente el uso de coworking disponible representa el 2% de la oferta total.

Por último, considerando un valor promedio mensual de arriendo de espacios de coworking de 1,2UF/m2 (USD 50,47), disponemos de un total de USD 31.827.242 como mercado potencial del segmento B2B.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> INE Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y región (2015)

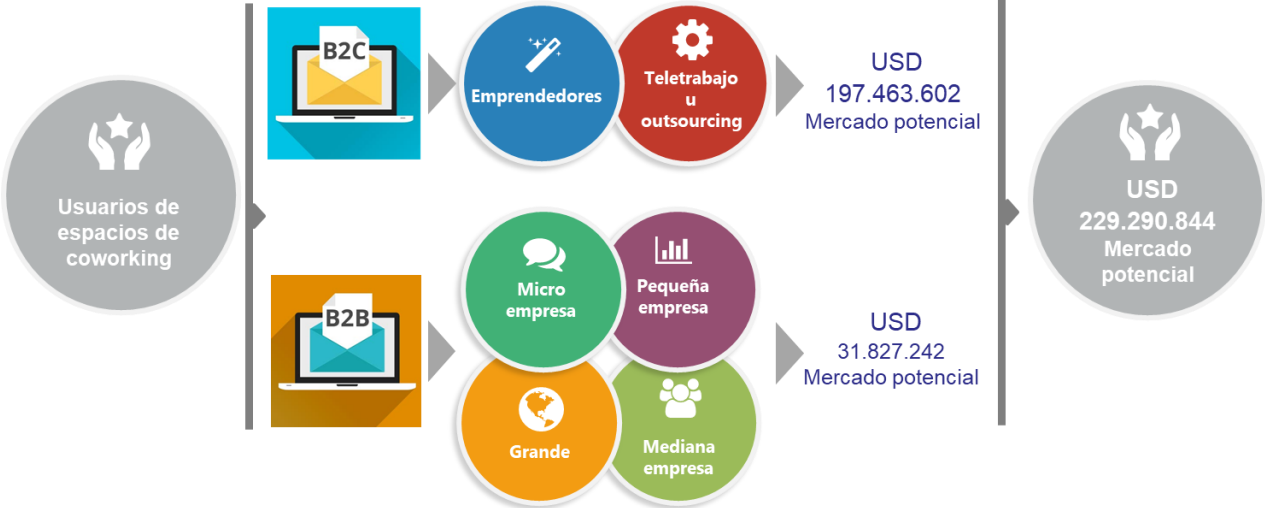
<sup>16</sup> SII definición tamaño de empresas según cantidad de colaboradores

<sup>17</sup> Para mayor detalle de este punto revisar Anexo 5: Estimación mercado potencial segmento B2B, elaboración propia.

El total de mercado potencial, considerando clientes B2B y B2C, se resume en el siguiente esquema:

Ilustración 3 Resumen de estimación de mercado potencial según tipo de usuario

Fuente: Elaboración propia



Por lo tanto, se estima un mercado potencial de USD 229.290.844.

## 7. ANÁLISIS DE CLIENTES

### 7.1 Identificación y caracterización de segmentos de clientes<sup>18</sup>

En el caso del segmento B2C, los emprendedores entrevistados tienen experiencia con las siguientes empresas de coworking: Cowork Latam, Launch Coworking y Urbanstation. Respecto a las variables de decisión para escoger algún centro de este tipo, se consideran fundamentales: precio, ubicación (considerando cercanía a la vivienda o centro de acceso sencillo a través del transporte público o ciclovías); y por último consideran como factor importante para la toma de decisión el ambiente y diseño del espacio de trabajo. En este punto resulta recurrente escuchar declarar comentarios asociados a “... *Busco un lugar al que me den ganas de ir a trabajar*”.

Siendo consultados respecto a los aspectos positivos de su experiencia, se destacan el horario 24/7 y la facilidad de accesos; adicional manifestaban que los altos estándares de calidad del servicio de internet eran destacables.

Respecto a aspectos negativos, declararon la falta de privacidad y la baja disponibilidad de salas de reuniones como aspectos fundamentales. En una segunda instancia se mencionaron aspectos de carencia de networking real y falencias en infraestructura básica.

Para clientes del segmento B2B, se realizan entrevistas en profundidad a compañías del tipo pequeña y mediana empresa, que actualmente mantienen contratos de arriendo de oficinas con las siguientes empresas de coworking: Launch Coworking y Regus. Siendo consultados respecto a las variables de elección de este tipo de servicios, se destaca: precios competitivos, ubicación (Cercanía a un metro o centro urbano) y ambiente laboral “corporativo”.

Respecto a su experiencia en este tipo de centros, destacan como aspectos positivos la flexibilidad para el crecimiento o decrecimiento de su empresa y por tanto el ajuste correspondiente en metros cuadrados; y en una segunda instancia se considera de alto valor el poder “despreocuparse” de temas administrativos para enfocar directamente los esfuerzos en el *core* del negocio correspondiente.

Considerando los aspectos negativos, la convivencia con los otros usuarios de estos centros (en particular emprendedores muy jóvenes) podía ser un punto de conflicto; así también se menciona que mantenerse siempre en el estándar “básico” de espacios de coworking, podría ser afectar la imagen de ésta, por parte del cliente.

### 7.2 Levantamiento de las necesidades específicas de cada segmento

Habiendo declarado los distintos tipos de segmentos de cliente y posterior a la exploración cualitativa, se realizan dos encuestas de tipo cuantitativa: “Estudio Espacios De Coworking para Empresas y Emprendedores”. Estos estudios se realizaron a través de la plataforma web Survey Monkey, con difusión masiva a través de medios digitales.

---

<sup>18</sup> Ver anexo 9 para más detalle de las entrevistas realizadas



La investigación está estructurada a través de cuatro a cinco capítulos de estudio, los que incluyen:

- Conocimiento de usos y servicios
- Toma de decisión e influencia
- Conocimiento, vínculo y recordación de competidores
- Medios y canales
- Presentación y análisis de concepto

En el anexo adjunto a este documento, se encuentran los resultados totales de la investigación de mercado realizado<sup>19</sup>.

### **7.3 Necesidades del cliente B2C**

Respecto a la investigación realizada para clientes B2C, se obtiene una muestra total de 42 encuestas realizadas a emprendedores o personas que trabajen en modalidad de teletrabajo u outsourcing. A continuación, se detallan las principales conclusiones obtenidas a partir de la encuesta a clientes B2C:

- Conocimiento de servicios prestados: en general en este segmento de clientes existe conocimiento relevante respecto a los servicios actualmente ofertados por las empresas de coworking
- Un 40% de los entrevistados ha contratado alguna vez un servicio de coworking
- Respecto a los servicios contratados se destacan: Acceso 24/7, arriendo de oficinas y salas de reuniones, sistemas de impresión/scanner y secretaria.
- Se consultan por la experiencia del cliente, en este punto destacan:
  - 50% de los encuestados catalogan de “Muy buena experiencia” la ubicación de las oficinas y la flexibilidad de cambios de requerimientos (m2 o puestos de trabajos)
  - 15% manifiesta que la “Peor experiencia” está asociado a la falta de independencia de otros usuarios
- Respecto atributos de decisión, se consideran como “Muy importantes”:
  - Que esté ubicado cerca de un metro o en un centro urbano
  - Que tenga precios competitivos
  - Que fomente un ambiente de innovación
- Considerando las formas de informarse respecto a este servicio se destaca: Página web y recomendaciones de conocidos

A modo de cierre, este segmento cuenta con gran conocimiento respecto a la oferta actual de Espacios de Coworking y sus servicios asociados, tienen un enfoque de trabajo a escala menor considerando como alternativa óptima el uso de sistemas de Open Plan.

Requieren de flexibilidad de planes y horarios de trabajo y dentro de sus atributos de decisión fundamentalmente consideran: precios competitivos, ubicación y proactividad de parte del centro para resolver temas de administración de las instalaciones. Muestran alto

---

<sup>19</sup> Ver anexo 10 y 11 para más detalle de las encuestas realizadas

interés por innovación, networking potente y mentorías de calidad, buscan ambientes con diseños vanguardistas y de estándar medio alto.

#### **7.4 Necesidades del cliente B2B**

Respecto a la investigación realizada para clientes B2B, se obtiene una muestra total de 35 encuestas realizadas a dueños de empresas o colaboradores asociados a la administración de las instalaciones correspondientes. A continuación, se detallan las principales conclusiones obtenidas a partir de la encuesta a clientes B2B:

- Conocimiento de servicios prestados: en general en este segmento de clientes existe un mayor desconocimiento respecto a los servicios actualmente ofertados por las empresas de coworking, en su mayoría se asocia exclusivamente a arriendo de salas de reuniones y puestos de trabajo.
- Sólo un 28% de los entrevistados ha contratado alguna vez un servicio de coworking
- Respecto a los servicios contratados se destacan: arriendo de puestos de trabajo y salas de reuniones.
- Se consultan por la experiencia del cliente, en este punto destacan:
  - 75% de los encuestados catalogan de “Buena experiencia” la ubicación de las oficinas y el despreocuparse de la administración de las instalaciones
  - 40% manifiesta que la “Peor experiencia” está asociado a la proactividad para resolver temas administrativos
- Respecto atributos de decisión, se consideran como “Muy importantes”:
  - Que tenga precios competitivos
  - Que sean proactivos en la resolución de temas de administración de instalaciones
  - Que ofrezca contratos de arriendo por plazos menores a un año como mínimo
- Considerando las formas de informarse respecto a este servicio se destaca: Página web y recomendaciones de conocidos

Este segmento es el que presenta menor conocimiento respecto a la oferta actual de Espacios de Coworking y sus servicios asociados, siendo el segmento que mayor lejanía tiene con este tipo de servicios.

Su foco de arriendo considera un volumen de personas importante y la relación de precios se realiza considerando relación UF/m<sup>2</sup>, siendo comparado con arriendos de oficinas estándar sin servicios adicionales asociados.

Requieren de flexibilidad de crecimiento y diseño personalizado, tanto en mobiliario como en las mismas instalaciones; y como atributos de decisión se destacan: precios competitivos y proactividad para resolver temas de administración de instalaciones.

Este segmento busca enfocarse exclusivamente en el core de su negocio, delegando la administración de las instalaciones a un externo. La definición de necesidades y elección de arriendo de oficinas está dada por la gerencia general, de finanzas o de operaciones.

## 8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 8.1 Principales competidores en Santiago<sup>20</sup>

En este punto se realiza el levantamiento de las principales empresas de coworking que se ubican en Santiago. Para este análisis se evalúa la propuesta o el valor diferenciador planteado por la empresa de la competencia y se analiza también, los servicios incluidos y sus tarifas o niveles de precios ofrecidos al cliente. Las diecisiete empresas en cuestión que serán parte de esta evaluación son:

- Cowork Latam
- Urbanstation
- Ofimas
- Greenti Cowork
- Work Café Santander
- Conectas
- Regus
- Launch Coworking
- Edge
- Huelen Co-Working
- Espacio More
- CE Cowork
- Espacio BA
- TFT Oficinas & Coworkig
- IF
- Chile Office
- LOF Work

#### Ilustración 4 Logos de empresas estudiadas

Fuente: Elaboración propia

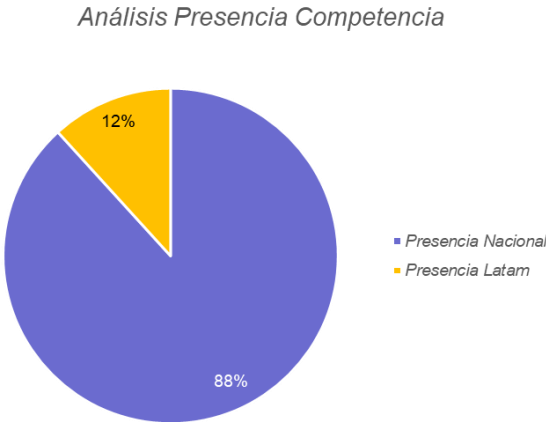


<sup>20</sup> Para más información respecto al levantamiento realizado, ver Anexo 6: Estudio de la competencia.

De las empresas señaladas en su mayoría cuentan con presencia exclusivamente en el país y sólo el 12% de ellas posee alguna sucursal fuera de Chile. Respecto a la cantidad de sucursales, se observa que un 32% posee entre seis o más sucursales y un 26% sólo una única localidad, lo que refleja en su mayoría una tendencia de franquicia y negocios individuales.

**Gráfico 1 Análisis presencia competitiva**

Fuente: Elaboración propia

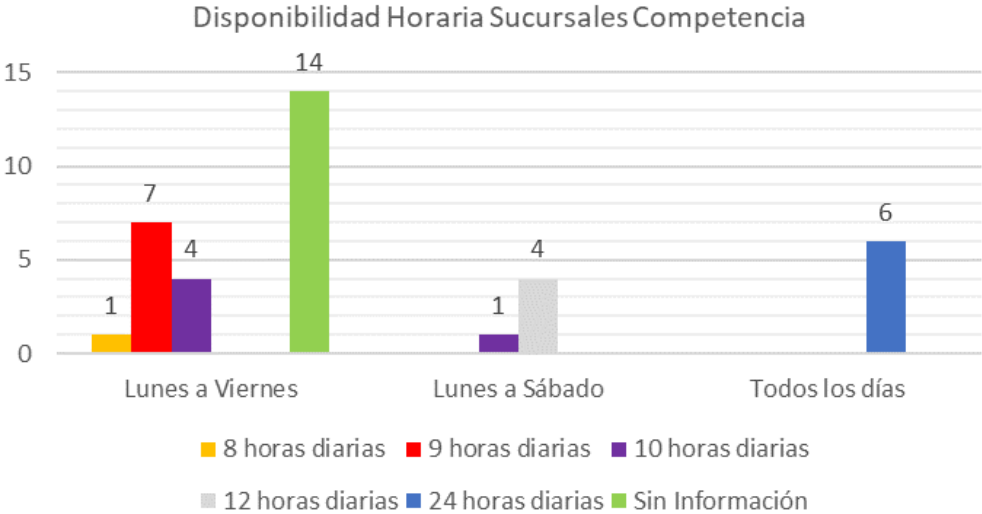


En lo referido a horarios de atención un 16% de las sucursales cuentan con horario 24 horas los siete días de la semana, un 13% atienden de lunes a sábado entre 8 a 10 horas diarias y un 33% sólo lo realiza de lunes a viernes.<sup>21</sup>

Los datos anteriormente mencionados serán corroborados y complementados con la investigación adicional programada, respecto a este punto particular.

**Gráfico 2 Disponibilidad horaria**

Fuente: Elaboración propia



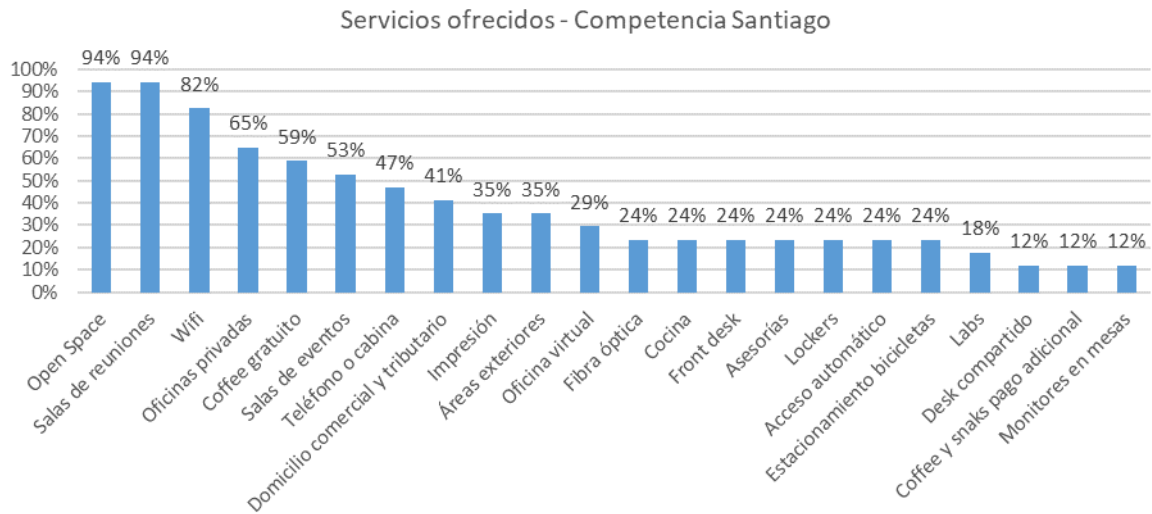
<sup>21</sup> Para más información respecto al levantamiento realizado, ver Anexo 6: Estudio de la competencia.

## 8.2 Tipos de servicios ofertados

En este caso, se ha realizado un barrido general a las empresas mencionadas y se han evaluado aquellos servicios con mayor o menor porcentaje de presencia en el mercado actual. De lo anterior se despliega la siguiente gráfica:

**Gráfico 3 Servicios ofrecidos - Competencia Santiago**

Fuente: Elaboración propia

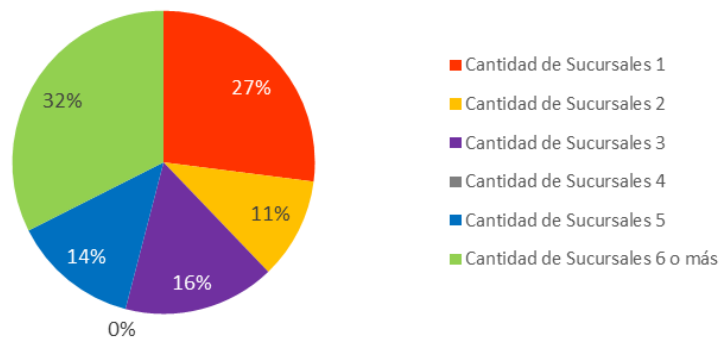


Según lo observado existe una tendencia de contar con un mínimo de infraestructura, es decir proveer de los servicios básicos para la instalación de una oficina. Servicios exclusivos para empresas, parecieran no tener un valor diferenciador importante en la propuesta del modelo de negocios y sólo algunas marcan una diferencia al apuntar como parte de su propuesta, el apoyo al emprendedor en fases iniciales, a través de servicios de domicilio comercial/tributario.

**Gráfico 4 Análisis de cantidad de sucursales en Chile por empresa**

Fuente: Elaboración propia

Análisis Cantidad de Sucursales por Empresa



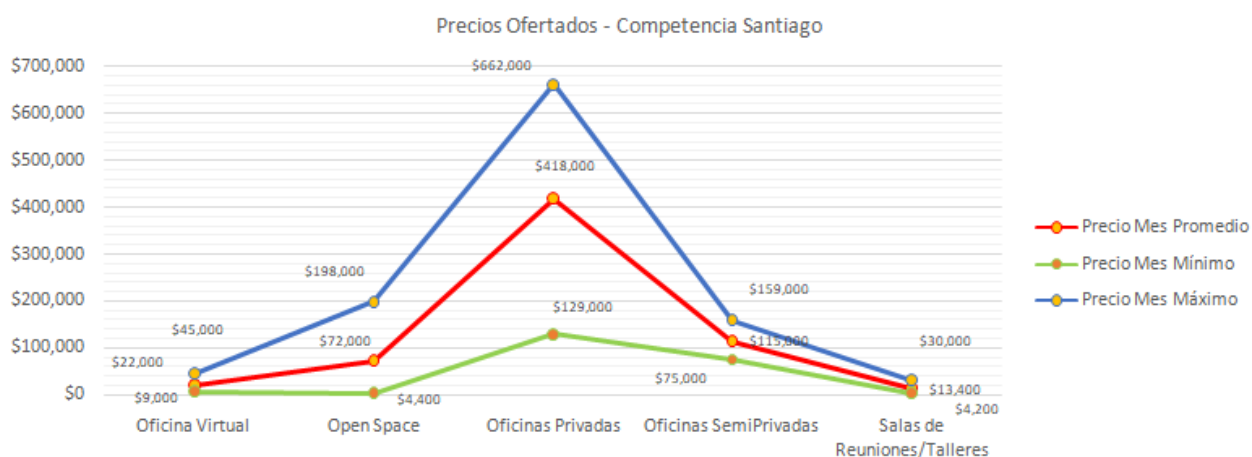
Respecto a la cantidad de sucursales disponibles, el mayor porcentaje de la muestra correspondiente a un 32% de ésta, considera contar con 6 o más sucursales. En un segundo lugar, la tendencia corresponde a sólo contar con una sucursal exclusiva, correspondiente al 27% de la muestra total.

### 8.3 Evaluación de niveles de precios

Para este subcapítulo en particular se analizaron los precios mensuales mínimos, máximos y promedios que se pueden contar a partir de un mes de uso de los siguientes servicios asociados<sup>22</sup>:

Gráfico 5 Evaluación de precios ofertados por la competencia en Santiago

Fuente: Elaboración propia



Tipo de servicios	Oficina Virtual	Open Space	Oficinas Privadas	Oficinas SemiPrivadas	Salas de Reuniones/Talleres
<b>Definición</b>	Disposición de domicilio para fines comerciales y/o tributarios / Puede incluir o no algún servicio de secretariado	Espacios de trabajo en lugares compartidos con o sin escritorios, pueden ser sillones, patios, mesas. Todos con al menos conectividad de	Espacios de trabajo exclusivos	Escritorios exclusivos pero en espacios compartidos	Servicio por hora en espacio dedicado para reuniones / Capacidades desde 4 hasta 16 personas
<b>Precio Mes Promedio</b>	\$22.000	\$72.000	\$418.000	\$115.000	\$13.400
<b>Precio Mes Mínimo</b>	\$9.000	\$4.400	\$129.000	\$75.000	\$4.200
<b>Precio Mes Máximo</b>	\$45.000	\$198.000	\$662.000	\$159.000	\$30.000
<b>Observaciones</b>	Precios afectados por cantidad de servicios incluidos, principalmente horas de espacio físico a disposición según plan.	Precios afectados por cantidad de horas disponibles por local, según el plan contratado, amenidades y número de horas de salas de reunión incluidas en el plan.	Precios afectados por cantidad de horas disponibles por local, por metros cuadrados incluidos y puestos de trabajo por espacio, según el plan contratado, amenidades y número de horas de salas de reunión incluidas en el plan.	Precios afectados por cantidad de horas disponibles por local, según el plan contratado, amenidades y número de horas de salas de reunión incluidas en el plan.	Precios afectados por capacidades de las salas.

<sup>22</sup> Para más información respecto al levantamiento realizado, ver Anexo 6: Estudio de la competencia.

## 8.4 Evaluación de niveles de costos asociados

Para el desarrollo de este punto, se considera de las entrevistas en profundidad realizadas a administradores o socios de espacios de coworking. De esta exploración, hemos realizado un escenario de balance hipotético mensual:

Tabla 2 Estimación de Estado de Resultado hipotético

Fuente: Elaboración propia

m2 habilitados		<b>2.750</b>	
Valor UF	\$	26.805,00	
		CLP	UF
<b>Ventas Facturación Mensual</b>		<b>112.500.000</b>	<b>4.197</b>
<b>Costos variables</b>		<b>(29.485.500)</b>	<b>(1.100)</b> (40% Arriendo)
		<b>(44.228.250)</b>	<b>(1.650)</b> (60% Otros)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>38.786.250</b>	<b>1.447</b>
<b>GAV</b>		<b>(5.500.000)</b>	<b>(205)</b> \$2.000/m2
<b>Utilidad operacional</b>		<b>33.286.250</b>	<b>1.242</b>
<b>Gastos financieros</b>		<b>(2.680.500)</b>	<b>(100)</b>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>		<b>30.605.750</b>	<b>1.142</b>
<b>Impuesto 27%</b>		<b>(8.263.553)</b>	<b>(308)</b>
<b>Utilidad después de impuesto</b>		<b>22.342.198</b>	<b>834</b>
<b>Utilidad final teórica</b>		<b>22.114.125</b>	<b>825</b> (0.3 UF/m2)

De lo anterior podemos obtener una aproximación respecto a que los costos asociados a arriendo corresponden al 40% del costo total variable, los gastos de administración y venta (GAV) serán indirectamente proporcionales al volumen de metraje presente en la oferta, es decir, a mayor cantidad de metros cuadrados administrados, menor será el monto de GAV.

Esta simulación estima una utilidad después de impuestos correspondiente a 0,3UF/m2.

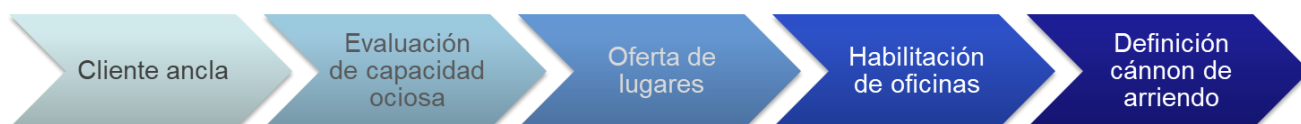
## 8.5 Evaluación de niveles de inversión de infraestructura

Al igual que en el punto anterior, la investigación respecto a niveles de inversión surge a partir de la misma fuente de entrevistas en profundidad<sup>23</sup>. En este caso, las opciones de inversión en su mayoría consideran el arriendo de instalaciones con un costo de inversión (reservado exclusivamente para la habilitación del lugar), es parte del canon de arriendo.

Una de las metodologías de trabajo expuesta en las entrevistas realizada, consideraba el siguiente esquema como proceso de desarrollo de un negocio:

### Ilustración 5 Proceso de desarrollo del negocio

Fuente: Elaboración propia



Del esquema anterior se deduce que la identificación de la demanda del cliente permite evaluar la capacidad ociosa disponible en el mercado y congregar demanda de arriendo con oferta de espacios disponibles. Luego se realiza la estimación de la habilitación de las oficinas, siendo ésta en este caso en particular, la única inversión de infraestructura. Siendo consultado respecto a los montos de inversión de infraestructura estimada, el administrador en cuestión estima un rango de inversión desde 8UF/M2 a 15UF/m2, dependiendo de los requerimientos del cliente.

En un segundo caso de estudio, la empresa en cuestión contaba con instalaciones propias disponibles para un uso alternativo de sus funciones principales, lo anterior se complementa con una estrategia de posicionamiento y acercamiento al cliente. En este caso se mantiene como única inversión, la habilitación de las instalaciones.

---

<sup>23</sup> Detalle de las entrevistas realizadas, revisar Anexo 9: Entrevistas.

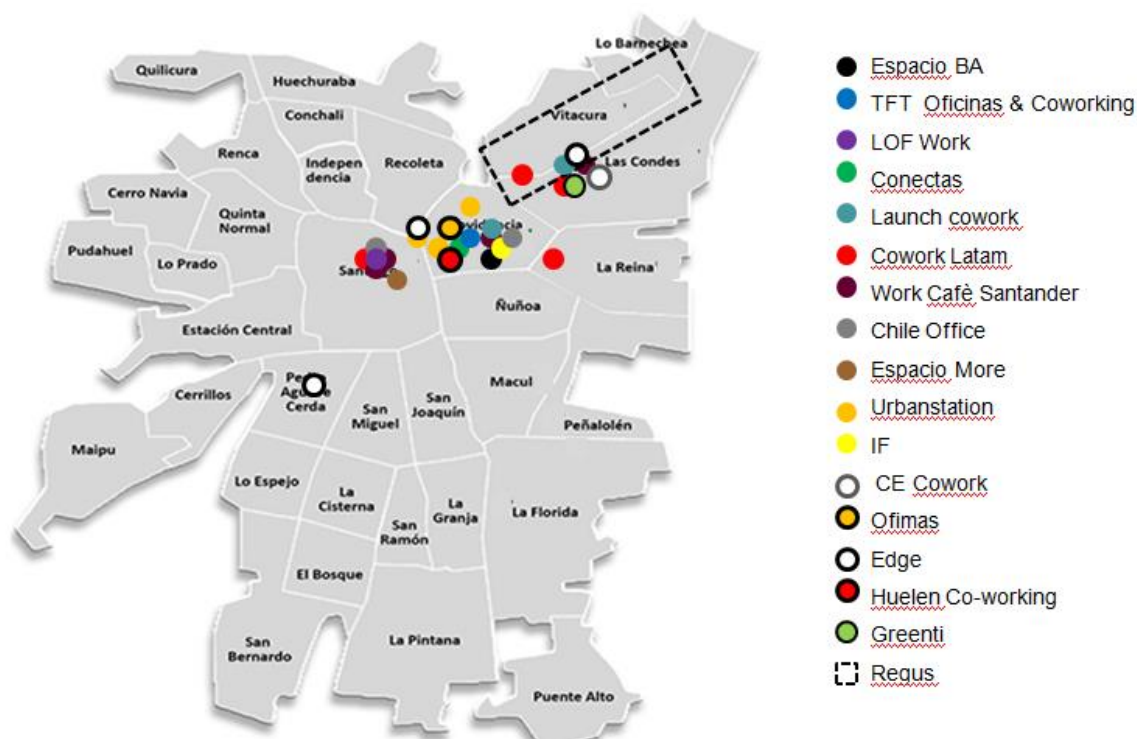


## 9. EVALUACIÓN DE LOCACIONES ACTUALES

Continuando con la evaluación descrita respecto al barrido general de la competencia en Santiago, se ha identificado las locaciones de sucursales de las empresas analizadas. De este estudio surge la siguiente gráfica:

Ilustración 6 Locación de la competencia por comuna en Santiago

Fuente: Elaboración propia



Tal cual se observa en la imagen, existe una masiva zonificación actual respecto a las ubicaciones de estos centros, Santiago Centro, Providencia y Las Condes aparecen como polos consolidados y masificados de este tipo de centros.

Respecto a la disponibilidad de oficinas estándar para arriendo, se considera como comparable al estándar de las tipologías de oficinas tipo A y B<sup>24</sup>. Esto según la siguiente descripción:

### Oficinas tipo B:

- Ubicadas en sectores no 100% consolidados para oficinas (Providencia, Las Condes, Vitacura, Huechuraba y Lo Barnechea)
- Edificios más nuevos que los de clase C
- Equipamiento mínimo (Aire acondicionado)

<sup>24</sup> <http://actualidadinmobiliariachile.blogspot.com/2014/03/como-se-clasifican-las-oficinas-a-b-y-c.html>. Para más información respecto a las clasificaciones de empresas, revisar Anexo 7.

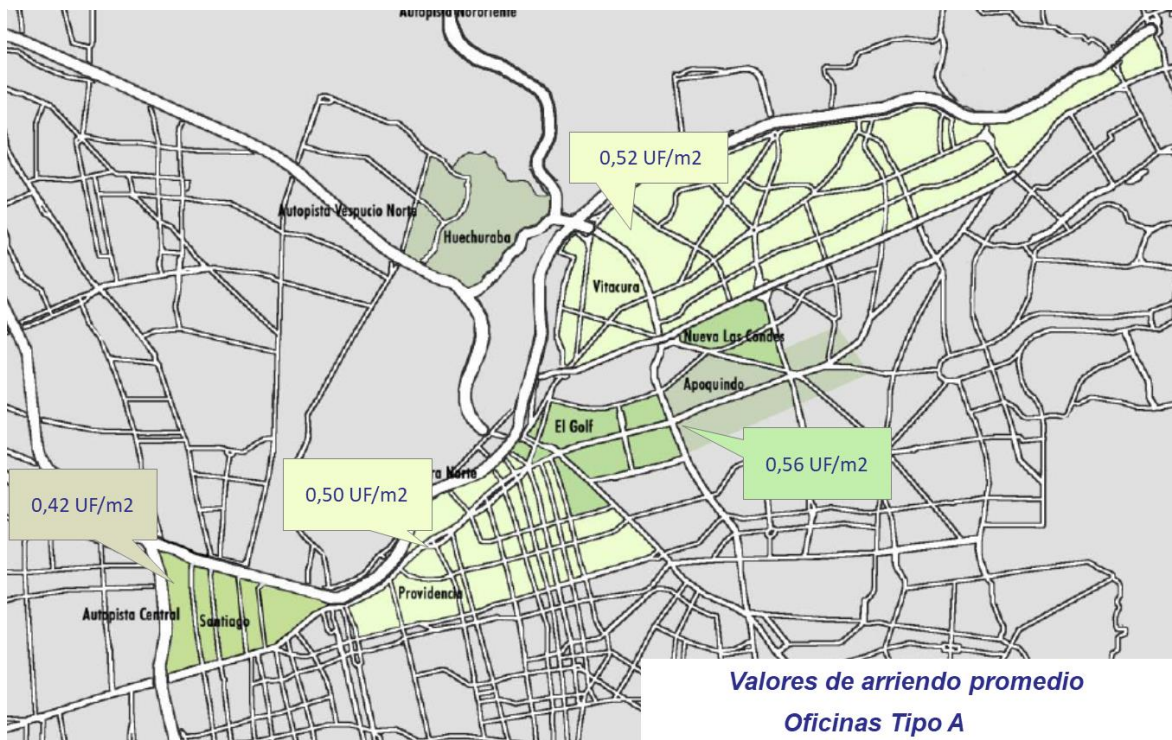
## Oficinas tipo A:

- Su ubicación es fundamental, tiene que ser un sector reconocido y consolidado (Ej. Las Condes, Vitacura, Providencia)
- Edificios con buen diseño de arquitectura que permiten una excelente imagen corporativa, equipamiento de alto estándar

Según lo anteriormente expuesto se realiza el levantamiento por zona, en Santiago, respecto a los valores de arriendo mensual (UF/m<sup>2</sup>)<sup>25</sup>, disponible actualmente en el mercado. Esta información se resume en los siguientes esquemas:

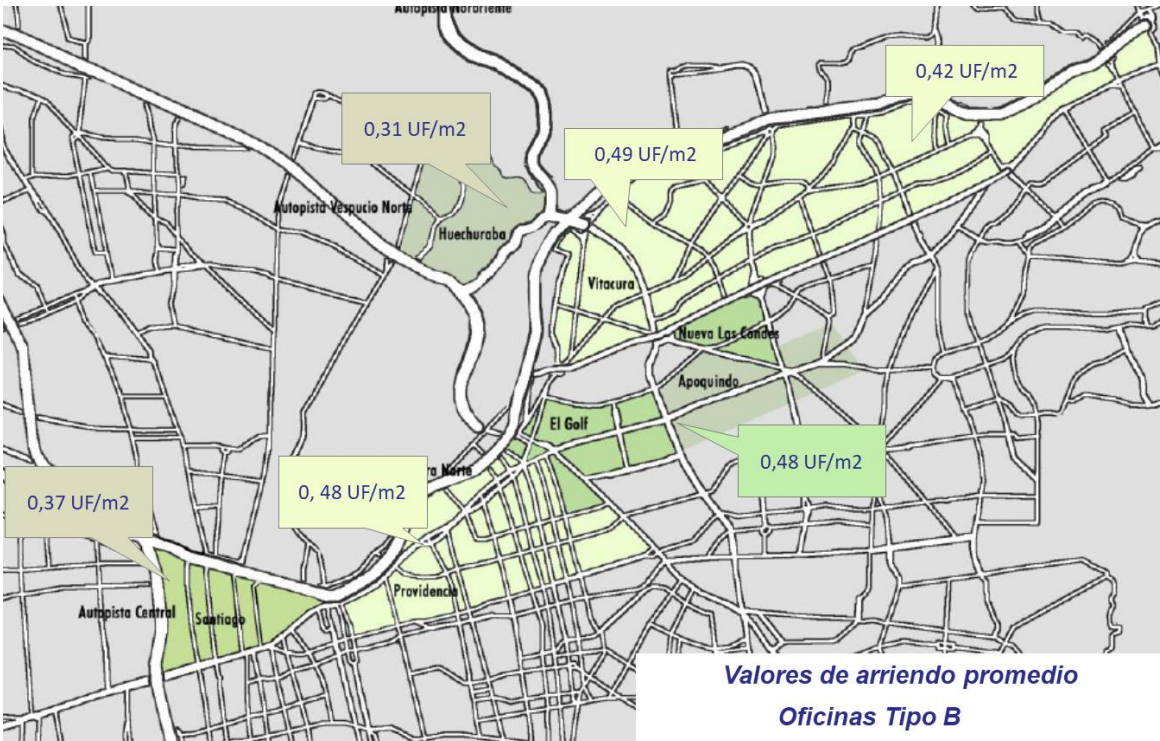
### Ilustración 7 Valores de arriendo por comuna - Oficinas Tipo A

Fuente: Elaboración propia



25 CBRE Research, 3T 2017.

**Ilustración 8 Valores de arriendo por comuna - Oficinas Tipo B**  
Fuente: Elaboración propia



## 10.FODA DE LA COMPETENCIA

Del levantamiento realizado respecto a las diecisiete empresas estudiadas, se puede concluir que esta industria aún no se ha consolidado en el país y se encuentra en crecimiento emergente, cuenta con una red de competidores muy atomizado, siendo poco estable su permanencia en el tiempo. Ejemplo de esto es que, durante el período de estudio de este proyecto, a lo menos dos empresas estudiadas cerraron sus instalaciones mientras que otras se asociaron con empresas más grandes.

En términos generales podemos decir respecto a las fortalezas de las empresas de la competencia:

- Empresas como Regus y Cowork cuentan con gran cantidad de m2 disponibles, lo que genera ahorro en costos de funcionamiento.
- Existe un posicionamiento importante por parte de Work Café Santander, siendo el más reconocido en la industria.
- Los centros con mayor éxito han consolidado su propuesta a través de asociaciones estratégicas con instituciones que fomentan la innovación.

Y respecto a las debilidades:

- No existe oferta diferenciada dentro de la industria del coworking.
- Clientes B2B desconocen de la oferta y no logran diferenciarse del resto de las empresas del centro.
- La mayoría de los centros dirigen su oferta a clientes B2C y fundamentan su propuesta con capacitaciones que son percibidas como de bajo impacto para los usuarios.
- No existen propuestas de niveles de servicio orientadas a la satisfacción del cliente.

En el caso de las soluciones gratuitas que se ofrecen en el mercado actual, éstas sólo pueden ser consideradas como una opción transitoria en etapas muy iniciales del emprendimiento. Esto debido a que su única ventaja refiere a la gratuidad del servicio, siendo esta variable incapaz de pesar por sobre sus debilidades, las que corresponden a:



- Falta de privacidad necesaria para el manejo de información reservada
- Carencia de aseguramiento de las mantenciones necesarias para permitir la continuidad operacional de los usuarios.
- Uso restringido a la zona de coworking (hot spot) y su disponibilidad no es asegurada ya que depende de la demanda.
- Dependencia de pertenencia a algún ente promotor: municipalidad, banco, asociación, etc.

Respecto a las empresas de mayor trayectoria y que, a través del presente análisis se observan como la competencia directa: Regus y Cowork Latam, se realizaron visitas a las respectivas instalaciones y se elaboró una matriz de resumen respecto a los servicios ofertados por cada una de ellas, para más información revisar anexos<sup>26</sup>.

Considerando en particular sus fortalezas y debilidades, podemos indicar:

Tabla 3 Comparativo FODA - Competencia principal

Fuente: Elaboración propia

			
<b>Ciente B2C</b>	<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta disponibilidad de metros cuadrados disponibles lo que genera ahorros por volumen</li> <li>- Cuenta con asociaciones estratégicas para emprendedores y descuentos con asociaciones como municipalidades</li> <li>- Acceso disponible 24/7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones estratégicas respecto a polos de negocios</li> </ul>
	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se fomentan las redes de contactos internas</li> <li>- Falta de privacidad en las instalaciones (Falta de locutorios privados, por ejemplo)</li> <li>- Espacios muy reducidos</li> <li>- No existen instalaciones que faciliten la estadía del usuario (Ej. lockers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios muy por sobre el rango promedio</li> <li>- Servicios "básicos" con cobros adicionales (Ejemplo: salas de reuniones)</li> </ul>
<b>Ciente B2B</b>	<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad respecto a plazos de arriendo</li> <li>- Ubicaciones estratégicas con fácil accesibilidad</li> <li>- Buena relación precio calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El plan del suscrito considera un administrador a cargo de las necesidades del cliente</li> <li>- Presencia en varios países y disponibilidad de "business lounges" sin costo para miembros activos</li> <li>- Alta independencia entre las oficinas cerradas</li> </ul>
	<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de independencia de clientes con oficinas privadas</li> <li>- Falta de proactividad respecto a temas administrativos</li> <li>- Problemas de convivencia respecto al uso de zonas comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe opciones de personalización de las instalaciones respecto a algún tipo branding corporativo</li> <li>- Precios muy por sobre el rango promedio</li> <li>- La notificación de arriendo debe realizarse con un plazo importante de antelación (4 meses)</li> </ul>

<sup>26</sup> Ver Anexo 8: Cuadro resumen detalle prestaciones

## 11. ANÁLISIS BENCHMARKING INTERNACIONAL

### 11.1 Wework

Corresponde a una empresa estadounidense fundada en 2010 y cuyas oficinas centrales se encuentran en Nueva York, cuenta con más de 200 locaciones, 2000 trabajadores y presencia en cerca de 90 ciudades, tal cual se refleja en el siguiente esquema<sup>27</sup>:

#### Ilustración 9 Presencia en el mundo de Wework

Fuente: <https://www.wework.com/>



A partir mediados de 2018, esta mega compañía aterriza en Santiago y su foco de emplazamiento se establece en la zona oriente de la capital. En su propuesta se destacan instalaciones de muy alto nivel con un diseño de interiores privilegiado y muy por sobre de lo que se ofrece actualmente en el país, por lo que se estima su llegada pueda marcar un nuevo hito en el mercado actual.

Entre los servicios con los que se sustenta su propuesta, se incluye:

- Arriendo de instalaciones con servicios de administración incluidos
- Diseños vanguardistas con foco en aumento productividad
- Servicios de manutención de instalaciones (declaración de experiencia)
- Eventos semanales
- Red de colaboración internacional para emprendedores
- Zonas para congregación masiva de personas: Salas de conferencia o de eventos.

---

<sup>27</sup> <https://www.wework.com/>



Ilustración 10: Imágenes referenciales de las instalaciones Wework  
Fuente: <https://www.wework.com/>



## 11.2 Spaces

Fundada en el año 2008 esta compañía es una filial de Regus y su foco principal corresponde a espacios de coworking, y al igual la compañía anterior destaca por su presencia global y extensión miles de metros cuadrados a disposición, tal cual se indica en este esquema<sup>28</sup>:

Ilustración 11 Presencia en el mundo de Spaces  
Fuente: <https://www.spacesworks.com/>



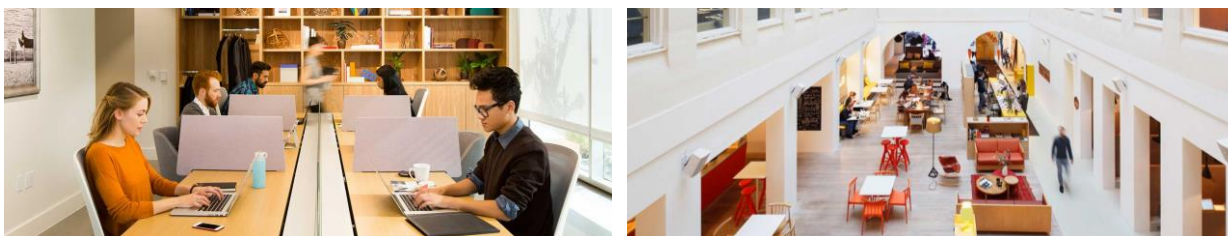
<sup>28</sup> <https://www.spacesworks.com/>

Dentro de sus clientes destacados se pueden señalar GoPro, Bestseller, Oracle, entre otros. Entre los servicios con los que se sustenta su propuesta, se incluye:

- Arriendo de instalaciones con servicios de administración incluidos
- Membresía “Business Club”
- Puestos fijos de trabajo y oficinas cerradas
- Arriendo salas de reuniones
- Servicios de manutención

### Ilustración 12 Imágenes referenciales de las instalaciones Spaces

Fuente: <https://www.spacesworks.com/>



Adicional a las multinacionales ya presentadas, se evalúa el mercado del coworking en Irlanda; país cuyo PIB anual de 2017 corresponde a 296.152M€<sup>29</sup> y es de similar al de Chile para el mismo año (245.265M€<sup>30</sup>).

En el país europeo existe el mismo boom respecto a este tipo de modelo de negocio, en él se pueden encontrar más de 60 empresas que se dedican a este tipo de propuesta inmobiliaria, repartidas en más de 15 ciudades.

Respecto a sus propuestas de valor, poca diferencia existe entre ellos, no obstante, lo anterior se destacan las siguientes:

### **11.3 Helping Networks<sup>31</sup>**

En su propuesta se presenta como servicio adicional, asesoría para hispano parlantes que quieran probar suerte en Irlanda. De lo anterior, surge asistencia legal y financiero respecto a las consideraciones propias del país donde instalar el emprendimiento en cuestión. Su targeting de clientes está enfocado en emprendedores y MYPES, por lo que su propuesta se complementa con capacitaciones y cursos de idioma principalmente. Respecto a servicios de arriendo de instalaciones propiamente tal, sólo considera puestos de trabajo individuales en plantas libres y salas de reuniones o eventos anexa.

---

<sup>29</sup> <https://datosmacro.expansion.com/pib/irlanda>

<sup>30</sup> <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

<sup>31</sup> <http://www.helpingnetworks.com/es/>



### Ilustración 13 Imagen sitio web Helping Networks

Fuente: <http://www.helpingnetworks.com/es/>

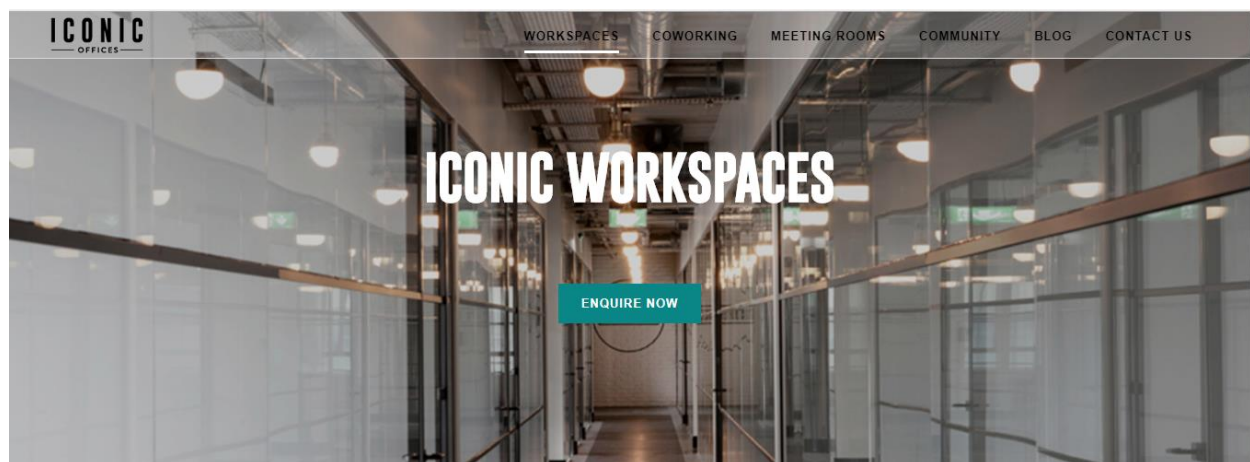


### **11.4 Iconic Workspaces<sup>32</sup>**

En este caso esta empresa cuenta con un abanico de clientes bastante más amplio que la anterior, destaca dentro de las cifras publicadas los más de dos mil miembros activos, doscientas cincuenta compañías que han adquirido este tipo de servicio para sus instalaciones y 14 instalaciones en Dublín.

### Ilustración 14 Imagen sitio web Iconic Workspaces

Fuente: <http://iconicoffices.ie/>



Su oferta incluye desde puestos de escritorio unipersonales a disposición según demanda hasta oficinas corporativas privadas para multinacionales, en todas las instancias de propuesta se destaca el alto nivel de diseño y decoración de espacios, convirtiéndose en espacios de alto valor arquitectónico y funcional. Adicionalmente, a lo anterior, cuentan con servicios con pago adicional cuyo objetivo es apoyar a los distintos usuarios del centro, entre ellos se destacan: servicios de taxi, lavandería, duchas, estacionamiento vehicular y de bicicletas, y zonas de almacenamiento o bodega.

---

<sup>32</sup> <http://iconicoffices.ie/>

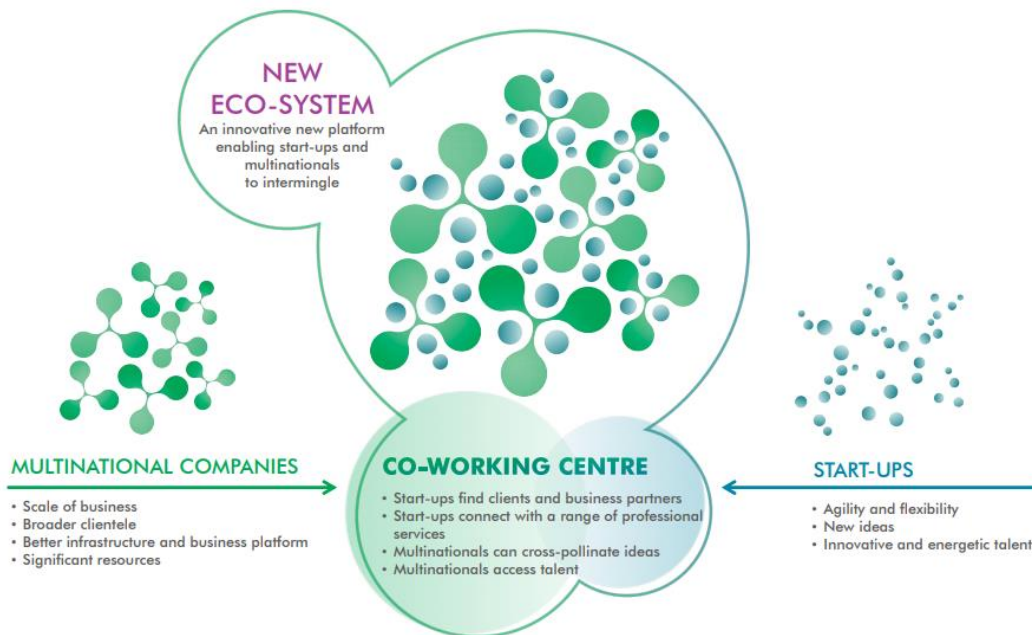
## 12. ANÁLISIS DE MACROENTORNO

### 12.1 Industria del coworking en el mundo

La emergente industria del coworking no es, en ninguna circunstancia, un hecho aislado de nuestro país, por el contrario, esta tendencia comienza a ser reconocida como el paso siguiente en la evolución del mercado inmobiliario en lo que respecta a arriendo de instalaciones laborales. Un estudio de la CBRE<sup>33</sup> publicado en 2017 y cuyo alcance refiere a países de Asia Pacífico, describe esta nueva línea de servicio como un nuevo ecosistema que promueve el encuentro entre multinacionales y startups emergentes.

#### Ilustración 15 Coworking como un nuevo ecosistema

Fuente: Estudio CBRE | The evolution of co-working: supporting the emergence of the new business eco- system



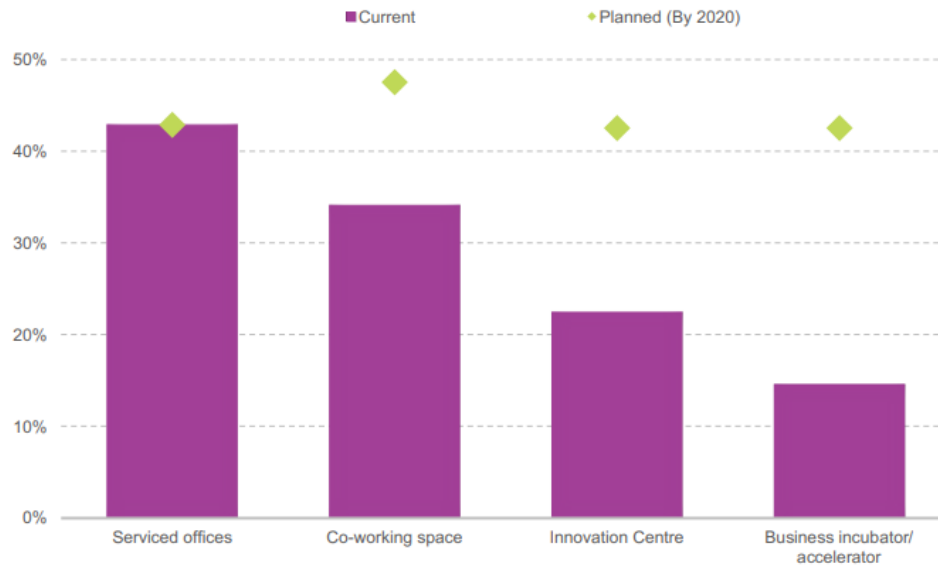
En el documento en cuestión se estima que durante los 18 últimos meses este tipo de centros han arrendado a lo menos 2,5 millones de metros cuadrados, siendo sólo un 39% de estos centros realmente rentable, un 35% sólo cubre sus propios gastos y el 26% restante, no logra obtener flujos positivos. Respecto a proyecciones futuras, se estima un aumento en la demanda de este tipo de servicios para el año 2020, a partir de la consideración de inversión en este tipo de formatos por empresas multinacionales.

<sup>33</sup> Estudio CBRE | The evolution of co-working: supporting the emergence of the new business eco- system

## Gráfico 6 Uso actual y proyectado de multinacionales, respecto a inversiones asociadas a nuevas instalaciones

Fuente: Estudio CBRE | The evolution of co-working: supporting the emergence of the new business eco- system

Figure 2: Multinationals' current and planned use of third party space



Evaluando el mercado y sus posibles necesidades de demanda, el mismo estudio inmobiliario en un nuevo artículo relacionado <sup>34</sup>, señala que un 62% de los dueños de coworks ha debido expandir sus instalaciones y al menos la mitad de sus instalaciones han debido reubicarse en función a la alta demanda, considerando tres años de funcionamiento como coworking.

Siendo consultados los usuarios por la necesidad de buscar nuevas instalaciones que fuesen ciento por ciento propias en distintos horizontes de tiempo, los encuestados señalaron:

- 3,1% buscaría en un plazo de un año
- 9,4% no tiene certeza del plazo en el que buscaría una alternativa
- 19,5% lo haría en los próximos 5 años
- 32% no tiene certeza
- 35,2% no tiene expectativa de utilizar arriendo tradicional

Estas cifras orientan a un plazo importante relacionado a la estadía de una empresa dentro del sistema de coworking, evidenciando que la oferta inmobiliaria de espacios con servicios de administración y mantenimiento incluidos, cuentan con un valor diferenciador altamente apreciado por sus clientes.

---

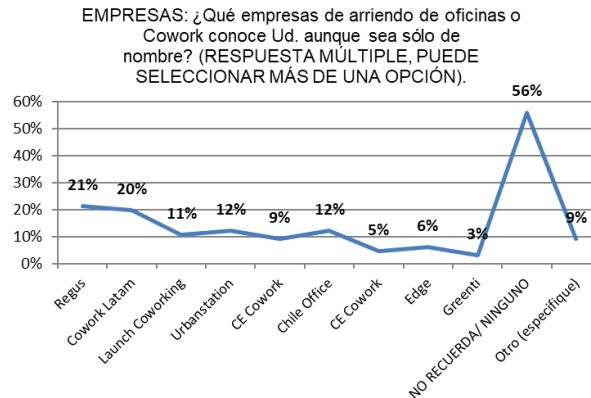
<sup>34</sup> US Shared workplace: A Landlord perspective: Opportunity or threat?

## 12.2 Conocimiento de la industria en el mercado chileno

En paralelo a la investigación realizada a nivel mundial, resulta fundamental entender cuál es el escenario actual de esta industria en nuestro país. En el estudio cuantitativo realizado para este estudio, se consultó respecto al nivel de conocimiento de empresas de coworking en el país, los resultados arrojados fueron los siguientes<sup>35</sup>:

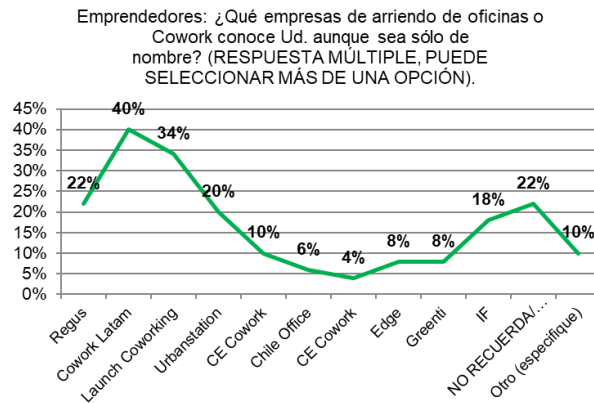
**Gráfico 7 Conocimiento de empresas tipo cowork por clientes B2B**

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 8 Conocimiento de empresas tipo cowork por clientes B2C**

Fuente: Elaboración propia



Según lo testeado, existe un muy bajo conocimiento de las empresas de coworking presentes en el país, esto se agudiza aún más en el cliente B2B donde más de la mitad de los encuestados, simplemente no recuerda ninguna compañía de este tipo.

Siendo consultados respecto a la posibilidad de haber contratado alguno de los servicios ofertados por alguna empresa de este tipo, el porcentaje disminuye aún más: sólo un 22% de los encuestados del segmento B2B ha contratado alguna vez este servicio y respecto al segmento B2C, existe un leve aumento donde un 35% afirma lo mismo.

<sup>35</sup> Encuesta cuantitativa elaboración propia, antecedentes en Anexo 10 y 11.

Es importante destacar que el porcentaje de conocimiento asociado a “Otro” en la encuesta realizada, fue ampliamente asociada a las instalaciones Work Café del banco Santander, espacio de uso gratuito enfocado a clientes de la banca. Por otro lado, recientemente fue altamente publicitado la creación de un nuevo centro de coworking gratuito promovido por la I. Municipalidad de Providencia para sus habitantes, como iniciativa de promoción para el emprendimiento<sup>36</sup>. Ambas instancias mencionadas en el párrafo anterior tienen por objetivo final una propuesta distinta al relacionado con el servicio de coworking en sí, más bien son la resultante de una nueva forma de fidelización de clientes y ciudadanos que responden a una necesidad transitoria.

A modo de conclusión, se estima que el servicio gratuito ya mencionado, no puede ser considerado como parte de la competencia a evaluar en este informe, esto debido a las importantes diferencias expuestas respecto al modelo de negocio estudiado.

### **12.3 Rentabilidad del negocio**

Un tema de vital importancia y que ha sido altamente comentado, refiere a la real rentabilidad de este tipo de espacios. A modo de ejemplo en España resulta preocupante las cifras relacionadas a la rentabilidad de estos centros donde se estima que el 54% de los responsables de estos espacios dicen que sólo cubren sus gastos con su actividad, mientras que el 21% descarta que sean rentables para sus bolsillos<sup>37</sup>.

En el caso de Chile los estudios han sido enfocados en la rentabilidad de los startups donde se estima que<sup>38</sup>:

- El 47% de los propios emprendedores reconocen que el principal factor por el que fracasa una ‘empresa emergente’ es que su producto o servicio no encuentra hueco en el mercado, que no logra suscitar en él la necesidad de comprarlo o de contratarlo.
- El 46% considera que el segundo factor más importante es la falta de tiempo adecuado dedicado por el emprendedor a su proyecto empresarial.
- La financiación aparece en tercer lugar, con un 40%

De lo anteriormente descrito se rescata que será de vital importancia lograr identificar aquel segmento con mayores opciones de crecimiento futuro y que permita lograr una estabilidad respecto a la contratación del servicio.

---

36 <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/05/22/906729/Providencia-inaugura-primer-CoWork-gratuito-y-24-horas-en-el-pais.html>

37 [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/10/16/emprendedores/1445006124\\_067787.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/10/16/emprendedores/1445006124_067787.html)

38 <https://www.basepyme.es/analisis/el-47-de-las-startup-fracasan-porque-su-producto-o-servicio-no-encuentra-mercado/>

## 13.RESUMEN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO

### 13.1 Análisis PESTEL

- **Política:** Actualmente en Chile existe un gobierno basado en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes específicos a asociados al poder ejecutivo. Entre las iniciativas que fomentan la promoción del emprendimiento a partir del aporte de capital, se destacan: Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAEI)<sup>39</sup>, Capital Semilla<sup>40</sup>, The S Factor<sup>41</sup>, entre otras.
- **Economía:** Chile cuenta con una economía estable dentro de Latinoamérica, es el país con el mayor PIB per cápita de la región (13.792 en USD actuales, Banco Mundial, 2016)<sup>42</sup>. Evaluando proyecciones de crecimiento, el Banco Central para el año 2018 ha estimado una tasa de crecimiento de entre un 3%<sup>43</sup>. Respecto al riesgo potencial del país, Chile está catalogado como bajo la clasificación A3 respecto a riesgo de país y clima empresarial<sup>44</sup>.
- **Sociedad:** Las nuevas generaciones laborales han replanteado los paradigmas laborales, fomentando prácticas como el teletrabajo. Existe una tendencia en alza respecto a la iniciativa de emprender en el país, siendo una alternativa factible al trabajador asalariado. Existe el fomento al emprendimiento como vehículo hacia la innovación, a partir del apoyo de instituciones (Ej. Universidades, empresas, etc.).
- **Tecnología:** Las nuevas tecnologías permiten el trabajo a distancia sin mayor dificultad. La conectividad a través de internet es el requisito con mayor relevancia dentro del modelo de negocio evaluado y en el caso de Chile, éste es el país con la mayor velocidad de conexión a Internet en Sudamérica<sup>45</sup> por lo que no habría dificultades para asegurar la continuidad operacional de los usuarios o clientes.
- **Medio ambiente:** Tendencia global preocupación por el medio ambiente, no obstante, este punto no parece tener alta relevancia respecto al modelo de negocios evaluado. Iniciativas “eco-friendly” podrían ser parte de la propuesta, sin embargo, esto se evidencia poco relevante según las entrevistas realizadas.
- **Legal:** Actualmente existen leyes que fomentan la creación de empresas. Será importante dar cumplimiento a normativas relacionadas como la OGUC y el decreto 594.

---

39 [https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017\\_paei\\_llamado\\_especial-eventos\\_de\\_alta\\_convocatoria\\_interna](https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_paei_llamado_especial-eventos_de_alta_convocatoria_interna)

40 [https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/segunda\\_convocatoria\\_semilla\\_corfo](https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/segunda_convocatoria_semilla_corfo)

41 <http://www.startupchile.org/es/programs/the-s-factory-3/>

42 <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

43 <http://www2.latercera.com/noticia/fmi-2018-chile-retomaria-posicion-liderazgo-regional-crecimiento/>

44 <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>

45 <https://www.hostname.cl/blog/chile-lidera-ranking-velocidad-conexion-internet-sudamerica>

A modo de conclusión podemos considerar que Chile es un país que promueve el emprendimiento y cuya estabilidad política-económica permitiría sin dificultad desarrollar esta propuesta. Las nuevas tendencias sociales y de tecnología dan sustento a una demanda creciente para este tipo de centros, por lo que en términos de este análisis se recomienda dar curso al modelo de negocio en estudio.

### 13.2 Análisis PORTER

- **Rivalidad de la industria: BAJA**

Actualmente existe un boom de coworking en Santiago, considerando modelos sin diferenciación alguna y con pocas posibilidades de triunfo reales en el mercado. Respecto a las alternativas gratuitas disponibles, éstas se presentan como soluciones transitorias que no lograrían ofrecer la solución adecuada para un cliente B2B.

- **Amenaza de nueva competencia: MEDIA**

Las barreras de entradas de la industria dependerán del nivel de inversión a realizar (compra o arriendo de las instalaciones). La llegada de los grandes representantes de la industria Wework y Spaces es una amenaza importante en el mercado chileno.

- **Productos sustitutos:**

- **Clientes B2C: MEDIA** Existe una disposición al uso de sustitutos gratuitos (hogar, cafés y Santander Work Café), sin embargo, éstos sólo pueden ser utilizados de manera transitoria en las primeras fases de la creación y consolidación de una empresa.

- **Clientes B2B: BAJA** La competencia directa corresponde al arriendo tradicional de oficinas, pero éste no es comparable respecto al valor diferenciador de un sistema de arriendo con administración y servicios incluidos. Respecto a centros de coworking, éstos no ofrecen una solución personalizada para este tipo de clientes, sino más bien centran su propuesta en empresas emergentes (emprendedores, startups, etc.).

- **Poder de negociación de clientes: MEDIO**

Alta sensibilidad al precio por parte de clientes B2C con posibilidad de sustituir el servicio por uno gratuito. En el caso de clientes B2B, la proactividad ante dificultades propias de la administración de las instalaciones.

- **Poder de negociación de proveedores: BAJO**

Los proveedores de servicios son estables y consolidados dentro del país, además existe un mercado relativamente variado.

A modo de conclusión podemos señalar que la industria cuenta con una competencia altamente atomizada sin mucha diferenciación respecto al servicio ofertado, no obstante, existe una amenaza relativamente importante relacionada con la llegada de Wework. Este hito debiera marcar un upgrade importante respecto a la infraestructura ofrecida por los actuales centros, ya que este punto es el de mayor diferenciación respecto a lo que existe actualmente en Santiago.

Respecto al poder negociador de los clientes, será importante entregar una solución acorde a las necesidades de continuidad operacional del cliente B2B, a modo que, ante cualquier potencial dificultad relacionada con la administración de las instalaciones, se resuelva en un plazo acotado y sin mayor inconveniente para el usuario. Debido a todo lo anteriormente planteado, se considera que la industria ofrece las características necesarias para consolidar un modelo de negocio de coworking.

### **13.3 Análisis FODA**

#### **Segmento B2C**

##### Oportunidades:

- Actualmente cada vez más se da espacio a nuevas prácticas laborales que fomentan outsourcing o teletrabajo, lo que incidirá en el aumento de demanda de coworking.
- Establecer alianzas con socios estratégicos como Universidades y Municipios que fomenten el emprendimiento y permitan establecer un flujo de demanda estable en el tiempo.

##### Amenazas:

- Este segmento de clientes tiene una alta sensibilidad al precio.
- Actualmente existen altas tasas de fracaso de emprendimientos en Chile.
- Aquellos centros cuyo enfoque es principalmente este segmento de clientes, cuenta con bajos retornos y, por tanto, falta de rentabilidad de espacios de coworking a nivel global.
- Sustitutos gratuitos que ya existen en el mercado: Work Café Santander y la red de coworks auspiciados por la I. Municipalidad de Providencia.

#### **Segmento B2B**

##### Oportunidades:

- Existe una disponibilidad de pago adicional por un servicio integrado de arriendo y administración, es decir, se reconoce el valor agregado del mismo. Capturar la necesidad de servicios de arriendo totalmente flexible para MYPE y PYME, es decir, ajustar la oferta de metros cuadrados según su propio nivel de desarrollo.
- Este segmento cuenta con una menor sensibilidad al precio respecto al cliente B2C.
- Empresas extranjeras que llegan a testear el mercado chileno y requieren minimizar al máximo la inversión inicial, antes de definir su instalación definitiva.
- Existe la necesidad de infraestructura flexible por parte de empresas que trabajan por proyectos específicos y plazos delimitados.



Amenazas:

- La llegada de las multinacionales de coworking a Chile: Wework y Spaces.
- Alto desconocimiento por parte de clientes B2B respecto a las empresas de coworking.
- Resistencia por vincularse con el emprendedor “millennials”.

La matriz FODA permite visualizar la mayor parte de las oportunidades, para este modelo de negocio, concentrado principalmente en el segmento B2B, usuario con mayor disponibilidad de pago por el servicio y que se estima sus necesidades aún no han sido ciento por ciento resueltas por la competencia actual. Este punto consolida las anteriores conclusiones y ratifica la factibilidad de consolidar una propuesta de coworking exitosa en el actual mercado.

## **14. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA: “WORKSPACE”**

### **14.1 Definición de objetivos de negocio**

#### **14.1.1 Objetivo estratégico**

Workspace es una propuesta de arriendo de instalaciones de oficina, cuyo foco se centra en clientes B2B bajo los lineamientos de: proactividad, flexibilidad y servicio personalizado. Se considera una rentabilidad esperada del 30% a los 5 años de funcionamiento, y con un plazo de retorno de la inversión de 8 años.

#### **14.1.2 Objetivos específicos:**

- Alcanzar entre un 40% de ocupación en clientes B2C y un 50% de uso de oficinas para clientes B2B, al finalizar el primer año y el 95%<sup>46</sup> al cumplir el sexto año.
- Generar el 30% de los ingresos de membresías de contratación fija por un plazo mínimo de 6 meses.
- Lograr un 95% de satisfacción en el servicio de atención al cliente (Según SLA establecidos).

### **14.2 Targeting o definición de segmento objetivo:**

El segmento objetivo de Workspace se centrará en clientes B2B; es decir, en empresas sin distinción de tamaño, desde micro a grande.

Esto se justifica fundamentalmente, considerando su disposición a pagar y valoración de este tipo de servicios, el cual les permite enfocar sus esfuerzos al core de su negocio. Adicionalmente, el mercado actual no recoge en un ciento por ciento las necesidades planteadas de este segmento respecto a proactividad en la atención, flexibilidad y servicio personalizado; siendo esta una oportunidad importante para penetrar la industria.

### **14.3 Declaración de posicionamiento**

Para aquellas empresas que buscan enfocarse en el core de su negocio y que requieren de flexibilidad de espacios y proactividad en la atención; Workspace es el socio estratégico que les ofrece una propuesta inmobiliaria renovada a través de un sólido modelo de operaciones, que responderá de manera oportuna a las todas sus necesidades de infraestructura laboral.

---

<sup>46</sup> Se utiliza como referencia la tasa de ocupación con la que inicia sus actividades la empresa Wework en Chile el año 2017 y, considerando que se espera lograr este objetivo al sexto año de funcionamiento, se define como una meta ambiciosa pero factible  
Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=505508>

#### **14.4 Misión y visión**

- Misión:

Workspace surge con el fin de promover un nuevo sistema de gestión inmobiliaria, renovando la oferta actual disponible en el mercado y con el objetivo de dar respuesta a las necesidades insatisfechas de flexibilidad y proactividad.

Nuestros servicios incluyen la administración, manutención y atención oportuna de los requerimientos asociados a la infraestructura laboral, con el fin de que nuestros clientes se enfoquen en asegurar el éxito y desarrollo de sus negocios y/o emprendimientos.

Queremos que tu única preocupación sea llevar al límite tus sueños, de la oficina nos encargamos nosotros.

- Visión:

Posicionarse en el mercado inmobiliario chileno como un referente de la industria y lograr el reconocimiento de nuestros clientes a partir de la experiencia empírica del éxito de ellos.

Nuestra meta fundamenta es crear valor a largo plazo y ser un real aporte para transformar positivamente a empresas y personas, a través de nuestra gestión.

## 15. ELABORACIÓN PROPUESTA DE VALOR

Para la elaboración de la propuesta de valor de Workspace, se utiliza la metodología CANVAS para estructurar conceptos del modelo a diseñar, según la propuesta de Lienzo Canvas indicada en el Anexo 12, esto según el siguiente detalle:

1. Segmento de Clientes
  - a. Segmento objetivo clientes B2B que quieran reducir riesgos financieros y que deseen enfocarse al 100% en el core de su negocio.
  - b. Buscan una alternativa de oficinas en el sector oriente de la región metropolitana (Vitacura)
  - c. Segmento de clientes B2C que están en proceso de creación de una empresa o emprendimiento propio
  
2. Propuesta de Valor:
  - a. Flexibilidad y proactividad
  - b. Arriendos flexibles en plazos y metros cuadrados de oficinas.
  - c. Arriendos con servicios de administración y manutención incluidos en el fee mensual.
  - d. Administrador particular para asegurar la infraestructura necesaria para la continuidad operacional del negocio del cliente.
  - e. Branding corporativo y mobiliario con diseños personalizables.
  - f. Operación robusta para los SLA's declarados.
  - g. Cliente B2C: Open Plan
  - h. Cliente B2B: Oficina cerrada
  
3. Canales:
  - a. Página Web Workspace
  - b. Redes Sociales
  - c. Contacto presencial
  
4. Relación con clientes
  - a. Aplicación propia
  - b. Página web
  - c. Correo electrónico
  - d. Visitas puntuales
  
5. Flujo de Ingresos
  - a. Venta directa de planes ofrecidos a potenciales clientes
  - b. Venta a través de la página web
  - c. Venta a través de la aplicación propia
  - d. Venta de servicios adicionales

6. Recursos Clave
  - a. Oficinas habilitadas
  - b. Mobiliario
  - c. Proveedores calificados
  
7. Actividades Claves
  - a. Publicidad Digital
  - b. Desarrollo de aplicación
  - c. Ofrecer prototipos (Imagen general de oficinas)
  - d. Exhibiciones de oficinas
  - e. Administración de recursos
  
8. Asociaciones Claves
  - a. Constructoras (Habilitadoras)
  - b. Servicio de arquitectura
  - c. Proveedores de servicios básicos
  
9. Estructura de Costos
  - a. Gastos de operación y administrativos

De lo anterior se establece que Workspace ofrecerá una propuesta de valor basada en un sistema de gestión inmobiliaria flexible, cuyo servicio incluye la administración, mantenimiento y atención proactiva de requerimientos asociados a la infraestructura laboral, transformándose en un socio estratégico de las empresas arrendatarias.

## **16.PLAN DE MARKETING**

### **16.1 Objetivos de Marketing**

A modo general, se espera atraer, mantener y fidelizar clientes del segmento B2B, a partir de la creación, entrega y comunicación del valor agregado para el cliente.

### **16.2 Objetivos específicos**

- Lograr el 5% de la penetración en el segmento de clientes B2B, al finalizar el primer año de operaciones.
- Conseguir estar entre el top 3 en conocimiento espontáneo en un horizonte de tres años.
- Lograr un 60% de tasa de lealtad a partir del 3er año
- Obtener un 30% de “Top of Mind” (TOM) en 5 años
- Alcanzar un “Net Promoter Score” (NPS) de 8 en escala 1 a 10 al culminar el 5to año.

## **17.MARKETING MIX**

### **17.1 People (Colaboradores)**

Los colaboradores de Workspace entienden que, para convertirse en un socio estratégico de los clientes, será necesario compartir objetivos comunes y perseguir el éxito mutuo. Para ello se requiere establecer desde el inicio de la cadena de valor, una perspectiva de relación a largo plazo; para ello fundamental será contar con colaboradores cuyas las habilidades sociales y disposición de atención al cliente se destaquen dentro de sus aptitudes.

Será fundamental evaluar por medio de una entrevista exhaustiva a la hora de la contratación, las siguientes características por parte del colaborador:

- Disposición al trabajo en equipo
- Voluntad de aprendizaje constante
- Deseos de desarrollo profesional
- Voluntad de involucramiento en la resolución de conflictos o posibles mejoras

Velando por el óptimo ambiente laboral dentro de la compañía, anualmente se establecerá de manera conjunta con los colaboradores, algún tipo de encuesta de evaluación 360 que permita evidenciar la satisfacción de los trabajadores, medir los niveles de comunicación, necesidades de capacitación, entre otros.

## 17.2 Producto

Workspace ofrecerá una propuesta inmobiliaria de arriendo de oficinas con sistema de administración y mantenimiento incluidos. Su objetivo principal es ofrecer al cliente la infraestructura necesaria para el correcto funcionamiento de su empresa, permitiéndole enfocar los esfuerzos al core de su negocio. Adicionalmente a lo anterior, este servicio podrá ser flexible en metraje y plazos de arriendo según las variaciones propias del modelo de negocios del cliente o usuario. El detalle de servicios se resume en el siguiente listado:

- Edificio oficinas tipo A: Corresponde a edificios con plantas libres, altura de piso a suelo de 2,60mts, con equipamiento moderno y ubicación en sectores de alta demanda, tales como El Golf, Las Condes y Vitacura. Cuentan con muy buen diseño y permiten ofrecer una excelente imagen corporativa<sup>47</sup>
- Ubicación estratégica en la comuna de Vitacura<sup>48</sup>
- Arriendo de oficinas amobladas por plazos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales
- Arriendo de salas de reuniones
- Acceso 24/7, con atención directa en horario de oficina
- Servicio de telefonía e Internet alta velocidad. Se incluye soporte de conectividad
- Gastos de agua, luz, aseo, A/C, mantenimiento, gastos comunes, entre otros.
- Administrador particular por local
- Control de acceso (tarjeta magnética) y CCTV
- Servicios de recepción y temas administrativos
- Dirección comercial
- Servicios opcionales de Coffe break, equipos audiovisuales, fotocopias, scanner
- Asesoría de diseño de espacios de trabajo eficientes e instalación de branding corporativo
- Declaración de niveles de servicio (SLA).

Para este proyecto se propone un total de 500m<sup>2</sup> estimando una capacidad total de 90 usuarios, para mayor detalle de la propuesta programática ver Anexo 14: Tipologías de oficinas y layout propuesto.

Tabla 4 Estimación de metros cuadrados y usuarios

Fuente: Elaboración propia

	M2	Usuarios totales
3 oficinas 70-80 m2	210	40
4 oficinas 20-30m2	120	20
Open space	120	30
Áreas comunes	50	
<b>M2 total requeridos</b>	<b>500</b>	<b>90</b>

<sup>47</sup> <http://actualidadinmobiliariachile.blogspot.com/2014/03/como-se-clasifican-las-oficinas-a-b-y-c.html>. Para más información respecto a las clasificaciones de empresas, revisar Anexo 7.

<sup>48</sup> Para más información respecto a la elección de la comuna, revisar Anexo 13.

De las definiciones anteriormente establecidas se definen dos categorías de arriendo: Cowork y arriendo de oficina cerrada. Para ello se considera:

- **Cowork:** Zona tipo open plan o planta libre (sin divisiones intermedias) con mobiliario disponible (escritorio y silla ergonómica) e instalación eléctrica, voz y datos. El arriendo mensual considera la administración y manutención de la infraestructura asociada. Esta área contará con dos tipos de plan:
  - Open plan flexible: escritorio disponible según la demanda requerida, denominado también hot spot. Es posible realizar reservas, considera media jornada y su enfoque es de uso transitorio.
  - Open plan fijo: escritorio de uso exclusivo del cliente asignado, considera uso de gabinetes y cajones con cierre de seguridad. Se recomienda su uso para emprendedores que estén iniciando su negocio.
  
- **Arriendo de oficinas cerradas:** Se dispondrá de 7 oficinas, considerando cuatro de entre 20 y 30 m2 y tres de entre 70 y 80m2<sup>49</sup>. El layout o distribución final serán acordados con el cliente, así como también el tipo de mobiliario (escritorios, sillas ergonómicas y muebles de almacenamiento) y el branding corporativo, si así es requerido por el cliente. Cada escritorio dispondrá de instalación eléctrica, voz y datos. Y al igual que el Cowork, el arriendo mensual incluye administración y manutención de las instalaciones. Esta categoría contará con dos tipos de plan:
  - Oficina part time: Uso disponible de 9.00 a 18.00hrs de lunes a viernes
  - Oficina full time: Uso disponible 24hrs de lunes a domingo.

El siguiente cuadro resumen detalla las prestaciones disponibles según tipo de categoría y plan:

Tabla 5 Prestaciones disponibles

Fuente: Elaboración propia

	B2C		B2B			
	Open Plan Flexible	Open Plan Fijo	Oficina Part Time		Oficina Full Time	
	Escritorio	Escritorio	20m2 - 30m2	70m2 - 80m2	20m2 - 30m2	70m2 - 80m2
Capacidad máxima	1	1	3 a 4	10 a 14	3 a 4	10 a 14
Oficinas amobladas			✓	✓	✓	✓
Estación de trabajo en sala compartida sin reserva	✓					
Estación de trabajo en sala compartida fija		✓				
Locker personal		✓				
Acceso 9.00 a 19.00 (Lunes a viernes)			✓	✓		
Acceso 9.00 a 14.00 hrs o 15.00 a 19.00 (Lunes a viernes)	✓					
Acceso 24hrs (Lunes a domingo)		✓			✓	✓
Conexión de internet y Wi-Fi de alta velocidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SopORTE técnico e informático	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Número de teléfono local			✓	✓	✓	✓
Recepción de correspondencia las 24 horas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atención telefónica profesional, bilingüe			✓	✓	✓	✓
Dirección para fines comerciales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistema de seguridad y monitoreo las 24 horas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control de climatización independiente			✓	✓	✓	✓
Acceso al Lounge	✓	✓	✓	✓		
Impresoras, escáner y fotocopiadoras					Ilimitado	Ilimitado
Salas de reuniones (Hrs/semana)	2 hrs	3hrs	5 hrs	Sala propia	10 hrs	Sala propia

<sup>49</sup> Se determina esta capacidad, en función del mayor porcentaje de trabajadores por etapa de emprendimiento. Para más información revisar Anexo 4 Número de trabajadores por etapa.



Respecto a la ambientación de Workspace se propone utilizar tonos claros tanto en materiales puros como en pinturas, promover ambientes iluminados y con decoración minimalista que permita tener siempre, la sensación de amplitud y pulcritud. A modo de ejemplo y para ilustrar lo propuesto, se presentan las siguientes imágenes objetivo:

Ilustración 17 Imagen referencial – Zona Open Plan

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 16 Imagen referencial – Acceso y recepción

Fuente: Elaboración propia



### 17.3 Place (Ubicación)

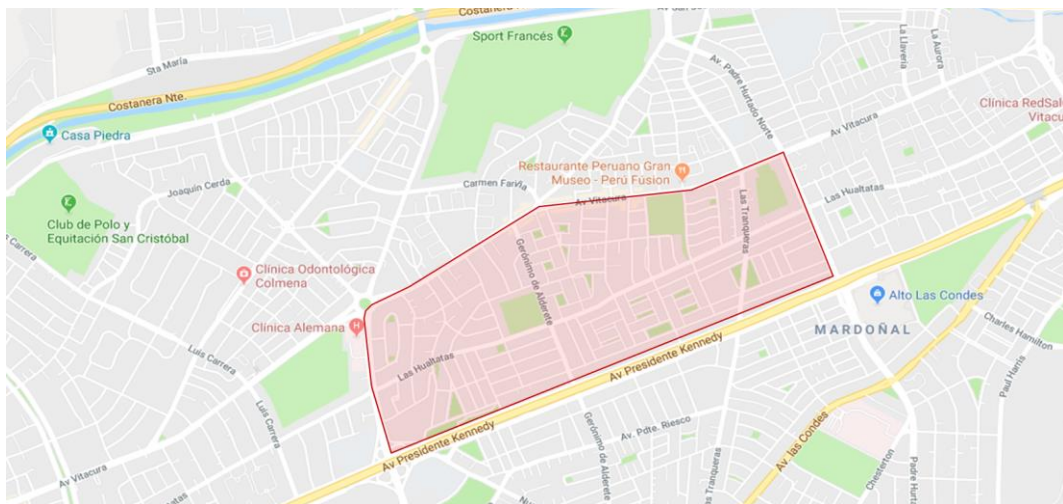
Parte importante de la estimación de precios dependerá exclusivamente de la ubicación del centro en cuestión, para ello se evaluaron cinco sectores o comunas con mayor relevancia respecto a su rol como polo comercial: Santiago centro, Providencia, Ciudad Empresarial, Vitacura y Las Condes. Para establecer la locación óptima se establece una matriz de correlación con dos ítems de análisis: Atributos requeridos por el cliente B2B) que tengan relación con la definición de ubicación) y Atributos requeridos para la operación. Se establece una escala de cumplimiento por atributo y una ponderación según nivel de relevancia, para mayor detalle revisar Anexo 13: Definición de comuna de locación para Workspace.

De lo anterior se determina que las mejores opciones de locación corresponden a Santiago y Vitacura. Para definir entre ambas, se establece dar prioridad a aquellos emprendimientos ya establecidos de los cuales un 39% corresponde al estrato socioeconómico ABC1<sup>50</sup> por lo tanto se privilegia considerar como locación la comuna de Vitacura.

Respecto a la ubicación específica dentro de la comuna, se establece que la zona de instalación de Workspace considerará los siguientes límites: Av. Kennedy al sur, Av. Padre Hurtado al oriente, Av. Manquehue al occidente y, por último Av. Vitacura al norte. Tal cual es recomendado en el actual Plan Regulador de la comuna<sup>51</sup>, se considerarán los bordes de las manzanas respectivas. Esta área propuesta se define considerando la excelente accesibilidad vehicular con la que se cuenta actualmente a través de Costanera norte y Kennedy y el potencial, en términos de accesibilidad peatonal, que tendrá este sector con la futura construcción de la línea 7 del metro de Santiago.

#### Ilustración 18 Área propuesta de locación para Workspace

Fuente: Google Maps



50 Global Entrepreneurship Monitor GEM - 6 Reporte Nacional de Chile 2016

51 [https://www.vitacura.cl/resources/descargas/plano\\_regulador/pdf/PLANO%20DE%20USOS%20DE%20SUELO\\_%20LAMINA%202.pdf](https://www.vitacura.cl/resources/descargas/plano_regulador/pdf/PLANO%20DE%20USOS%20DE%20SUELO_%20LAMINA%202.pdf)

## 17.4 Precio

Para la estimación de precios, se utiliza como referente principalmente los precios de la competencia y las referencias de valores levantadas en la investigación cuantitativa. No obstante, se considera así también aquellos antecedentes precedentes que tendrán incidencia directa en el precio final, ejemplo de esto refiere a: locación (específicamente el valor UF/m<sup>2</sup> de arriendo que se oferta en la comuna elegida), producto (y el valor agregado considerado respecto a la oferta actual) y por último el segmento objetivo escogido (en este punto se destaca la disposición de pago mayor que existe en el segmento B2B versus el B2C).

Considerando todo lo anteriormente descrito, se consideran valores entre 1,9UF/m<sup>2</sup> hasta 3,8UF/m<sup>2</sup> como rango de renta mensual. El detalle corresponde a<sup>52</sup>:

**Tabla 6 Relación precios ofertados y metros cuadrados disponibles**

Fuente: Elaboración propia

	Cowork		Arriendo oficina cerrada			
	Open Plan Flexible	Open Plan Fijo	Oficina Part Time		Oficina Full Time	
	Escritorio	Escritorio	20m <sup>2</sup> - 30m <sup>2</sup>	70m <sup>2</sup> - 80m <sup>2</sup>	20m <sup>2</sup> - 30m <sup>2</sup>	70m <sup>2</sup> - 80m <sup>2</sup>
Valor mensual (S/IVA)	UF 2,9	UF 3,6	UF 76,8	UF 268,8	UF 81,6	UF 285,6
Metros cuadrados estimados	1,5	1,5	25	75	25	75
Valor mensual (S/IVA) UF/m <sup>2</sup>	UF 1,9	UF 2,4	UF 3,1	UF 3,6	UF 3,3	UF 3,8

Los montos señalados se encuentran al mismo o levemente bajo el rango actual de la competencia, siendo esta una oportunidad para ganar market share. Respecto a la disponibilidad de pago de los segmentos estudiados, los montos en cuestión se encuentran dentro de las expectativas planteadas por los clientes, esto según el siguiente detalle:

### Cowork - Segmento B2C:

Competencia: Para este tipo de cliente, Cowork Latam y Regus ofrecen rangos entre los 2,9UF/mes y 3,58UF/mes, respectivamente.

Encuesta realizada: Un 78% de los encuestados se manifestó dispuestos a pagar por un servicio de este tipo entre 2,4UF/mes y 3,6UF/mes<sup>53</sup>.

### Arriendo oficina cerrada - B2B:

Competencia: Para este tipo de cliente, Cowork Latam y Regus ofrecen rangos entre los 3,29UF/m<sup>2</sup> mes y 2,94UF/m<sup>2</sup> mes respectivamente. Sin embargo, la oferta de la competencia no considera sala de reuniones propios, por lo anterior se establece un rango adicional de precio.

Encuesta realizada: Un 58% de los encuestados se manifestó dispuesto a pagar por un servicio de este tipo por metro cuadrado, entre 2UF/mes hasta 3,5UF/mes.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> Montos no consideran valor IVA

<sup>53</sup> Ver Anexo 10 Encuesta. Elaboración propia.

<sup>54</sup> Ver Anexo 11 Encuesta. Elaboración propia.

Workspace contará con servicios adicionales y opcionales según el requerimiento de sus clientes, para lo anterior se detalla el listado de precios asociados:

**Tabla 7 Detalle de precios - Servicios anexos**

Fuente: Elaboración propia

<b>Soporte administrativo</b>	
Soporte administrativo secretarial	\$ 8.000
Soporte junior/motoboy (hora)	\$ 5.500
<b>Servicio de impresión, fotocopia y scanner (mes)</b>	
Ilimitado	\$ 150.000
100 páginas (B/N)	\$ 120.000
100 páginas (Color)	\$ 300.000
<b>Servicio de catering</b>	
Servicio de coffee break (por persona)	\$ 2.500
Servicio de almuerzo (por persona)	\$ 7.500
<b>Arriendo salas reuniones</b>	
Arriendo sala de reuniones (hora)	\$ 15.000
Arriendo sala de reuniones (día)	\$ 135.000
<b>Habilitación de branding corporativo</b>	
Diseño y proyecto de habilitación	0,3UF/m2
Habilitación de branding corporativo	10UF/m2

Respecto a los Servicios anexos detallados con anterioridad, se describen sus consideraciones:

- Soporte administrativo: Considera apoyo de secretariado y/o de un junior. Ambos son prestados por el equipo interno de Workspace (Recepcionista y Junior respectivamente) y su costo es considerado por hora. En el caso del Soporte Secretarial se incluye:
  - Apoyo en la recepción, derivación y seguimiento de documentación
  - Brindar atención e información telefónica
  - Redacción de cartas tipo
  - Planificación de agenda
  - Asistencia en eventos o reuniones
  - Atención a clientes y proveedores

En el caso del soporte Junior se incluye:

- Realizar trámites bancarios
- Realizar trámites propios de oficina
- Archivar documentación
- Entrega de facturas y correspondencia, entre otras.

- Servicio de catering: servicio entregado por un proveedor externo a Workspace, en horario hábil (lunes a viernes de 9.00 a 18.00hrs) y que suministra comida y bebidas a eventos o reuniones en general, no se incluye personal para el servicio, sólo el suministro de la alimentación. Para ello se realizará el levantamiento de requerimientos y/o necesidades específicas del cliente (Ej. Alimentos sin gluten). Dentro de las opciones se incluyen:
  - Servicio de coffee break: Se ofrece café, té, jugos naturales, bocadillos salados y dulces. Dura entre 15 y 30 minutos, y es básicamente un corte o recreo.
  - Servicio de almuerzo: Corresponde a almuerzos servidos en bandejas o cajas desechables. Generalmente consistirán en sándwich y frutas, e incluye alguna bebida.
- Habilitación de branding corporativo: se consideran modificaciones menores asociada a revestimientos interiores que permitan permear la identidad corporativa en los distintos ambientes de sus oficinas.

Ilustración 19 Ejemplo de branding corporativo en oficinas

Fuente: <https://codigo.pe/la-decoracion-al-branding-oficinas/>

55





## 17.5 Promoción

La imagen de marca está asociada al concepto de converger, entendiendo que este centro será un punto de encuentro y desarrollo de nuestros clientes, cuyas necesidades volubles serán resueltas por la gestión de Workspace.

Ilustración 20 Logo Workspace  
Fuente: Elaboración propia



En este ítem, se considera como input clave la información levantada en el estudio cuantitativo realizado. De este informe se obtiene que, siendo consultados de cómo se informan respecto a temas de arriendo de oficinas, la mayoría de las muestras levantadas indican que ambos segmentos de clientes lo realizan a través de los sitios web de los proveedores y a partir de referencias de terceros<sup>56</sup>. Respecto a su medio ideal de información, el canal online sigue destacando por sobre otros tipos de comunicación.

Por lo anterior, es primordial utilizar canales de estímulo y de respuesta a través de plataformas online principalmente, por lo tanto, se establece como medio principal de comunicación y ventas el marketing online. Para ello se dispondrá del servicio de una agencia de medios que se registrará bajo los lineamientos dispuestos por el Jefe de Marketing y ventas, este proveedor será el encargado de la mantención y actualización de los canales digitales. Respecto a los plazos estipulados para actualización de contenido se define se realice a lo menos una vez al mes, a modo de evaluar mantener la información actualizada respecto a:

- Precios
- Servicios nuevos o dados de baja
- Promociones en curso
- Medios de contacto

---

<sup>56</sup> Ver anexo 10 y 11 - Estudio cuantitativo – Elaboración propia

## 17.6 Procesos

Tal cual se ha declarado en la propuesta de valor de Workspace, se considera fundamental ofrecer acuerdos de niveles de servicio (SLA) declarados y formales para sus clientes y usuarios. De lo anterior, se considera:

**Tabla 8 Declaración de acuerdos de cumplimiento**

Fuente: Elaboración propia

	Tiempo de respuesta	Canal de comunicación		
		Aplicación (App)	Sitio Web	Personal Workspace
Consultas sobre funcionamiento de las instalaciones	Inmediata	✓	✓	
Requerimientos de reparación de infraestructura	48 hrs	✓	✓	✓
Solicitudes de administrativas:				
- Cotizaciones	24 hrs		✓	✓
- Reservas de puestos trabajo (Cliente B2C - Plan Flexible)	Inmediato	✓	✓	✓
- Contratación de planes	Inmediato	✓	✓	✓
- Aumento de plazos de contratación	Inmediato	✓	✓	✓
- Solicitudes de contratación de servicios especiales	24hrs	✓	✓	✓
Habilitación de oficinas:				
- Habilitación según estándares Workspace	30 días			✓
- Habilitación personalizada	60 días			✓

En el caso de los canales digitales (aplicación y sitio web), el horario de respuesta corresponde a 24hrs durante los 7 días de la semana; respecto a canal directo del administrador la jornada de atención será de lunes a viernes de 9.00 a 18.00hrs en las mismas instalaciones de Workspace. Para más información de los procesos mencionados, revisar Anexo 15 Mapa de procesos en canales digitales.

Con el fin de velar por altos niveles de excelencia en servicio, se realizarán evaluaciones periódicas, tanto a modo interno como a modo externo. En el primer caso se realizará una Evaluación 360, una vez al año que será liderado por el Gerente de Negocios, para toda la compañía y que considerará algún instrumento que mida: Comunicación, liderazgo, motivación, capacitación y desarrollo, ambiente de trabajo, capacidad personal actitud y colaboración y productividad.

En el segundo caso referido a Encuestas de Satisfacción al cliente, éstas serán lideradas por el Jefe de marketing y ventas y contemplará utilizar una herramienta acorde para medir: aspectos decisorios para contratación del servicio con Workspace, nivel de satisfacción con el servicio específico, trato del personal, calificación de instalaciones y equipamiento, posibilidad de recomendación y brechas a resolver o sugerencias de mejora.

Este tipo de iniciativas estará siempre enfocado en la implementación de una filosofía de mejora continua dentro de la compañía.

## 17.7 Punto de distribución

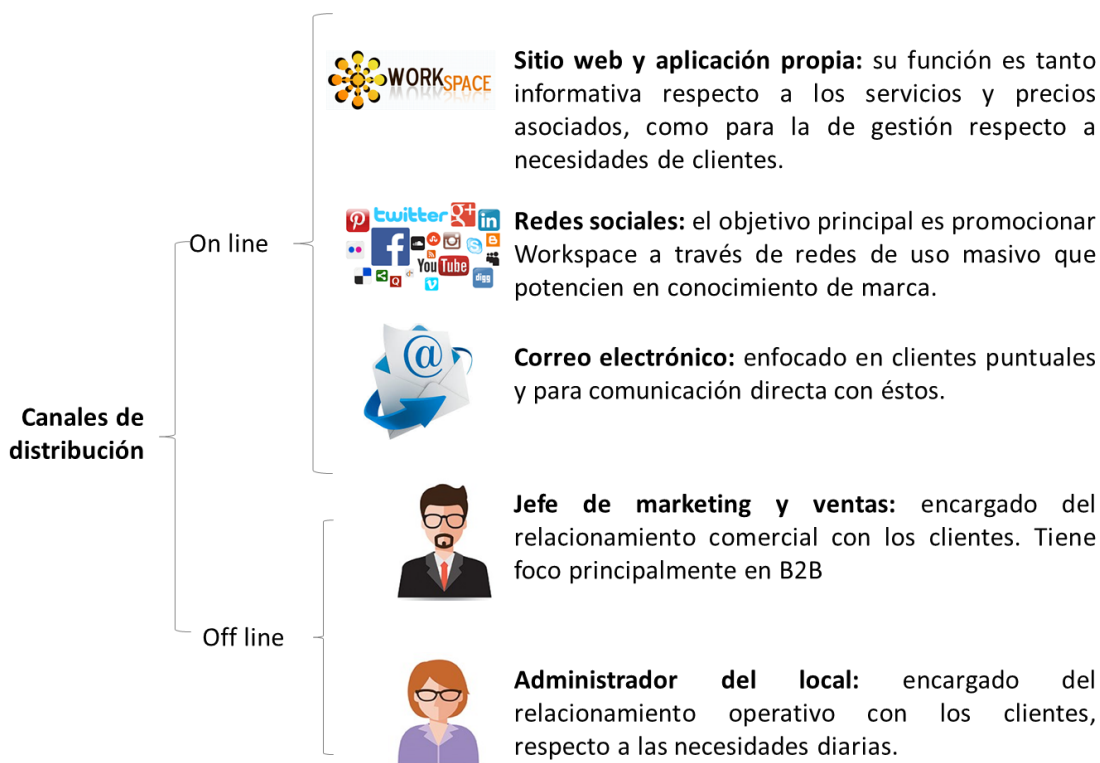
En el caso de Workspace la metodología de distribución considera dos pilares: Off line y On line. El primero estará directamente relacionado con la gestión comercial y operativa hacia el cliente, siendo los encargados de llevar a cabo esta relación tanto el Jefe de marketing y ventas como el Administrador de local respectivamente.

Respecto a los canales On line, en primera instancia se considerará el desarrollo de un sitio web y aplicación para el celular, donde exista información general y donde el usuario a través de una previa autenticación y validación de datos, podrá solicitar la contratación de planes, reservas puestos de trabajo, salas de reuniones, solicitudes anexas, requerimientos de infraestructura, sugerencias y reclamos. Adicionalmente se considerará promoción masiva a través de redes sociales ad-hoc y contacto directo a través de correo electrónico. Será responsabilidad de la agencia de medios, la administración y mantención de contenido del canal on line, esto claro, bajo los lineamientos del Jefe de marketing y ventas.

A través de estos medios el cliente podrá contar con una experiencia de multi canalidad que permita mejorar la calidad de servicio ofertado. Para más información respecto a este tipo de estrategia de distribución, revisar Anexo 17.

### Ilustración 21 Esquema canales distribución

Fuente: Elaboración propia





## 18. PLAN DE OPERACIONES

Workspace considerará como estrategia para llevar a cabo sus operaciones, la premisa de brindar un servicio personalizado que permita a cada usuario disponer de las instalaciones requeridas en el momento preciso y en el lugar adecuado, según sus propios requerimientos. Para ello la operación deberá sustentar los pilares fundamentales de la propuesta de Workspace:

Ilustración 22 Valores Workspace  
Fuente: Elaboración propia



Las operaciones dentro de Workspace estarán directamente lideradas por el administrador del local, figura central en el funcionamiento del centro; y con quienes los clientes tendrán relación directa en el día a día. Para dar respuesta de manera correcta y en tiempos óptimos, el administrador contará con el apoyo del personal administrativo (Encargado de SSGG<sup>57</sup> y recepcionista) quienes habilitarán las instalaciones, herramientas de apoyo y manutención del centro. Para mayor detalle respecto a la operación, ver Anexo 16 Mapa de procesos operacionales Workspace - Cliente B2B – Clientes B2C.

En lo que respecta a equipamiento, el centro contará con mobiliario ergonómico con mantenciones periódicas para asegurar su funcionamiento.

La manutención y limpieza de las instalaciones serán permanentes, para que en todo momento el usuario se sienta a gusto en las instalaciones, será realizado por un proveedor externo a la compañía y la supervisión de este servicio corresponderá a las funciones del Encargado de SSGG de Workspace. Se consideran dos turnos diarios:

- Nocturno (23.00 a 08.00hrs): considerando aseo profundo debe culminar previo al inicio de la operación.
- Diurno (10.00 a 20.00hrs): manutención del aseo durante la jornada laboral.

En referencia a las tecnologías, se considera dotar de equipos que faciliten la experiencia del cliente, entre ellos se considera: monitores profesionales de 40' a 80' a distribuir según la dimensión del espacio disponible y equipos telefónicos por cada puesto de trabajo (50 artefactos en total), ambos ítems señalados son estipulados para oficinas cerradas y salas de reuniones. Estas últimas además incluyen equipos para teleconferencia. Para el uso del total de los usuarios, se dispondrá de dos centros de impresión. Respecto al servicio de internet, éste será suministrado por un proveedor externo, quien realizará las mantenciones necesarias a la plataforma de servicio, se

---

57 SSGG: Servicios generales

contará con una velocidad de 300 Mbps considerando cien puntos red, dos router y 3 hot spot. Respecto softwares se considerará 15 licencias de Office 360<sup>58</sup> para empresas, a través de las cuales se dispondrá de Skype para las video conferencias en casa sala de reunión; adicionalmente se considera utilizar un software para llevar la contabilidad de la empresa.

En el caso de que algún cliente B2B quiera contar con la habilitación de branding corporativo, requiera alguna modificación respecto al layout estándar o necesite de algún ítem adicional de sus instalaciones, se pondrá a disposición de éste la asesoría de un arquitecto y la gestión de una empresa constructora, con honorarios preferenciales. Cabe destacar que ambos proveedores habrán participado del diseño y habilitación del centro previamente, por lo que contarían con la experiencia necesaria para desarrollar el trabajo en cuestión. No obstante, y dado que el cliente será el responsable de la gestión y financiamiento de este ítem, el mismo tendrá la libertad de escoger el proveedor que estime conveniente. En el caso de elegir esta última alternativa, el diseño deberá ser aprobado por Workspace con el fin de no interrumpir la estética del centro y la empresa constructora deberá trabajar según lo estándares de la compañía. La efectividad de este servicio será otorgada por el mismo cliente, a partir de su aprobación.

## 18.1 Proveedores

Dada la criticidad de los servicios respecto a las necesidades de los clientes, será fundamental establecer relaciones de confianza y alianzas estratégicas a largo plazo, con aquellos proveedores clave. Los proveedores por evaluar serán catalogados por categoría de servicio, esto según lo indicado en la siguiente tabla de ejemplos de empresas a evaluar:

Tabla 9 Ejemplo de proveedores a evaluar por tipo de servicio

Fuente: Elaboración propia

Servicio	Proveedores	Servicio	Proveedores	Servicio	Proveedores
Aseo	Sodexo	Soporte de Redes	Neuronet	Artículos de Oficina	Prisa
	Aseo Empresa		GTD		Dimerc
	S&G		Hosted		RedOffice
	Aseo Limp		Dictacomp		Office Pro
Catering	La Clementina	Mantenciones Generales	Gruman	Mobiliario	Intergroup
	Full Catering		Proquin		Fernando Mayer
	Deliboo		ISS		Bash
	Fruit's		ACYS		Mikra
Arquitectura	FB Arquitectos	Centros de Impresión	Dimacofi	Agencia de Medios	Barter
	VB Arquitectos		Cannon		Arena
	Estudio3 Arquitectos		Lexmark		Mindshare
	Martimor		HP		F5
Constructora	VDZ Constructora	Insumos Tecnológicos	Demco	Desarrollo de aplicaciones	Youpkey
	Constructora OK		Pcfactory		Mavericks
	MAZ Construcciones		Ingesmart		Bigbuda
	Martimor		Conectados		Vía mágica
Internet	Entel				
	GTD				
	VTR				
	Movistar				

58 <https://products.office.com/es-cl/compare-all-microsoft-office-products?tab=2>

Respecto a la elección de los proveedores, éstos serán evaluados a partir de una matriz de decisión que permitirá ponderar criterios de: evaluación comercial, operaciones y experiencia. Respecto a este último criterio y dado que inicialmente no se habrá trabajado con los proveedores, se establece un 0% de ponderación en este ítem, lo cual evidentemente, se modificará a medida que transcurra el tiempo y se lleve a cabo la relación con el proveedor. Lo anterior se resume en la siguiente tabla:

Tabla 10 Matriz de elección de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Elemento a evaluar	Ponderación	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Proveedor 4	Proveedor 5
<b>Evaluación Comercial</b>	<b>60%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Costo	70%					
Condición de pago	30%					
<b>Operaciones</b>	<b>25%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Eficiencia	30%					
Innovación	30%					
Lead Times	40%					
<b>Experiencia</b>	<b>15%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Referencias	100%					
Experiencia previa	0%					
<b>TOTAL SCORE</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

En relación con la evaluación del performance de proveedores, ésta se realizará una vez al año y será de responsabilidad del administrador de local. Cada proveedor será evaluado con una nota de 1 a 5 a partir de una serie de criterios claves para Workspace y su performance total, se calculará a partir del rango de cumplimiento (correspondiente a la nota de evaluación ponderada porcentualmente). Finalmente, y a partir de este resultado, se realizará la gestión correspondiente con el proveedor en cuestión.

Tabla 11 Criterios, ponderación y rangos para evaluación de proveedores

Fuente: Elaboración propia

Criterios a evaluar	Nota Evaluación
Calidad de producto o servicio	
Tiempos de entrega	
Cumplimiento en cantidad	
Post-venta	
Opinión de Clientes	

	Nota de evaluación	Rango	Rango	Estado
<b>TOTAL PERFORMANCE</b>	<b>0,0</b>	<b>0%</b>	Mayor o igual al 85%	Aprobado
			Entre 65% y 85%	Condicionado
			Menor a 65%	Rechazado

## 19. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

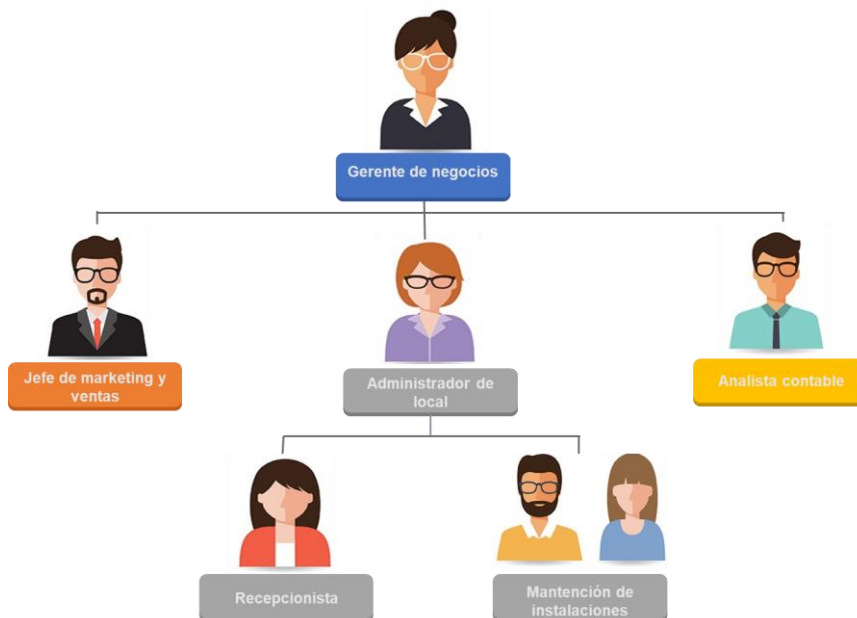
La dotación de los colaboradores al proyecto será por fases, iniciando con la incorporación del Gerente de negocios quien, junto con el Jefe de Marketing y comunicaciones, iniciarán las labores de publicidad y marketing, desarrollo de imagen y marca, redes sociales, página WEB y material publicitario, conformarán el equipo de trabajo y amarán las estrategias necesarias para poner en funcionamiento el centro.

Las operaciones dentro de Workspace estarán lideradas por el administrador del local, quien es la figura central en el funcionamiento de los espacios y quien tendrá el relacionamiento directo con los clientes. A esta figura lo acompañan el personal de administración: recepcionista, junior y servicio de limpieza.

En términos de estructura organizacional, esta corresponderá a:

### Ilustración 23 Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia



### Descripción estructura organizacional:

#### a) Gerente de negocios

- Formación Académica: Graduado Ingeniería, preferentemente con Magíster en Administración de Empresas.
- Experiencia previa de 5 a 7 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Visión de negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, nivel alto del idioma inglés y comunicación efectiva a todo nivel.

- Descripción del cargo y funciones
  - Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
  - Elaboración de planes de trabajo, con estimación de costos, requerimientos legales y recursos necesarios.
  - Relaciones públicas con prospectos para hacer de su conocimiento el valor agregado de los servicios de la compañía.
  - Reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias actuales de la empresa a gran escala.

#### b) Jefe de marketing y ventas

- Formación Académica: Graduado Ingeniería, preferentemente con postítulos en Marketing y/o Ventas.
- Experiencia previa de 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Orientación a resultados, persuasión, excelentes habilidades de comunicación, capacidad de trabajo bajo presión, nivel alto del idioma inglés y habilidades interpersonales.
- Descripción del cargo y funciones
  - Ejecutar y diseñar los planes de venta anuales, velando por el cumplimiento de las metas dispuestas.
  - Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes de gestión.
  - Supervisar las campañas de marketing a la agencia contratada.
  - Gestión directa respecto a la captación y manutención de clientes B2B.
  - Desarrollo de estudios de mercado, publicidad, venta, distribución, costes y servicio postventa.

#### c) Administrador de local

- Formación Académica: Graduado de ingeniería o licenciado en administración.
- Experiencia previa de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Alto sentido de responsabilidad, proactivo, emocionalmente muy equilibrado, habilidad para negociar y manejar conflictos, orientado al cliente, capacidad para trabajar bajo presión, nivel alto del idioma inglés y alto sentido de compromiso.
- Descripción del cargo y funciones
  - Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.
  - Gestionar los requerimientos referidos a manutención de las instalaciones.
  - Organizar la distribución física más adecuada.
  - Controlar cotidianamente la imagen de las oficinas.

d) Analista contable

- Formación Académica: Título técnico en áreas de Contabilidad o Finanzas.
- Experiencia previa de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Capacidad de trabajo en equipo, orden y rigurosidad, confidencialidad, capacidad analítica, proactividad, responsabilidad, capacidad para trabajar bajo presión.
- Descripción del cargo y funciones
  - Apoyar de manera eficiente y oportuna la gestión contable y financiera.
  - Apoyar en el registro, control y manejo financiero, presupuestario y contable de la empresa.
  - Elaborar mensual, semestral y anualmente reportes financieros.
  - Proveer la información necesaria para la gestión y toma de decisiones de la jefatura

e) Recepcionista

- Formación Académica: Formación técnica en secretariado bilingüe.
- Experiencia previa de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Capacidad de trabajo en equipo, habilidad para negociar y manejar conflictos, orientado al cliente, proactividad, responsabilidad y capacidad para trabajar bajo presión.
- Descripción del cargo y funciones
  - Proveer excelente servicio al cliente y apoyar en la consecución de los objetivos de la empresa, a través de buena atención a clientes y lograr eficiencia en labores administrativas de la empresa.
  - Recepción de llamadas telefónicas y correos.
  - Registro de ingreso de solicitudes de servicios adicionales y apoyo en los referidos a temas de manutención.
  - Coordinar los pedidos de productos de oficina, limpieza e insumos de cocina.
  - Realizar las tareas asignadas por el jefe inmediato superior o Gerente
  - Otras funciones inherentes al cargo.

f) Encargado de SSGG

- Formación Académica: formación técnica superior (Administración industrial, mantenimiento, electricidad, control civil o afines)
- Experiencia previa de 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
- Competencias requeridas: Conocimiento en infraestructura - obras civiles, manejo de contratista y proveedores, buenas relaciones interpersonales, capacidad para trabajar bajo presión, y alto sentido de compromiso.
- Descripción del cargo y funciones
  - Planificar y coordinar los trabajos de manutención de las instalaciones.

- Supervisar limpieza de todas las áreas de la empresa.
- Coordinar los trabajos menores de reparación (Mobiliario, plomería, electricidad y albañilería).
- Gestionar los proveedores de servicios externos asociados a la empresa.

Para más información respecto a políticas de contratación ver Anexo 18.

## 20. PLAN DE VENTAS

El presente plan de ventas se estima según porcentajes de ocupación esperada por tipo de cliente. Para lo anterior y en primera instancia se declaran los servicios y capacidades máximas ofertadas por Workspace:

Tabla 12 Servicios y capacidades máximas Workspace  
Fuente: Elaboración propia

Tipo cliente	Tipología	Tipo de plan	Precios UF/Mensual	Precios UF/Anual	Usuarios	Oficinas
B2C	Open plan	Flexible	UF 2,9	UF 34,8	60	N/A
	Open plan	Fijo	UF 3,6	UF 43,2		
B2B	Oficina Tipo A (20-30m2)	Part-time	UF 76,8	UF 921,6	20	4
	Oficina Tipo A (20-30m2)	Full-time	UF 81,6	UF 979,2		
	Oficina Tipo B (70-80m2)	Part-time	UF 268,8	UF 3.225,6	40	3
	Oficina Tipo B (70-80m2)	Full-time	UF 285,6	UF 3.427,2		

En el caso de clientes B2C es importante destacar que la capacidad de puestos de trabajo corresponde a 30, sin embargo, considerando el Plan Flexible (el cual considera turnos de medio día y con ello dos usuarios por puesto en cada jornada) este factor duplica la capacidad de usuarios, de lo anterior y en caso de contar con un 100% de clientes B2C en Plan Flexible, se contaría con una dotación total de 60 usuarios.

Las metas de venta según tipo de cliente se establecen por año y definen los ingresos mensuales y anuales en los que se basa la evaluación financiera del presente documento.

Cliente B2C: El primer año considera asegurar un 40% de la capacidad del centro, del cual un 10% corresponderá a Plan Fijo y el restante a Plan Flexible. El porcentaje de ocupación aumenta hasta alcanzar un 95% a partir del sexto año de funcionamiento, asegurando con ello un 30% de usuarios con contratación de Plan Fijo. Este último punto se considera bajo el supuesto que aquellos usuarios de Plan Flexible mutarán a Planes Fijos en función del crecimiento y desarrollo de su emprendimiento. En el caso del primer año, los ingresos se castigan en ambos tipos de plan considerando arriendo efectivo de un 75% del año en cuestión, dado que es poco probable que el arriendo comience el primer mes.

Tabla 13 Plan de ventas - Clientes B2C  
Fuente: Elaboración propia

	Porcentaje ocupación	Cantidad puestos	Porcentaje Plan Fijo	Plan Fijo			Plan Flexible		
				Usuarios	Ingresos mensual	Ingresos anual	Usuarios	Ingresos mensual	Ingresos anual
Año 1	40%	12	10%	1	\$ 98.280	\$ 786.240	22	\$ 1.741.740	\$ 13.933.920
Año 2	50%	15	15%	2	\$ 196.560	\$ 2.358.720	26	\$ 2.058.420	\$ 24.701.040
Año 3	60%	18	20%	4	\$ 393.120	\$ 4.717.440	28	\$ 2.216.760	\$ 26.601.120
Año 4	70%	21	25%	5	\$ 491.400	\$ 5.896.800	32	\$ 2.533.440	\$ 30.401.280
Año 5	80%	24	30%	7	\$ 687.960	\$ 8.255.520	34	\$ 2.691.780	\$ 32.301.360
Año 6	95%	29	30%	9	\$ 884.520	\$ 10.614.240	40	\$ 3.166.800	\$ 38.001.600
Año 7	95%	29	30%	9	\$ 884.520	\$ 10.614.240	40	\$ 3.166.800	\$ 38.001.600
Año 8	95%	29	30%	9	\$ 884.520	\$ 10.614.240	40	\$ 3.166.800	\$ 38.001.600



En el caso de clientes B2B el porcentaje de ocupación tiene una exigencia mayor que el caso anterior, esto debido a que la principal fuente de ingresos de Workspace está asociado a este tipo de clientes y su estimación se basa en cantidad de oficinas y no cantidad de usuarios. Por tanto y a modo de ejemplo, estimar un 50% de capacidad para 7 oficinas, implicaría el arriendo efectivo de 4 de éstas, número considerablemente factible para ser gestionado.

Cliente B2B – Oficina Tipo A: Se proyecta partir con un porcentaje de ocupación de 50%, del cual la mitad considerará Plan Full Time, proporción que se mantiene constante durante los años siguientes. Esto debido a que es probable que este tipo de clientes se encuentre en fases iniciales de su negocio y por tanto requiera disponer de horarios más extensos de trabajo. Al igual que en el caso anterior, el primer año de ingresos se castiga con el 75% de arriendo efectivo del año.

Tabla 14 Plan de ventas - Clientes B2B Oficina Tipo A  
Fuente: Elaboración propia

	Porcentaje ocupación	Cantidad Oficinas	Porcentaje Plan Full time	Plan Full time			Plan Part time		
				Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual	Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual
Año 1	50%	2	50%	1	\$ 2.227.680	\$ 20.049.120	1	\$ 2.096.640	\$ 18.869.760
Año 2	70%	3	50%	1	\$ 2.227.680	\$ 26.732.160	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 3	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 4	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 5	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 6	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 7	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360
Año 8	100%	4	50%	2	\$ 4.455.360	\$ 53.464.320	2	\$ 4.193.280	\$ 50.319.360

Cliente B2B – Oficina Tipo B: Se proyecta partir con un porcentaje de ocupación de 50% (2 oficinas), del cual un tercio considerará Plan Full Time, proporción que se mantiene constante durante los años siguientes. Esto debido a que es probable que este tipo de clientes se encuentre en fases maduras de su negocio y su horario de trabajo se restrinja a horario hábil. Al igual que en los casos anteriores, el primer año de ingresos se castiga con el 75% de arriendo efectivo del año.

Tabla 15 Plan de ventas - Clientes B2B Oficina Tipo B  
Fuente: Elaboración propia

	Porcentaje ocupación	Cantidad Oficinas	Porcentaje Plan Full time	Plan Full time			Plan Part time		
				Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual	Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual
Año 1	50%	2	30%	0	\$ -	\$ -	2	\$ 11.007.360	\$ 99.066.240
Año 2	70%	2	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	1	\$ 8.072.064	\$ 96.864.768
Año 3	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760
Año 4	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760
Año 5	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760
Año 6	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760
Año 7	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760
Año 8	100%	3	30%	1	\$ 7.796.880	\$ 88.058.880	2	\$ 14.676.480	\$ 176.117.760

Adicional a los ingresos asociados a al arriendo de las instalaciones, Workspace considerará una fuente de ingresos extras asociado a los servicios adicionales ya descritos. Para ello se estima una proyección de demanda según usuarios B2C y B2B que puedan requerir de estos servicios, se define un valor promedio mensual y se determina el valor anual.

Tabla 16 Ingresos servicios adicionales - Clientes B2C y B2B

Fuente: Elaboración propia

	Porcentaje ocupación	Cantidad usuarios y oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual
Año 1	40%	27	\$ 723.450	\$ 8.681.400
Año 2	50%	33	\$ 903.630	\$ 10.843.560
Año 3	60%	39	\$ 1.064.700	\$ 12.776.400
Año 4	70%	44	\$ 1.201.200	\$ 14.414.400
Año 5	80%	48	\$ 1.310.400	\$ 15.724.800
Año 6	95%	56	\$ 1.528.800	\$ 18.345.600
Año 7	95%	56	\$ 1.528.800	\$ 18.345.600
Año 8	95%	56	\$ 1.528.800	\$ 18.345.600

Respecto a canales de distribución, dado que el volumen de usuarios se concentra en el cliente B2C y según lo consultado en la encuesta realizada en función de las preferencias del usuario, se estima que un porcentaje del 50% de las ventas totales se realizarán en formato on line a través del sitio web, un 30% será presencial en Workspace y el 20% restante se estima corresponda a visitas a clientes realizadas por el Jefe de marketing y ventas.

## 21.PLAN FINANCIERO

### 21.1 Inversión

#### 21.1.1 Arriendo de instalaciones

Para la definición del tipo de inversión a realizar, se define una matriz de correlación que permita establecer a través una escala de cumplimiento y una ponderación según nivel de relevancia. Con ello se definen cuatro factores claves para discernir si optar por arriendo, leasing o compra de la infraestructura para establecer el centro de negocios planteado. Esto se resume en el siguiente esquema:

Tabla 17 Matriz de definición de tipo de inversión

(Fuente: Elaboración propia):

		Ponderación	Arriendo		Leasing		Compra		
			Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	
1	Riesgo financiero	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2	
2	Inversión inicial	30%	5	1,5	5	1,5	1	0,3	
3	Posibilidad de contar con nuevas locaciones a corto plazo	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6	
4	Flexibilidad de volumen según requerimientos de cliente	30%	5	1,5	3	0,9	1	0,3	
				<b>4,6</b>			<b>3,4</b>		
								<b>1,4</b>	

Escala:

N/A	0
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

En función de lo anterior, se establece utilizar el sistema de arriendo de instalaciones, esto fundamentado en el bajo nivel de riesgo financiero e inversión inicial necesaria, más las altas posibilidades de a través de este sistema contar con nuevas locaciones a corto plazo y tener posibilidad de flexibilidad respecto al volumen de requerimientos de metros cuadrados.

Respecto al monto de inversión propiamente tal se clasifica según tipología de inversión, de lo anterior se obtiene un monto para activos fijos, intangibles y el capital de trabajo. Este último se estima como el flujo de caja efectivo necesario para dar inicio a la operación, el cual se estima por un monto total de \$59.509.950.

**Tabla 18 Detalle inversiones Workspace**

Fuente: Elaboración propia

<b>Activo Fijo</b>	
Habilitación oficinas	\$ 168.748.826
Mobiliario escritorio	\$ 27.438.930
Mobiliario salas de reuniones	\$ 3.037.364
Mobiliario áreas comunes	\$ 5.524.880
Hardware (Considera 4 equipos para colaboradores de Workspace)	\$ 2.800.000
Implementos tecnología (Incluye equipos como pantallas, teléfonos, etc.)	\$ 43.800.000
Equipos y accesorios para kitchenette	\$ 2.000.000
<b>Intangibles</b>	
Softwares <sup>59</sup>	\$ 1.869.300
<b>Capital de trabajo</b>	
Proyecto habilitación y diseño	\$ 1.365.000
Remuneración 2 meses (Gte Negocios - Jefe de Marketing – Adm. Local)	\$ 11.102.000
Promoción - Servicios Agencia 2 meses	\$ 517.980
Desarrollo Aplicación <sup>60</sup>	\$ 30.000.000
Patente comercial <sup>61</sup>	\$ 1.236.970
Mes arriendo pago adelantado y mes garantía	\$ 15.288.000

Respecto a reinversiones asociadas a mejora continua, se establece en el año 5 considerar una nueva inversión para mantener los estándares del equipamiento de Workspace, para ello se estima considerar el 50% de la inversión inicial de mobiliario, hardware e implementos de tecnología, con lo cual se estima un monto de \$41.300.587.

<sup>59</sup> Se considera Office 360 Empresas ([\) y algún software para contabilidad tipo Alegra \(<https://www.alegra.com/chile/precios>\)](https://products.office.com/es-cl/compare-all-microsoft-office-products?tab=2=)

<sup>60</sup>[http://www.cursor.cl/apps.html?gclid=CjwKCAjwo\\_HdBRBjEiwAiPPXpl2Q6gwIz5E2giVTpxCPTBzTrnCJQkF6GEdELMkvz7WDiUImgNY40hoCjiMQAvD\\_BwE](http://www.cursor.cl/apps.html?gclid=CjwKCAjwo_HdBRBjEiwAiPPXpl2Q6gwIz5E2giVTpxCPTBzTrnCJQkF6GEdELMkvz7WDiUImgNY40hoCjiMQAvD_BwE)

<sup>61</sup> [https://www.vitacura.cl/tramites/patente\\_comercial.html](https://www.vitacura.cl/tramites/patente_comercial.html)

### 21.1.2 Habilitación de oficinas

Habiendo resuelto la ubicación específica de las instalaciones, será necesario desarrollar el proyecto de diseño y habilitación de las oficinas, esto considerando que la entrega del inmueble se realizará a partir de planta libre y obra gruesa terminada. Dentro de este ítem se considera la instalación de materiales de revestimiento de cielo y piso, instalación de estructura liviana tipo tabiquería y paneles de cristal empavonado para las divisiones de los recintos interiores y decoración asociada al branding corporativo e Workspace. Adicionalmente se considera la instalación eléctrica y de corrientes débiles en los puntos adicionales requeridos, tales como estaciones de trabajo y recepción; así como también un sistema de acceso biométrico controlado. Para todo lo mencionado anteriormente, se considera un presupuesto estimado de 15UF/m<sup>2</sup><sup>62</sup>.

Respecto al mobiliario se estima considerar un presupuesto total de \$36.000.000<sup>63</sup> aproximados para la provisión e instalación de este, considerando:

Tabla 19 Detalle de mobiliario considerado para la habilitación<sup>64</sup>

Fuente: Elaboración propia

<b>Mobiliario escritorios</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Escritorios L	\$ 312.688	\$ 2.814.192
Escritorio recto	\$ 156.344	\$ 12.663.864
Sillas - Modelo Administrativo Línea Bob	\$ 94.953	\$ 8.545.770
Armarios	\$ 189.728	\$ 3.415.104
		<b>\$ 27.438.930</b>

<b>Salas de reuniones</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Mesa	\$ 948.964	\$ 1.897.928
Sillas - Modelo Administrativo Línea Bob	\$ 94.953	\$ 1.139.436
		<b>\$ 3.037.364</b>

<b>Espacios comunes</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Sillónes + mesas	\$ 5.524.880	\$ 5.524.880
		<b>\$ 5.524.880</b>

Acordado el proyecto de diseño, se realiza la gestión para la habilitación de las oficinas, considerando primero todo aspecto constructivo y al final la habilitación de mobiliario y branding. Este proceso se realiza a través de externos, cuya elección se realiza según lo estipulado en el Plan de Operaciones. El plazo estipulado para la habilitación del recinto considera 30 días corridos, tiempo que se contará con la supervisión del Gerente de Negocios, el Jefe de Marketing y Ventas y el Administrador del local.

<sup>62</sup> Valor estimado a partir de cotizaciones de proyectos y habilitación de oficinas según proveedor Home Staging

<sup>63</sup> Presupuesto obtenido a través de cotizaciones a empresas destacadas del rubro (Intergroupe y Liberona).

<sup>64</sup> Para información relacionada a la depreciación de activos, ver Anexo 21.

## 21.2 Costos de operación

Respecto a los costos fijos, el más alto de esta categoría corresponde al arriendo mensual por un monto de 0,56UF/m<sup>2</sup>, adicionalmente se estima un monto asociado a mantenciones preventivas generales del recinto considerando un 2% respecto a la habilitación de las oficinas que se realiza al inicio de la operación, estimando aproximadamente 0,3UF/m<sup>2</sup><sup>65</sup>.

Tabla 20 Detalle costos fijos

Fuente: Elaboración propia

Costos fijos total	
Arriendo Vitacura	\$ 91.728.000
Mantención general	\$ 4.095.000
Softwares	\$ 1.869.300
Patente comercial	\$ 1.236.970

En relación con los costos de operación, un porcentaje no menor corresponde a los costos variables que dependerán exclusivamente del porcentaje de ocupación de las instalaciones. Cabe destacar que el análisis financiero realizado para esta tesis considera costos variables estimando un 100% de la ocupación, por lo que se podrían considerar ahorros en este punto en los primeros años de funcionamiento.

Tabla 21 Detalle de costos variables

Fuente: Elaboración propia

Consumos	KWh/m <sup>2</sup> mensual	Costo mensual	Costo anual
Climatización	\$ 2.759	\$ 280.778	\$ (3.369.340)
Iluminación	\$ 1.372	\$ 139.584	\$ (1.675.003)
Computación	\$ 725	\$ 73.777	\$ (885.329)
Otros	\$ 607	\$ 61.736	\$ (740.827)
Agua	\$ 65	\$ 86.735	\$ (1.040.825)
Internet	N/A	\$ 769.041	\$ (9.228.492)
Insumos varios	N/A	\$ 500.000	\$ (6.000.000)

Lo relacionado a gastos de administración y ventas, en este ítem se consideran las remuneraciones de los colaboradores<sup>66</sup> y el apoyo de la agencia de medios para la gestión de marketing<sup>67</sup> por un monto anual aproximado de \$3.000.000. Entre sus servicios se destacan: Keyword Research, Inversión & ROI, Multidispositivo, Extensiones De Anuncios, Landing Page, Alojamiento Web, Certificado SSL/TLS, Anti-Hackers, Chat Integrado, Base De Datos, Google Analytics. Esta agencia será la encargada de ejecutar la promoción de Workspace, según los lineamientos del jefe de marketing y ventas.

<sup>65</sup> <http://ingenieriadelmantenimiento.com/index.php/26-articulos-destacados/10-el-presupuesto-de-mantenimiento>

<sup>66</sup> Robert Half – Guía Salarial 2018

<sup>67</sup> <https://www.youkey.cl/google-adwords/>

Tabla 22 Detalle de GAV  
Fuente: Elaboración propia

	Costo mensual líquido	Costo mensual bruto	Beneficios	Total mensual	Total anual
Gerente de Negocio	\$2.500.000	\$2.950.000	\$100.000	\$3.050.000	\$34.100.000
Jefe de Marketing y Ventas	\$1.200.000	\$1.416.000	\$100.000	\$1.516.000	\$16.992.000
Administrador local	\$750.000	\$885.000	\$100.000	\$985.000	\$11.820.000
Analista contable	\$700.000	\$826.000	\$100.000	\$926.000	\$11.112.000
Recepcionista	\$500.000	\$590.000	\$100.000	\$690.000	\$8.280.000
Encargado de SSGG	\$500.000	\$590.000	\$100.000	\$690.000	\$8.280.000
Junior	\$280.000	\$330.400	\$100.000	\$430.400	\$5.164.800
Servicio limpieza (2 turnos)	\$560.000	\$660.800	\$100.000	\$760.800	\$9.129.600
<b>Marketing</b>				<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Servicio agencia de medios digitales				\$258.990	\$3.107.880

En el caso del gerente de negocios y el jefe de marketing y ventas, su remuneración considera un bono anual de desempeño asociado al cumplimiento de los porcentajes de ocupación proyectados en el plan de ventas del presente documento, de lograr lo anterior ambos profesionales recibirán una bonificación correspondiente a un sueldo líquido adicional. La obtención de esta retribución está directamente relacionada con la proyección de ventas, por lo que el no cumplimiento del mínimo establecido conllevará la pérdida de este beneficio del año en curso.

## 22.EVALUACIÓN FINANCIERA

Para el análisis financiero se evalúan tres escenarios respecto a cómo obtener los recursos necesarios para la inversión, por ello se evalúa nivel de deuda y capital propio. De lo anterior se considera:

- Escenario 1: 100% financiamiento a través de capital propio (Deuda 0).
- Escenario 2: financiamiento en proporciones equivalentes considerando 50% deuda y 50% capital propio.
- Escenario 3: 75% financiamiento a través de deuda (25% capital propio).

Para cada escenario propuesto se calcula la tasa de retorno (WACC)<sup>68</sup> y se proyectan los flujos de caja asociados. El plazo estimado se considera en función del alto nivel de inversión inicial requerido, por lo que se plantea un horizonte de evaluación medio de ocho años.

Los resultados obtenidos a partir de los escenarios planteados se resumen en el siguiente esquema:

Tabla 23 Evaluación de escenarios según relación deuda/capital

Fuente: Elaboración propia

	0% deuda	50% deuda	75% deuda
Tasa de descuento	14,14%	17,02%	18,46%
TIR	29,05%	31,19%	33,25%
VAN	399.963.001	256.594.547	211.353.221
Payback	Año 8	Año 8	Año 8

Para la evaluación financiera consolidada de este proyecto se considera el Escenario 2, estimando en proporcionales iguales el financiamiento a través de deuda y capital. Esto se justifica considerando que, a partir de un aumento adicional en el porcentaje de deuda, el valor presente neto del proyecto (VAN) se vuelve negativo; y en el caso de contar con el 100% de financiamiento, se considera que es poco factible debido a los altos montos de inversión requeridos para este proyecto.

---

68 Para revisar en detalle el proceso de estimación revisar Anexo 19



## 22.1 Flujo de caja proyectado

Tabla 24 Flujo de caja proyectado - Fuente: Elaboración propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
<b>Ingresos totales</b>		<b>161.386.680</b>	<b>299.878.488</b>	<b>412.055.280</b>	<b>418.672.800</b>	<b>424.242.000</b>	<b>434.921.760</b>	<b>434.921.760</b>	<b>434.921.760</b>
<b>Clientes B2C</b>		<b>14.720.160</b>	<b>27.059.760</b>	<b>31.318.560</b>	<b>36.298.080</b>	<b>40.556.880</b>	<b>48.615.840</b>	<b>48.615.840</b>	<b>48.615.840</b>
Plan Fijo		786.240	2.358.720	4.717.440	5.896.800	8.255.520	10.614.240	10.614.240	10.614.240
Plan Flexible		13.933.920	24.701.040	26.601.120	30.401.280	32.301.360	38.001.600	38.001.600	38.001.600
<b>Clientes B2B</b>		<b>137.985.120</b>	<b>261.975.168</b>	<b>367.960.320</b>	<b>367.960.320</b>	<b>367.960.320</b>	<b>367.960.320</b>	<b>367.960.320</b>	<b>367.960.320</b>
<b>Clientes B2B - Oficina Tipo A</b>									
Plan part time		18.869.760	50.319.360	50.319.360	50.319.360	50.319.360	50.319.360	50.319.360	50.319.360
Plan Full time		20.049.120	26.732.160	53.464.320	53.464.320	53.464.320	53.464.320	53.464.320	53.464.320
<b>Clientes B2B - Oficina Tipo B</b>									
Plan part time		99.066.240	96.864.768	176.117.760	176.117.760	176.117.760	176.117.760	176.117.760	176.117.760
Plan Full time		-	88.058.880	88.058.880	88.058.880	88.058.880	88.058.880	88.058.880	88.058.880
<b>Ingresos servicios adicionales</b>		<b>8.681.400</b>	<b>10.843.560</b>	<b>12.776.400</b>	<b>14.414.400</b>	<b>15.724.800</b>	<b>18.345.600</b>	<b>18.345.600</b>	<b>18.345.600</b>
<b>Costos fijos totales</b>		<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>	<b>(98.929.270)</b>
Arriendo Vitacura		(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)	(91.728.000)
Mantenimiento general		(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)	(4.095.000)
Softwares		(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)	(1.869.300)
Patente comercial		(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)	(1.236.970)
<b>Costos variables totales</b>		<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>	<b>(22.939.816)</b>
Climatización		(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)	(3.369.340)
Iluminación		(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)	(1.675.003)
Computación		(885.329)	(885.329)	(885.329)	(885.329)	(885.329)	(885.329)	(885.329)	(885.329)
Otros		(740.827)	(740.827)	(740.827)	(740.827)	(740.827)	(740.827)	(740.827)	(740.827)
Agua		(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)	(1.040.825)
Internet		(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)	(9.228.492)
Insumos		(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)
<b>GAV total</b>		<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>	<b>(117.368.680)</b>
Equipo administración		(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)	(114.260.800)
Gerente de Negocio		(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)	(39.100.000)
Jefe de Marketing y Ventas		(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)	(19.392.000)
Administrador local		(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)	(11.820.000)
Analista contable		(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)
Recepcionista		(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)
Encargado de SSGG		(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)	(8.280.000)
Junior		(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)	(5.164.800)
Servicio limpieza (2 turnos)		(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)	(11.112.000)
Agencia de medios		(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)	(3.107.880)
<b>Resultado operacional</b>	<b>-</b>	<b>(77.851.086)</b>	<b>60.640.722</b>	<b>172.817.514</b>	<b>179.435.034</b>	<b>185.004.234</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>
Depreciación tributaria		(18.000.587)	(18.000.587)						
Interés Deuda (1,56% mensual)		(28.159.630)	(23.809.888)	(18.572.246)	(12.265.459)	(4.671.287)			
Pérdida año anterior			(124.011.303)	(105.181.056)					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-</b>	<b>(124.011.303)</b>	<b>(105.181.056)</b>	<b>49.064.212</b>	<b>167.169.575</b>	<b>180.332.947</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>
Impuesto a la renta (27%)				(13.247.337)	(45.135.785)	(48.689.896)	(52.834.678)	(52.834.678)	(52.834.678)
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>(124.011.303)</b>	<b>(105.181.056)</b>	<b>35.816.875</b>	<b>122.033.790</b>	<b>131.643.051</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>
Depreciación tributaria		18.000.587	18.000.587	-	-	-	-	-	-
Amortización deuda		(21.308.997)	(25.658.739)	(30.896.381)	(37.203.168)	(44.797.340)			
Pérdida año anterior			124.011.303	105.181.056					
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-</b>	<b>(127.319.713)</b>	<b>11.172.095</b>	<b>110.101.550</b>	<b>84.830.622</b>	<b>86.845.711</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>
<b>Inversión</b>	<b>(319.729.250)</b>					<b>(41.300.587)</b>			
<b>Préstamos</b>	<b>159.864.625</b>								
<b>Valor residual</b>									<b>839.197.831</b>
<b>Flujo de capitales</b>	<b>(159.864.625)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(41.300.587)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>839.197.831</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(159.864.625)</b>	<b>(127.319.713)</b>	<b>11.172.095</b>	<b>110.101.550</b>	<b>84.830.622</b>	<b>45.545.124</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>	<b>982.047.146</b>
<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>	<b>(159.864.625)</b>	<b>(268.664.317)</b>	<b>(260.506.036)</b>	<b>(191.800.857)</b>	<b>(146.565.220)</b>	<b>(125.811.213)</b>	<b>(70.186.184)</b>	<b>(22.652.414)</b>	<b>256.594.547</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>17,02%</b>								
<b>TIR</b>	<b>31,19%</b>								
<b>VAN</b>	<b>256.594.547</b>								
<b>Payback</b>	<b>Año 8</b>								

## 22.2 EERR proyectado

Tabla 25 Estado de resultados proyectado

Fuente: Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos totales	161.386.680	299.878.488	412.055.280	418.672.800	424.242.000	434.921.760	434.921.760	434.921.760
Costos fijos totales	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)	(98.929.270)
Costos variables totales	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)	(22.939.816)
<b>MARGEN BRUTO (GROSS PROFIT)</b>	<b>39.517.594</b>	<b>178.009.402</b>	<b>290.186.194</b>	<b>296.803.714</b>	<b>302.372.914</b>	<b>313.052.674</b>	<b>313.052.674</b>	<b>313.052.674</b>
GAV total	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)	(117.368.680)
<b>RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)</b>	<b>(77.851.086)</b>	<b>60.640.722</b>	<b>172.817.514</b>	<b>179.435.034</b>	<b>185.004.234</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>
Depreciación tributaria	(18.000.587)	(18.000.587)						
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>	<b>(95.851.673)</b>	<b>42.640.135</b>	<b>172.817.514</b>	<b>179.435.034</b>	<b>185.004.234</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>
Interés Deuda (1,56% mensual)	(28.159.630)	(23.809.888)	(18.572.246)	(12.265.459)	(4.671.287)			
Pérdida año anterior		(124.011.303)	(105.181.056)					
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (EBT)</b>	<b>(124.011.303)</b>	<b>(105.181.056)</b>	<b>49.064.212</b>	<b>167.169.575</b>	<b>180.332.947</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>	<b>195.683.994</b>
Impuesto a la renta (27%)			(13.247.337)	(45.135.785)	(48.689.896)	(52.834.678)	(52.834.678)	(52.834.678)
<b>UTILIDAD NETA (NET INCOME)</b>	<b>(124.011.303)</b>	<b>(105.181.056)</b>	<b>35.816.875</b>	<b>122.033.790</b>	<b>131.643.051</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>	<b>142.849.316</b>

El plan de inversión se planifica previo al inicio de la operación por un monto estimado de \$319.729.250. Este presupuesto considera activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, proponiendo que el 50% financiamiento sea a través del aporte de inversionistas y el 50% restante a través de deuda<sup>69</sup>.

Luego de realizar la evaluación financiera a 8 años del proyecto Workspace, a través del uso de flujos de caja proyectados, se concluye que el VAN es de valor positivo alcanzando un monto de \$256.594.547 y con un valor residual de \$839.197831<sup>70</sup>.

El Payback resultante indica que el retorno total de la inversión se obtiene luego del octavo año de funcionamiento.

Para obtener el punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento, es decir asegurar que los ingresos cubran gastos fijos y variables, se debe considerar asegurar la venta de:

- Clientes B2C: 6 usuarios en modalidad de Plan Flexible
- Clientes B2B:
  - 2 oficinas Tipo A, una en modalidad Plan Full Time y la otra en Part time
  - 1 oficina Tipo B en modalidad Plan Part time

**Tabla 26 Estimación punto equilibrio**

Fuente: Elaboración propia

	Porcentaje ocupación	Cantidad puestos	Porcentaje Plan Fijo	Plan Fijo			Plan Flexible		
				Usuarios	Ingresos mensual	Ingresos anual	Usuarios	Ingresos mensual	Ingresos anual
Proyección cliente B2C	12%	3	10%	0	\$ -	\$ -	6	\$ 475.020	\$ 3.800.160

	Porcentaje ocupación	Cantidad Oficinas	Porcentaje Plan Full time	Plan Full time			Plan Part time		
				Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual	Oficinas	Ingresos mensual	Ingresos anual
Proyección cliente B2B - Oficina Tipo A	38%	2	50%	1	\$ 2.227.680	\$ 20.049.120	1	\$ 2.096.640	\$ 18.869.760
Proyección cliente B2B - Oficina Tipo B	38%	1	30%	0	\$ -	\$ -	1	\$ 8.461.279	\$ 76.151.511

<sup>69</sup> Para más información respecto a la estimación del valor cuota del préstamo ver Anexo 20

<sup>70</sup> Para más información del cálculo del valor residual ver Anexo 22.

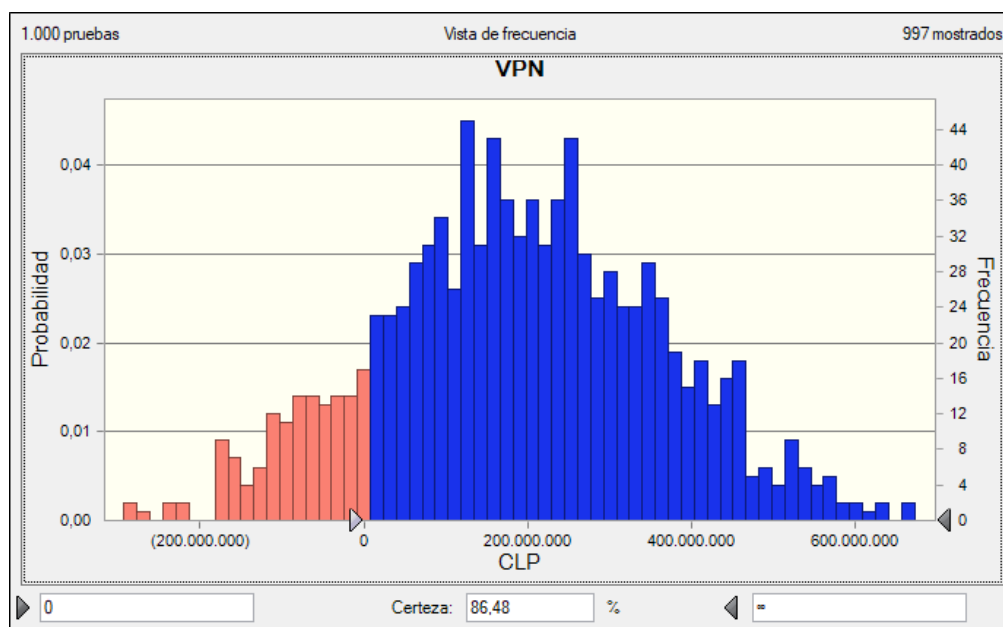
## 22.3 Análisis de sensibilidad

Posterior a la evaluación del flujo de caja se realiza un análisis de sensibilidad<sup>71</sup>. A través de la herramienta de simulación Crystal Ball, se permite establecer las probabilidades de lograr un proyecto rentable a partir de los posibles cambios en las variables claves del proyecto. En este caso se analizan las variables clave: porcentaje de ocupación, precios y costos, según el siguiente detalle:

Variación en porcentaje de ocupación: se asume una distribución normal con una desviación estándar del 20% para la ocupación de clientes B2C, esta medición es realizada respecto a cantidad de usuarios. En el caso de clientes B2B se estima una variación de ocupación de entre una o dos oficinas por tipo. Lo anterior arroja un 86,48% de probabilidad de obtener un VAN positivo.

### Gráfico 9 Análisis de sensibilidad - Variación Ocupación

Fuente: Elaboración propia

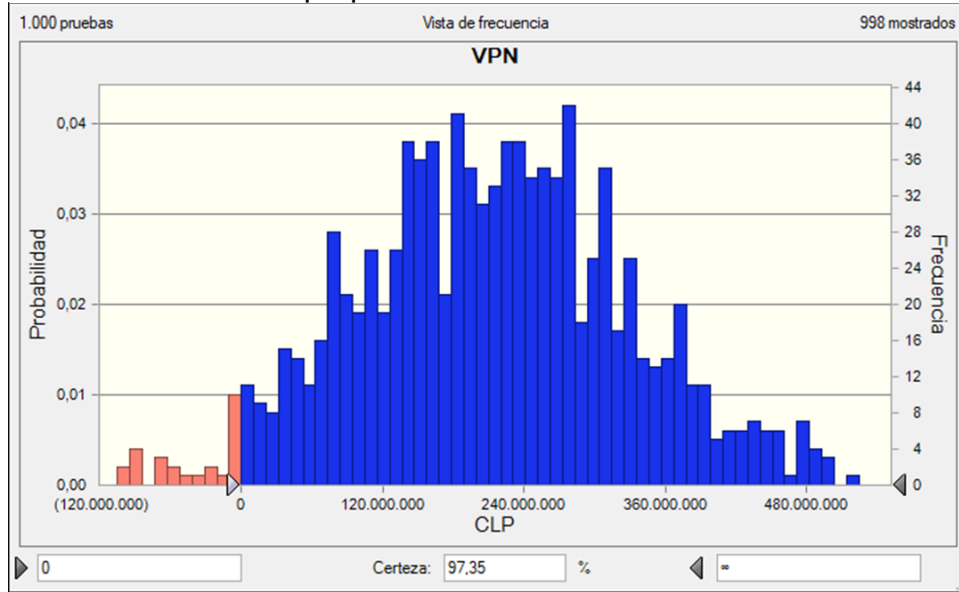


Variación precios: se asume una distribución normal con una desviación estándar del 10% para el análisis de las posibles variaciones y se determina un 97,35% de probabilidad de obtener un VAN positivo.

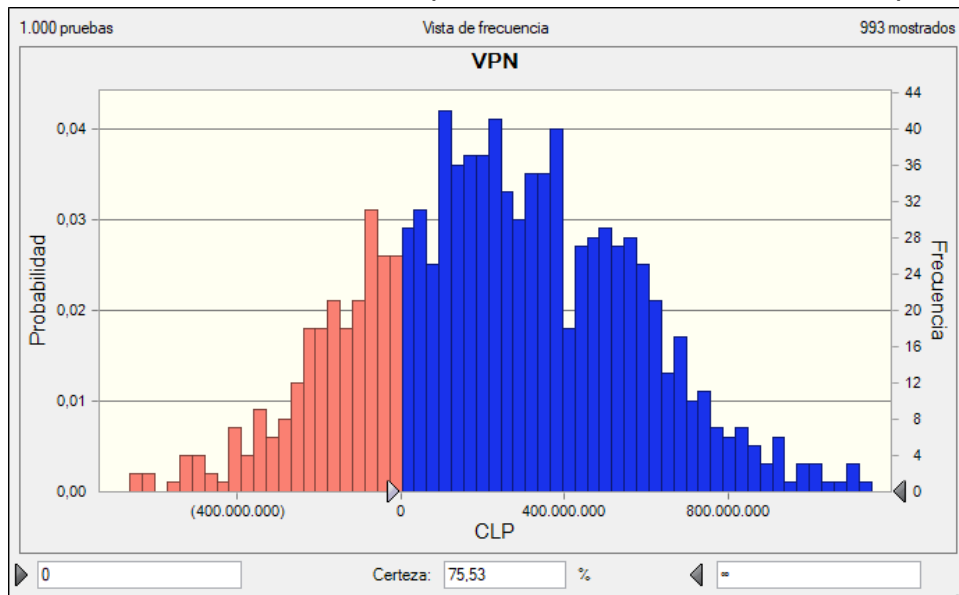
<sup>71</sup> Se utiliza el complemento de Excel, Crystal Ball

### Gráfico 10 Análisis de sensibilidad - Variación costos

Fuente: Elaboración propia



Variación costos: se asume una distribución normal con una desviación estándar del 20% de los gastos de administración y ventas y un 10% en costos fijos y variables, con lo anterior se determina un 75,53% de probabilidad de obtener un VAN positivo.



Del análisis anterior se puede determinar que, si bien la variable “costo” es la que tiene mayor impacto ante la posibilidad de obtener un VAN negativo, este análisis se ha forzado hasta alcanzar un porcentaje de desviación estándar muy por sobre los índices actuales gracias a la estabilidad económica del país. Por tanto, la segunda variable “ocupación de las instalaciones”, resulta ser el índice con mayor criticidad para el éxito de este proyecto, de lo anterior se deriva que los mayores esfuerzos deben estar enfocados estratégicamente para lograr las metas de ocupación esperadas según el plan de ventas del presente documento.

## 22.4 Análisis de riesgos críticos

En todo proyecto existen riesgos asociados, por lo que este capítulo tiene por objetivo evidenciarlos y evaluar planes de acción que permita minimizar el impacto de éstos.

- Porcentaje de ocupación bajo el punto de equilibrio: En este caso se propone evaluar realizar promociones con descuentos asociados o, a partir del análisis de mayor ocupación de uno u otro tipo de cliente, realizar una inversión adicional para habilitar el espacio según el segmento de mayor demanda.
- Inestabilidad en los ingresos en el caso de clientes B2C: Bajo el escenario de encontrar una muy alta fluctuación de emprendedores, se proponer evaluar asociaciones con instituciones vinculadas al emprendimiento y que consideren descuentos exclusivos para sus usuarios, de manera tal que la inestabilidad del ingreso pueda compensarse con el aumento de demanda de este tipo de cliente.
- Movilidad de personal: Para evitar la alta rotación de los colaboradores, se establece monitorear periódicamente las remuneraciones para evitar encontrarse bajo el rango promedio del mercado. Adicionalmente y considerando que el proyecto se ejecute con éxito, puede plantearse la movilidad interna al momento de proyectarse la apertura de una nueva sede.
- Falla de proveedor de habilitación de oficinas: Siendo este el proveedor más crítico para el funcionamiento de Workspace, se propone considerar medidas de mitigación del riesgo a partir de boletas de garantía que establezcan compensaciones en caso de incumplimiento de plazos.

## 23.MAPA ESTRATÉGICO

Para establecer de manera específica los objetivos estratégicos se define un mapa estratégico<sup>72</sup> (Ver Anexo 23) relacionado a la productividad de la compañía, estimando acciones concretas a partir de las cuatro perspectivas clave: finanzas, cliente, interna (procesos) y aprendizaje y crecimiento. Esto permitirá medir a futuro, el cumplimiento de la estrategia y para ello se definen los siguientes KPI's:

**Tabla 27 Definición de KPI's según objetivo**

Fuente: Elaboración propia

	Objetivo	Indicadores	Período	Meta	Iniciativa	Responsable
Perspectiva financiera	Aumentar las tasas de ocupación proyectadas	Porcentaje de ocupación	Anual	Cumplimiento con lo proyectado	Mayores esfuerzos de difusión	Jefe de marketing y ventas
	Evaluación y optimización de costos	Ahorros en costos	Anual	Entre un 5% y 10% sobre los costos operacionales proyectados	Desarrollar propuestas de mejora continua con foco en eficiencia operacional	Administrador de local
Perspectiva cliente	Posicionar la marca Workspace en la industria de arriendo de bienes raíces	Conocimiento espontáneo y Top of mind	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Top 3 en conocimiento espontáneo en 3 años</li> <li>30% TOM en 5 años</li> </ul>	Mayores esfuerzos de posicionamiento de marca	Jefe de marketing y ventas
	Reconocimiento como socio estratégico y con altas tasas de recomendación	NPS (Net Promoter Score)	Trimestral	NPS 8 (Escala 1 a 10)	Lograr altos estándares de servicio al cliente	Jefe de marketing y ventas
	Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes	Relación usuarios y plazos de arriendo	Semestral	70% de los usuarios cuenta con planes semestrales o anuales	Promover la eficiencia en el servicio	Gerente de negocios
Perspectiva interna	Cumplimiento de SLA comprometidos	Cumplimiento de SLA	Mensual	95%	Promover la eficiencia en el servicio	Administrador de local
	Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave	Proveedores clave con contratos marco	Anual	A lo menos 3 proveedores bajo contrato marco	Focalizar esfuerzos en la gestión de proveedores	Gerente de negocios
	Consolidar el equipo de colaboradores	Encuesta de clima organizacional	Anual	85% de aprobación	Promover la gestión de los líderes	Gerente de negocios
Perspect. aprendizaje crecimiento	Ejecutar evaluaciones de desempeño	Evaluación 360	Anual	Sobre 8 (Escala 1 a 10)	Estandarizar procedimientos y protocolos de capacitaciones para los colaboradores	Gerente de negocios

El plan de medición de los KPI's planteados permitirán asegurar la sostenibilidad del negocio planteado, asegurando su estabilidad y pudiendo detectar cualquier anomalía a tiempo para su pronta corrección. Cada KPI contará con un esquema de semaforización para evaluar el grado de cumplimiento de la meta, para más información revisar Anexo 24 Esquema de cumplimiento.

Respecto al plan de contingencia por el incumplimiento de los KPI's, se procederá a evaluar caso a caso dependiendo de la criticidad para el negocio; en el caso de KPI críticos (tales como "Porcentaje de ocupación" y "Cumplimiento de SLA") se considerará el apoyo directo de la gerencia y se evaluará la disposición de recursos necesarios para revertir la situación en el menor tiempo posible. Por su parte aquellos KPI's no críticos para el negocio serán abordados como parte de una evaluación de procesos de mejora en un horizonte de tiempo más amplio que el anterior.

<sup>72</sup> Mapa basado en la metodología planteada por Kaplan y Norton.

## 24. CONCLUSIÓN

- Workspace es una propuesta de negocios basada en un sistema de gestión inmobiliaria flexible, tipo centro de negocios, cuyo servicio incluye la administración, manutención y atención proactiva de requerimientos asociados a la infraestructura laboral. Su infraestructura y ubicación privilegiada consolidan una propuesta de alto estándar para la industria corporativa actual.
- Esta propuesta se surge a partir de una necesidad insatisfecha evidenciada en la industria inmobiliaria de arriendo de oficinas, para los clientes B2B. Por un lado, el modelo de arriendo tradicional de oficinas aumenta el riesgo de inversión debido al alto monto de costos fijos y requiere de una atención especial respecto a la manutención y administración de la infraestructura y, por otra parte, la emergente industria del coworking enfoca su propuesta casi exclusivamente a emprendedores o startups cuya dinámica laboral, difiere de las necesidades del cliente B2B.
- Respecto a nuestra organización, los colaboradores de Workspace entienden que el objetivo principal es convertirse en un socio estratégico de los clientes, y para ello se debe compartir objetivos comunes y perseguir el éxito mutuo. Por lo anterior, cada punto de contacto con el cliente se plantea desde una perspectiva de relación a largo plazo.
- La estrategia de operación de este centro está alineada con la estrategia corporativa; y por ello se declaran valores fundamentales de Workspace la flexibilidad y proactividad, enfocando siempre en aquellas acciones que generen valor hacia el cliente. Fundamentando nuestro compromiso con los clientes, hemos declarado formalmente nuestra promesa de cumplimiento a partir de la de acuerdos de niveles servicios establecidos (SLA).
- Del análisis financiero realizado, se estima un VAN positivo correspondiente a \$256.594.547, con un promedio de probabilidad de un 86% de mantener su valor positivo considerando variaciones en los factores claves correspondientes a: porcentaje de ocupación, precio y costos; siendo la primera la de mayor incidencia en la probabilidad de éxito.



## 25. BIBLIOGRAFÍA

1. Global Entrepreneurship Monito (GEM) Reporte Nacional de Chile. Autores: Vesna Mandakovic, Adriana Abarca, Ernesto Amorós, Año 2015 [en línea] <[http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2016/09/Libro-Gem-Udd-2\\_WEB-1.pdf](http://negocios.udd.cl/gemchile/files/2016/09/Libro-Gem-Udd-2_WEB-1.pdf)>
2. Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios, Informe de Actualidad Laboral N°1 Una Mirada a la figura del teletrabajo. Autores: Gabriela Morales Varas Katy Romanik Foncea, Año 2011 [en línea] <[https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjEyOTQ1Nw==Informe\\_de\\_Actualidad\\_Laboral\\_N%C2%BC1:\\_Una\\_mirada\\_a\\_la\\_figura\\_del\\_teletrabajo](https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjEyOTQ1Nw==Informe_de_Actualidad_Laboral_N%C2%BC1:_Una_mirada_a_la_figura_del_teletrabajo)>
3. Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, ENCLA Informe de Resultados 8va Encuesta Laboral. Año 2014 [en línea]. <[http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-108317\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-108317_recurso_1.pdf)>
4. Comunidad de Negocios, Banco de Chile. Mapa de Chile ¿Dónde se concentran los emprendimientos? [en línea]. <<https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/donde-se-concentran-los-emprendimientos/>> [consulta: julio 2017]
5. Resultados XVIII Censo de población 2012 [en línea] <[http://163.247.80.2/priged/2016/DATADEIS/Informacion/Poblaciones/Total/Censo\\_2012.pdf](http://163.247.80.2/priged/2016/DATADEIS/Informacion/Poblaciones/Total/Censo_2012.pdf)>
6. Coworking: La nueva tendencia que facilita el trabajo a los emprendedores en Chile Fuente: Emol.com [en línea] <<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/12/684608/coworking-la-nueva-tendencia-que-facilita-el-trabajo-a-los-emprendedores-en-chile.html>> [consulta: julio 2017]
7. Magazine Coworking Spain ¡El coworking tiene su historia...! Autor: Isabel Pérez, Año 2015 [en línea]. <<http://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworking-tiene-su-historia>>
8. Wikipedia Trabajo Cooperativo [en línea]. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo)>
9. Global Coworking Survey, Autor: Carsten Foertsch, Año 2017 [en línea]. <http://www.deskmag.com/en/the-complete-2017-coworking-forecast-more-than-one-million-people-work-from-14000-coworking-spaces-s>
10. El Mapa del Emprendimiento en Chile” Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Año 2012
11. CBRE Market view Santiago Oficinas, 3T 2017
12. Situación Inmobiliaria Chile 2017-2018; BBVA, Autores: Cristóbal Gamboni, Hermann González, Waldo Riveras y Jorge Selaive, Año 2017.
13. Estudio CBRE | The evolution of co-working: supporting the emergence of the new business eco- system, CBRE Research, Año 2017
14. US Shared workplace: A Landlord perspective: Opportunity o threat? CBRE Research, Año 2016
15. An occupier perspective: why a shared workplace may be right for you, CBRE Research, Año 2016

16. Providencia inaugura el primer Cowork gratuito y abierto las 24 horas en el país  
Emol.com [en línea].  
<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/05/22/906729/Providencia-inaugura-primer-CoWork-gratuito-y-24-horas-en-el-pais.html>
17. Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes, Autor Alfonso Prim [en línea] <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>
18. Las cinco fuerzas competitivas que dan fuerza a la estrategia, Michael Porter, Harvard Business Review, Año 2008
19. Strategic Facility Planning: A White Paper, International Facility Management Association, Año 2009
20. Diseñando la propuesta de valor, Alexander Osterwalder - Yves Pigneur - Gregory Bernarda - Alan Smith John Wiley & Sons, Inc., Año 2014
21. Breakthrough Marketing Plans - Cap. 5: The Road Map Step by Step, Tim Calkins Palgrave MacMillan, Año 2008
22. Operations strategy, Nigel Slack - Michael Lewis, Pearson Education Limited, Año 2011
23. Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles, Robert Kaplan – David Norton, Gestión 2000, Año 2004
24. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset, Aswath Damodaran, Second edition
25. Informe Mensual Septiembre 2018 Estadísticas Monetarias y Financieras, Banco Central de Chile
26. Robert Half, 2018 Guía Salarial
27. Caracterización del consumo energético y agua sanitaria en edificios de oficinas de Santiago, Memoria para optar al título de ingeniero civil, Autor Felipe Ignacio Cabrera Torres, Año 2008
28. Costos estimados de habilitación de Plantas libres, Según estándar de terminaciones, Home Staging.
29. Emprendimiento en Chile: Hacia un Nuevo Modelo de Segmentación y Análisis, Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudio CORFO, Año 2013

## 26.ANEXOS

### 26.1 Anexo 1: Matriz de priorización de locación

Criterios de evaluación	Ponderación	Santiago		Valparaíso		Concepción		Antofagasta		La Serena	
		Val.	Punt.	Val.	Punt.	Val.	Punt.	Val.	Punt.	Val.	Punt.
Presencia de empresas de coworking	20%	5	1	2	0,4	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Porcentaje de emprendimientos	30%	5	1,5	4	1,2	4	1,2	2	0,6	2	0,6
Ingresos promedio por emprendedor	20%	5	1	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Generación de empleo	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	5	1	3	0,6
Formalidad del emprendimiento	10%	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Valoración total ponderada por ciudad	100%	4,4		3,3		3,1		3		2,6	

#### Escala:

N/A	0
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

- **Presencia de empresas de coworking<sup>73</sup>:** Este punto es clave para el levantamiento de información respecto a la competencia y permitirá evaluar a fondo la oferta actual de este tipo de centros.
- **Porcentaje de emprendimientos:** Este indicador permitirá proyectar una mayor demanda de arriendo de espacios de coworking. En este caso Santiago considera la mayor valoración ya que es esta ciudad la que concentra el mayor porcentaje correspondiente a un 35% de emprendimientos del país<sup>74</sup>.
- **Ingresos promedio por emprendedor:** Considera una estimación de ganancias por emprendimiento, este factor permite estimar una mayor disponibilidad a pago por un servicio de arriendo de oficinas.<sup>75</sup>
- **Generación de empleo:** Por medio de este indicador será posible estimar aquellas ciudades con mayores requerimientos de arriendo de oficinas o instalaciones propias.<sup>76</sup>
- **Formalidad del emprendimiento<sup>77</sup>:** La voluntad de invertir en un espacio de coworking tendrá directa relación con el grado de desarrollo del emprendimiento, por ello, si la empresa cuenta con las formalidades correspondientes, existiría una mayor probabilidad de requerir instalaciones propias.

<sup>73</sup> Ver anexo 2: Tabla Informativa Empresas de coworking por ciudad. Elaboración propia.

<sup>74</sup> "El Mapa del Emprendimiento en Chile" Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – 2012

<sup>75</sup> El Mapa del Emprendimiento en Chile" Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – 2012

<sup>76</sup> Reporte Nacional de Chile – CORFO – Universidad del Desarrollo GEM 2016

<sup>77</sup> El Mapa del Emprendimiento en Chile" Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – 2012

## 26.2 Anexo 2: Tabla Informativa Empresas de coworking por ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

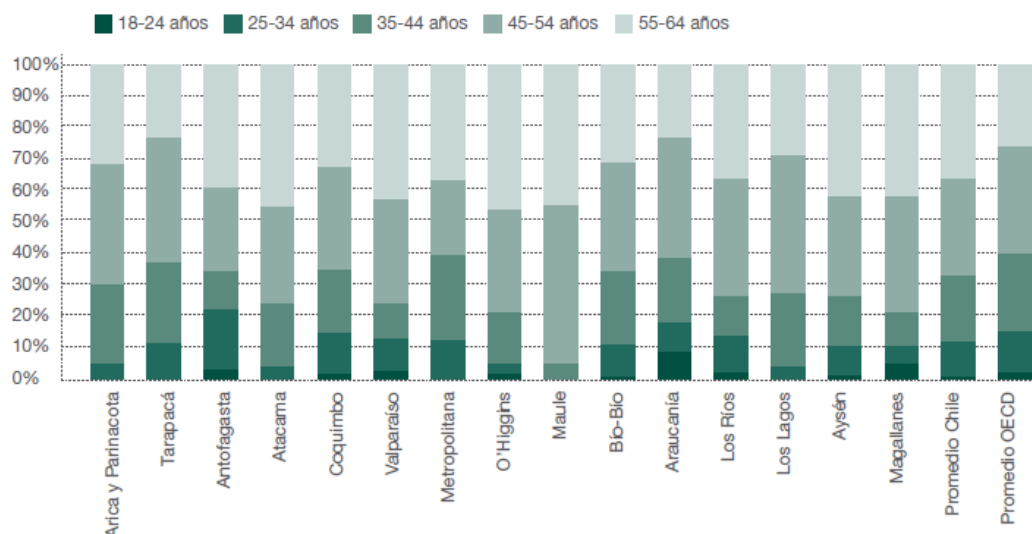
Santiago		Valparaíso		Concepción		Antofagasta		La Serena	
N°	Nombre empresa	N°	Nombre empresa	N°	Nombre empresa	N°	Nombre empresa	N°	Nombre empresa
1	Espacio BA	1	UrbanWork	1	Working House	1	Espacio Atacama	1	La Brújula Cowork
2	TFT Oficinas & Coworking	2	Cien Coworking Valparaíso	2	Working Place	2	Mataprat	2	Nueva Costanera Cowork
3	LOF Work	3	Housenovo	3	Social B	3	Territorio Abierto Cowork	3	Coworking La Serena
4	Conectas	4	Tu Espacio Cowork	4	Works Cowork			4	Fundación Emprepolis
5	Launch cowork	5	IF Valparaíso	5	Casa W				
6	Cowork Latam	6	Hub Global						
7	Work Café Santander								
8	Chile Office								
9	Espacio More								
10	Urbanstation								
11	IF								
12	CE Cowork								
13	Ofimas								
14	Edge								
15	Huelen Coworking								
16	Greenti								
17	Regus								

## 26.3 Anexo 3: Empresarios establecidos según edad por región

Fuente: “El Mapa del Emprendimiento en Chile” Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – 2012

Figura 3.9

### EMPRESARIOS ESTABLECIDOS SEGÚN EDAD – POR REGIÓN DE CHILE



## 26.4 Anexo 4: Número de trabajadores por etapa

Fuente: “El Mapa del Emprendimiento en Chile” Ministerio de Economía, Fomento y Turismo – 2012

Figura 4.2

### NÚMERO ACTUAL Y POTENCIAL DE TRABAJADORES - SEGÚN ETAPA DE EMPRENDIMIENTO

■ 0 trabajadores ■ 1 - 5 trabajadores ■ 6 - 19 trabajadores ■ 20 o más trabajadores

#### En etapas iniciales

Número actual de trabajadores	36%	47%	12%	5%
Número de trabajadores que espera contratar a futuro	11%	47%	27%	15%

#### Establecidas

Número actual de trabajadores	29%	48%	11%	11%
Número de trabajadores que espera contratar a futuro	22%	45%	20%	13%

Porcentaje según etapa del emprendimiento.  
Fuente: GEM APS, 2016.

## 26.5 Anexo 5: Estimación mercado potencial segmento B2B

Fuente: Elaboración propia

Tipo de empresa según SII	Suma de Número de Empresas	Promedios trabajadores	M2 requeridos	Coefficiente de uso de coworking	M2 posibles de uso coworking	Precios según estándar (UF)	Mercado potencial (USD)
MICRO 1	91.920	5	2.298.000	2%	43.892	52.670	2.215.491
MICRO 2	72.014	5	1.800.350	2%	34.387	41.264	1.735.709
MICRO 3	101.533	5	2.538.325	2%	48.482	58.178	2.447.187
<b>Total Micro</b>	<b>265.467</b>	<b>15</b>	<b>6.636.675</b>		<b>126.760</b>	<b>152.113</b>	<b>6.398.387</b>
PEQUEÑA 1	42.355	25	5.294.375	2%	101.123	121.347	5.104.282
PEQUEÑA 2	28.734	25	3.591.750	2%	68.602	82.323	3.462.789
PEQUEÑA 3	23.180	25	2.897.500	2%	55.342	66.411	2.793.466
<b>Total Pequeña</b>	<b>94.269</b>	<b>75</b>	<b>11.783.625</b>		<b>225.067</b>	<b>270.081</b>	<b>11.360.537</b>
MEDIANA 1	10.326	100	5.163.000	2%	98.613	118.336	4.977.624
MEDIANA 2	6.295	100	3.147.500	2%	60.117	72.141	3.034.490
<b>Total Mediana</b>	<b>16.621</b>	<b>200</b>	<b>8.310.500</b>		<b>158.731</b>	<b>190.477</b>	<b>8.012.113</b>
GRANDE 1	3.949	200	3.949.000	2%	75.426	90.511	3.807.212
GRANDE 2	3.413	100	1.706.500	2%	32.594	39.113	1.645.229
GRANDE 3	827	50	206.750	2%	3.949	4.739	199.327
GRANDE 4	1.678	50	419.500	2%	8.012	9.615	404.438
<b>Total Grande</b>	<b>9.867</b>	<b>400</b>	<b>6.281.750</b>		<b>119.981</b>	<b>143.978</b>	<b>6.056.205</b>
<b>Total General</b>	<b>386.224</b>	<b>690</b>	<b>33.012.550</b>		<b>630.540</b>	<b>756.648</b>	<b>31.827.242</b>

## 26.6 Anexo 6: Levantamiento de información respecto a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la competencia, se realiza un levantamiento a través de los sitios web de los centros de coworking. De lo anterior se obtiene:

- Información básica

Ciudad	Empresa	Website	N° sed	Alcance
Multi	Co-Work Latam	http://coworklatam.com/	6	Regional
Santiago	Conectas	http://www.conectas.cl/	1	Local
Santiago	CoWork espacioba	http://www.espacioba.cl/es	1	Local
Santiago	Movistar Innova Center		1	Local
Santiago	Urban Station	http://enjoyurbanstation.cl/	5	Regional
Santiago	WorkCafe Santander	https://www.santander.cl/workcafe/index.asp?utm	6	Local
Santiago	IF	http://www.ifchile.com/	3	Local
Santiago	Regus	http://www.regus.cl/office-space	11	Global
Santiago	Greenti	http://cowork.greenti.cl/	1	Local
Santiago	Chile Office	http://www.chileoffice.cl	2	Local
Santiago	Launch Coworking	http://www.launchcoworking.cl	2	Local
Santiago	TFT	http://www.tft.cl/	1	Local
Santiago	Estación Lastarria	http://www.estacionlastarria.cl/	1	Local
Santiago	Ofimas	http://www.ofimas.cl/	1	Local
Santiago	Edge CoWorking	http://edgecowork.com/ubicaciones/	3	Local
Santiago	Huelen Co Working	http://www.huelencoworking.cl/	1	Local
Santiago	Lofwork	http://www.lofwork.cl/	1	Local
Santiago	Ce Cowork	http://www.cecwork.com/	1	Local

- Listado de servicios declarados

Empresa	Open Space	Salas de reuniones	Wifi	Oficinas privadas	Coffee gratuito	Salas de eventos	Teléfono o cabina	Domicilio comercial y tributario	Impresión	Áreas exteriores	Oficina virtual	Fibra óptica	Cocina	Front desk	Asesorías	Lockers	Acceso automático	Estacionamiento bicicletas	Labs	Desk compartido	Coffee y snacks pago adicional	Monitores en mesas
Co-Work Latam	✓	✓	?	✓	✓	✓	?	✓	✓	?	✓	?	✓	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Conectas	✓	✓	?	✓	✓	✓	?	✓	✓	?	✓	?	✓	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
CoWork espacioba	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	✓	✓	?	?	?	✓	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Movistar Innova Cen	✓	✓	✓	✓	?	✓	?	?	?	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	✓
Urban Station	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?	?	?	✓	?	✓	?
WorkCafe Santande	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	✓	?
IF	✓	✓	?	?	?	✓	?	?	?	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Regus	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Greenti	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Chile Office	?	✓	✓	✓	✓	?	?	✓	✓	?	?	?	✓	✓	✓	?	?	?	✓	?	?	?
Launch Coworking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
TFT	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Estación Lastarria	✓	✓	?	✓	?	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Ofimas	✓	✓	✓	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Edge CoWorking	✓	✓	✓	✓	?	?	?	✓	✓	?	?	?	✓	✓	✓	?	?	?	✓	?	?	?
Huelen Co Working	✓	✓	✓	?	✓	?	?	✓	?	?	✓	✓	?	?	✓	?	?	?	✓	?	?	?
Lofwork	✓	✓	?	✓	✓	?	?	✓	?	?	✓	?	?	?	?	?	?	?	✓	?	?	?
Ce Cowork	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	?	✓	?	?	?	?	?	?	?	?	✓

- Listado de precios ofertados

Centros de coworking	Oficina Virtual	Open	Privado	Sala reunion	Sala Reunion	SemiPrivado	Virtual
CeCowork			\$ 179.163	\$ 16.800			
Conectas		\$ 179.973	\$ 40		\$ 33.980		\$ 9.840
CoWork Latam		\$ 11					
Edge CoWork Bellavista	\$ 27.500	\$ 27.000	\$ 979.000	\$ 15.000		\$ 239.000	
Edge CoWork El Golf	\$ 27.500	\$ 20.000	\$ 829.000	\$ 15.000		\$ 279.000	
Edge CoWork PAC			\$ 416.500	\$ 8.000		\$ 175.000	
Espacioba	\$ 25.000	\$ 255.000			\$ 60.000		
Greenti		\$ 177.000	\$ 129.000				
Huelen CoWorking	\$ 21.008	\$ 311.765		\$ 32.773			
Launch CoWorking	\$ 84.700	\$ 200.000	\$ 150.000				
LofWork		\$ 485.500					
Ofimas		\$ 7	\$ 14		\$ 0		
TFT	\$ 1	\$ 6	\$ 13				
Urban Station		\$ 402.588					

## 26.7 Anexo 7: Tipologías de oficinas

En el mercado inmobiliario chileno existen una serie de clasificaciones para los distintos tipos de oficinas, entre los factores de que definen una categoría u otra se encuentran: ubicación, tamaño, antigüedad, sistema y calidad constructiva, tipo de terminaciones, amenidades y servicios anexos, entre otros. Esta serie de factores tiene una incidencia importante en la definición respecto al precio de estas instalaciones, de lo anterior se definen categorías C, B, A y A+; siendo la primera la más económica hasta la última de mayor costo.

El detalle de las categorías corresponde a:

- **Oficinas tipo C:** Edificios antiguos ubicados en Santiago Centro y Providencia. Sus espacios corresponden a estándares antiguos y sin equipamiento tales como aire acondicionado centralizado, detección y extinción de incendios, sistemas CCTV, ascensores de alta velocidad, etc.
- **Oficinas tipo B:** Se trata de edificios más modernos de los de clase C, su ubicación se establece en sectores no consolidados para oficinas. Cuentan con algunos equipamientos, sus plantas no son libres, ya que poseen pilares interiores y su altura interior no alcanza los 2,6 mts.
- **Oficinas tipo A:** Se ubican principalmente en el sector oriente de la capital, donde se han consolidado focos comerciales importante, tales como El Golf. Son edificios con muy buen diseño de arquitectura que permiten una excelente imagen corporativa a las empresas usuarias.
- **Oficinas tipo A+:** Estos edificios tienen los mejores estándares del país y corresponden a versiones mejoradas del tipo A, tanto en arquitectura como en su equipamiento. Además, cuentan con eficiencia energética y una excelente clasificación LEED (Gold o Platinum)

## 26.8 Anexo 8: Cuadro resumen detalle prestaciones

Fuente: Elaboración propia

	cowork				Regus		
	Plan Flex	Plan Part Time	Plan Full Time	Studio	Coworking	Oficina sin ventana	Oficina con ventana
Valor UF/mes						42,82	117,76
Valor UF/mes por persona	2,90	5,20	7,80	11,50	3,58	8,56	13,08
Estimación m2	2,00	2,50	2,50	3,50	2,00	22,00	40,00
Valor UF/m2	1,45	2,08	3,12	3,29	1,79	1,95	2,94
Personas	1	1	1	3 a 8	1	5	9
Área de trabajo	Open Sace	Open Space	Open Sace	Oficina privada	Open Space	Oficina privada	Oficina privada
Horas al mes	100 hrs.	100 hrs.	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas	Ilimitadas
Horas salas de reuniones	5 hrs.	10 hrs	15 hrs.	20 hrs.	✗	✗	✗
Acceso	24/7	24/7	24/7	24/7	24/7	24/7	24/7
Multi-sede	✗	Salas de reuniones	Salas de reuniones	Salas de reuniones	✓	✓	✓
Sillas ergonómicas	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Internet wi-fi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Teléfono fijo	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Dirección tributaria y comercial		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Líquidos + Café de grano	✓	✓	✓	✓	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Acceso a salas de reuniones	✓	✓	✓	✓	Entre \$13.000 a \$24.000 por hora Entre \$56.000 a \$96.000 por día		
Locutorios	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Impresora multi-funcional	✓	✓	✓	✓	\$ 120 por hoja		

### Visitas a instalaciones: Regus:

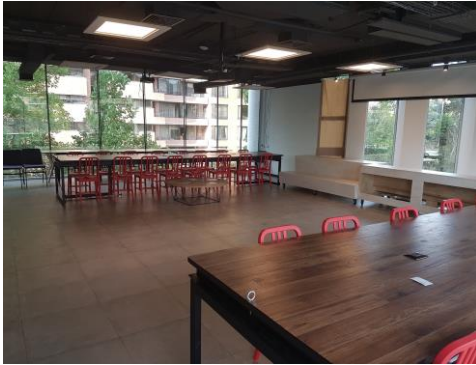
- Ambientes estándares, sin ningún tipo de personalización del espacio.
- Zona de cafetería muy reducida.
- Requisitos de arriendo de 12 meses.
- 2 meses arriendo de garantía.





Visitas a instalaciones: Cowork Latam:

- Diferencias importantes en estándares según locación.
- Separación de zonas de Open plan y Oficinas cerradas.



## 26.9 Anexo 9: Entrevistas

### 26.9.1 Entrevistas Administradores de Coworking

#### **Entrevista 1: Pablo Manríquez Business Partner Canales de Distribución Banca Comercial Work Café Santander**



“La propuesta de Work Café surge un proyecto totalmente innovador y como una propuesta de posicionamiento de marca. La propuesta consistía en ofrecer un espacio confortable para el cliente y la comunidad en general, de esta manera se logra acercar al cliente nuevamente a la sucursal física.

Hoy se cuenta con 6 sucursales de este tipo a lo largo del país y se proyectan la apertura de 20 locales más, así también se está evaluando implementar este tipo de sucursales fuera de Chile.

Este esfuerzo consideró una inversión inicial de KUSD 800 (el doble al presupuesto anual de mantenciones que maneja el banco). Se utilizan sucursales en uso, por lo que no se ven incrementados los costos de manutención de estos.

Si bien por definición el uso de estos espacios no fue planificado para emprendedores, este nuevo enfoque ha potenciado la demanda del mercado PYME.”

#### **Entrevista 2: Rodrigo Carrillo Director Kowork Temuco – presidente Chile Cowork Kowork Temuco**



“En Kowork el emblema es potenciar la comunidad, se quiere generar un ecosistema de emprendimiento e innovación. El concepto de cowork no es orientado a la infraestructura en sí, sino al concepto de economía colaborativa como base de fundación de este.

Kowork cuenta con un modelo particular: KO-NECTA, KO-LABORA, KO-CREA. El objetivo es conectar con los emprendedores del centro, colaborar activamente entre los mismos y utilizar la diversidad presente para crear. En este último punto existe también la asesoría por parte del centro que se ofrece como “incubadora” a través de financiamiento público. De Kowork han surgido iniciativas de innovación tecnológica que han sido utilizados por los mismos emprendedores, entre ellos se destacan: SLAK y SUMAK.

Respecto a costos de funcionamiento del centro, el más significativo corresponde al arriendo de las instalaciones y en menor medida lo referido directamente con la manutención, entre ellos se destacan servicios básicos (agua, luz, calefacción, etc.).”

**Entrevista 3: Horacio Justiniano**  
**Socio director**  
**Cowork Latam**

“Cowork Latam es uno de los exponentes destacados en el ámbito nacional y sudamericano respecto a este tipo de servicios. Hoy cuenta con diez sucursales en Chile, dos en Colombia y uno en Uruguay.

Siendo consultado respecto a las tendencias actuales de emprendimiento, se destaca la complejidad en el manejo del emprendedor. Esto debido a temas culturales de Chile, por la sobre tendencia de emprendimientos y la alta tasa de fracaso de estos. Las categorías de clientes se segregan de la siguiente manera:



- 30% Emprendedores (Plazo de uso de año a año 1/2)
- 30% Empresas que tengan claro la complejidad de administración del día a día (Uber - Go Place)
- 30% Grandes empresas:
  - Empresas ingresando o saliendo Chile (Nintendo, Play station)
  - Empresas que busca espacios externos para área de innovación (Claro, Falabella, Entel, Transbank)”

## 26.9.2 Entrevistas Emprendedores

### **Entrevista 1: Diana Barrios** **CEO** **Social Buyers**



“Social Buyers es un emprendimiento de servicio muy ligado a la experiencia digital, por lo que en un principio prácticamente lo único que necesitábamos eran nuestros notebooks. Dos años y medio después de surgir la idea, fue necesario compartir la misma locación con el equipo entero (2 socias + 1 programador)”

Respecto a las variables de decisión, los principales refieren a:

Precios competitivos, ubicación en relación con el domicilio propio. Siendo consultado respecto a la experiencia en Cowork Latam, como aspectos positivos se señala: horario 24/7 y facilidad de acceso; por el contrario, respecto a aspectos negativos se considera: espacios muy pequeños, sin privacidad necesaria y con muy poca disponibilidad de sala de reuniones.

Mejoras posibles:

- Ciclos de charlas buenas "Experiencias de emprendedores" (Ej. CEO Uber)
- Comodidad tecnológica (Impresiones, Proyectors)
- Pensar en el usuario y su comodidad: Lockers – Kitchennette
- Propuestas de coworking especializados por rubros o tendencias que permitan sinergia entre los usuarios

### **Entrevista 2: Eduardo Roa** **Director ejecutivo** **Gecko BITCEO**



“La búsqueda de un espacio de coworking nace de la necesidad de encontrar un espacio fuera mi casa que me permitiese concentrarme en mi trabajo”

Respecto a las variables de decisión, los principales refieren a: Precios competitivos, ubicación en relación al domicilio propio y ambiente o diseño del espacio “Que me den ganas de ir a trabajar...”.Siendo consultado respecto a la experiencia en Launch Coworking, como aspectos positivos se señala: enfoque full capacitaciones, pero con estándar bajo, exposiciones muy básicas y sin presentadores importantes; por el contrario, respecto a aspectos negativos se considera: no existe networking, no hay incentivos de conexiones dentro de la comunidad y menos hablar de vínculo alguno con inversionistas.

Mejoras posibles:

- Foco de segmentación o especialización del coworking, a modo de potenciar las redes dentro.
- Capacitaciones potentes, charlas con personajes importantes, eventos que te “dejen algo”
- Vinculación con fondos de inversión

**Entrevista 3: Nicolás Montecino**  
**Founder**  
**Bike Connect**



“En mi caso, busqué espacios de coworking para salir de mi casa, romper la rutina y disponer de un espacio exclusivo para trabajar sin distracciones”

Respecto a las variables de decisión, los principales refieren a: ubicación en relación con el domicilio propio y la calidad de las amenidades provista (Ej. Café en grano). Siendo consultado respecto a la experiencia en Urbanstation como aspectos positivos se señala: buen servicio de internet de calidad; por el contrario, respecto a aspectos negativos se considera: falta infraestructura básica (Enchufes), falta de coordinación para el uso de zonas comunes, falta de “reglas de uso”.

Mejoras posibles:

- Generar más instancias de conexión entre los colaboradores, fomentar la comunidad
- Enfoque sustentable, cultura “verde”
- Diversidad de espacios abiertos, zonas de recreación (Tacataca, mesa de pool, PS, etc.)
- Capacitaciones o charlas con enfoque a emprendedores con amplia carrera académica, las que existen son muy básicas

### **26.9.3 Entrevistas Empresas**

#### **Entrevista 1: Diego Sharoli Microempresa - Informática**

“Empecé mi empresa en mi casa, pero al poco tiempo necesité salir ya que necesitaba un ambiente de trabajo exclusivo destinado para ello. El cowork me pareció una buena alternativa comparando con el arriendo de una oficina estándar considerando precios y la flexibilidad de horarios que me ofrecía. Probé Cowork Latam y Launch Coworking, pero opté por el último por precios más competitivos. Actualmente tengo mi empresa tiene ocho colaboradores y ya estoy al límite buscando alternativas para mi oficina propia”

Siendo consultado respecto a la experiencia en Cowork Latam, como aspectos positivos se señala: accesibilidad, flexibilidad de crecimiento o decrecimiento y la despreocupación de temas de administración de las instalaciones; por el contrario, respecto a aspectos negativos se considera: convivencia con el resto de los usuarios y lo que se puede ver afectado respecto a “imagen de la empresa” el permanecer mucho tiempo en el cowork.

Mejoras posibles:

- Locutorios para llamadas importantes
- Zonas aisladas de cafetería o comida
- Servicio de trámites tipo *moto boy*

#### **Entrevista 2: Natalia Gutiérrez Mediana empresa – Agencia publicidad**

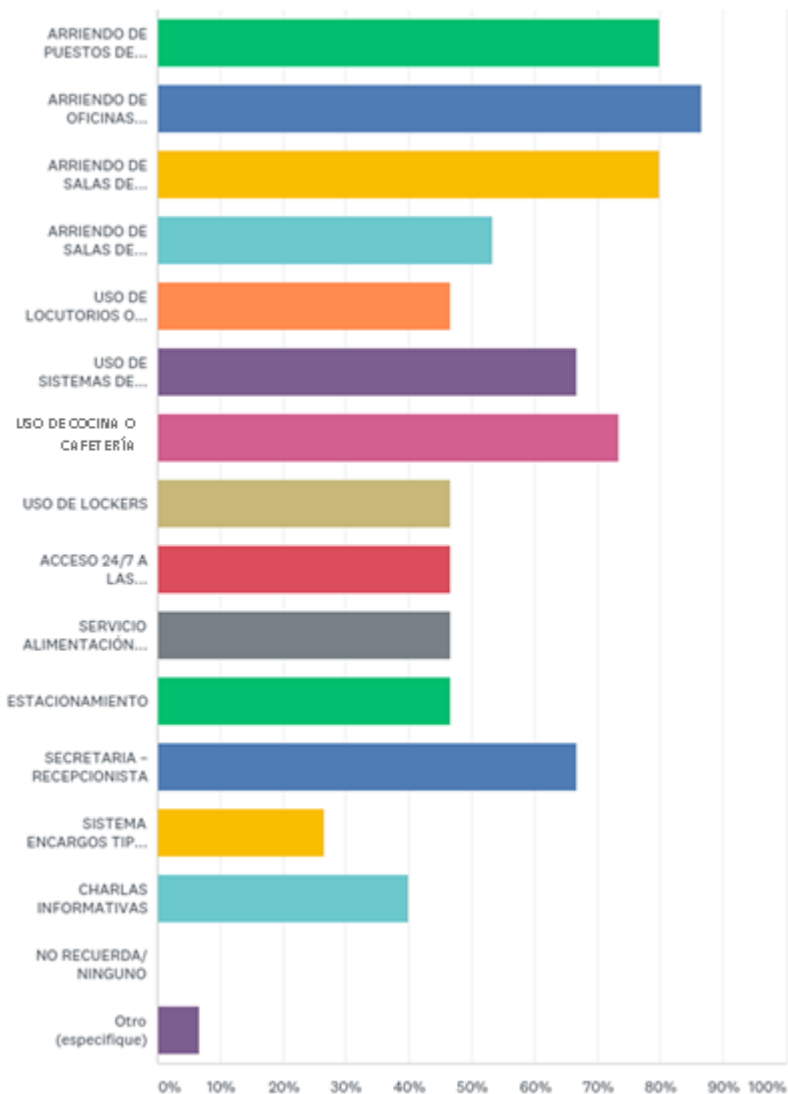
“Nuestra empresa trabaja por proyectos por lo que nuestra necesidad de oficinas y metros cuadrados está directamente relacionado a la cantidad de trabajo que tengamos. Llevamos un mes en Regus, siendo la segunda vez que ocupamos este tipo de instalaciones, en nuestra experiencia esta es una super buena alternativa ya que sólo te preocupas de llegar al lugar y enfocarte en trabajar”

Siendo consultado respecto a la experiencia en Regus, como aspectos positivos se señala: independencia entre las empresas que conviven en las instalaciones, la buena disposición para atender las necesidades (en este punto se destaca el personal de soporte técnico que cuenta con un horario estándar de atención, dos días a la semana); por el contrario, respecto a aspectos negativos se considera: la falta de estacionamientos disponibles para los usuarios de las oficinas.

## 26.10 Anexo 10: Encuesta: Estudio espacios de coworking - Emprendedores

Fuente: Elaboración propia

1. ¿Qué servicios conoce que se ofrecen en la industria del Coworking?  
(RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).

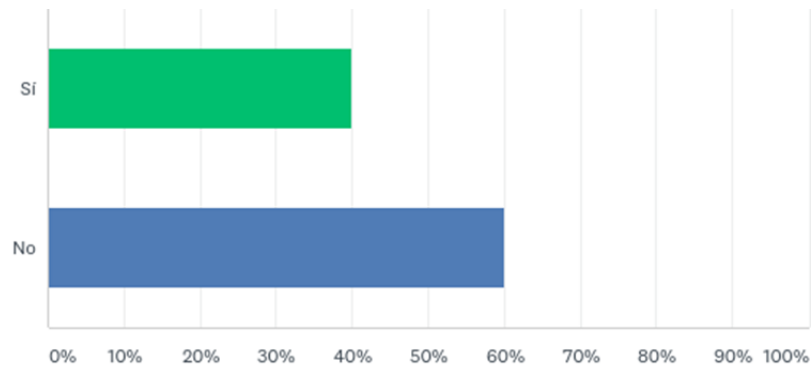


Nota: Los servicios listados para esta pregunta corresponden a:

- Arriendo de puestos de trabajo (Open space)
- Arriendo de oficinas cerradas
- Arriendo de salas de reuniones
- Arriendo de salas de eventos
- Uso de locutorios o cabina
- Uso de sistemas de impresión y/o scanner
- Uso de cocina o cafetería (bebestibles incluidos)
- Uso de lockers
- Acceso 24/7 a las instalaciones
- Servicio alimentación / snacks

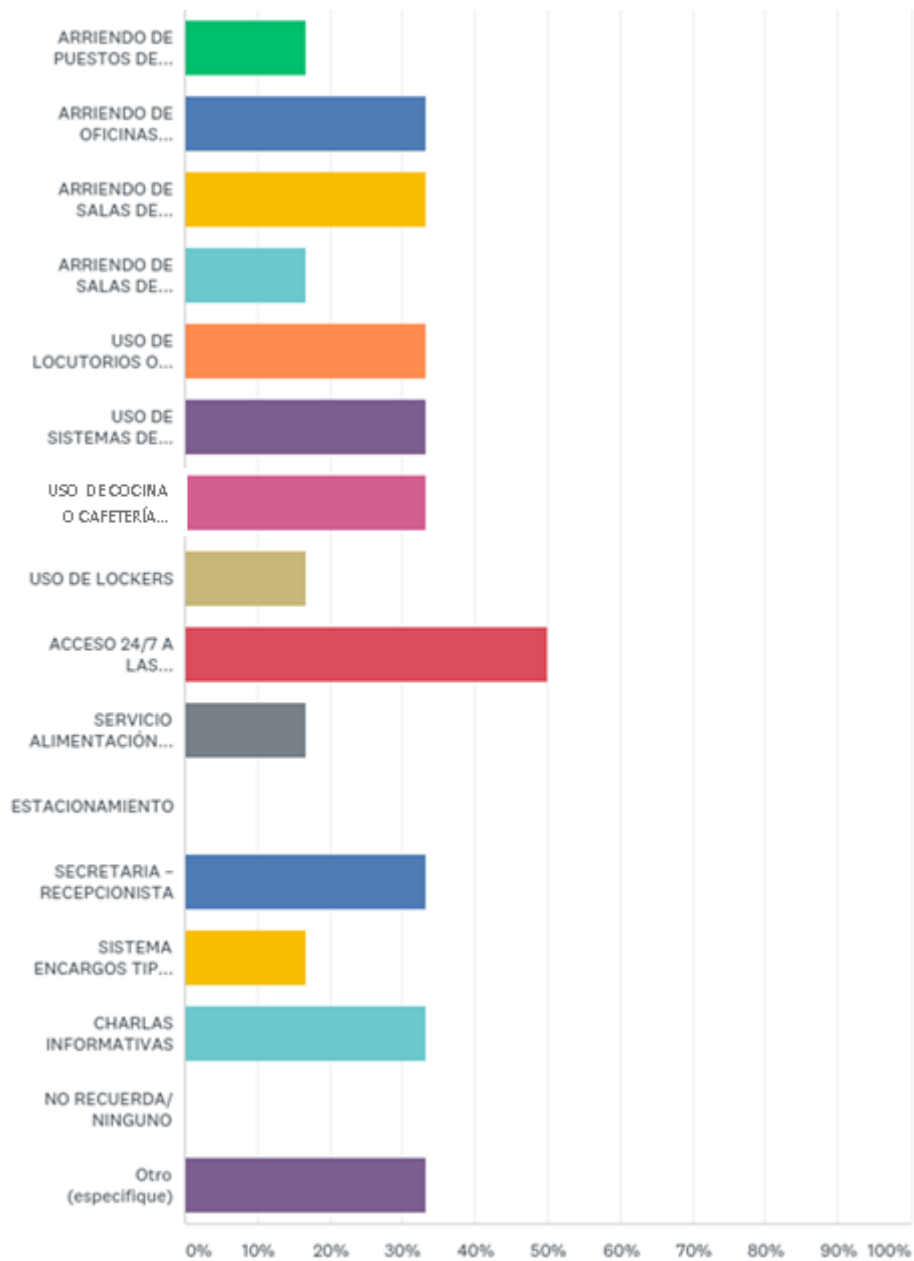
- Estacionamiento
- Secretaria – recepcionista
- Sistema encargos tipo motoboy
- Charlas informativas
- No recuerda/ NINGUNO
- Otro (especifique)

2. ¿Alguna vez ha contratado el servicio de arriendo de espacios de coworking?



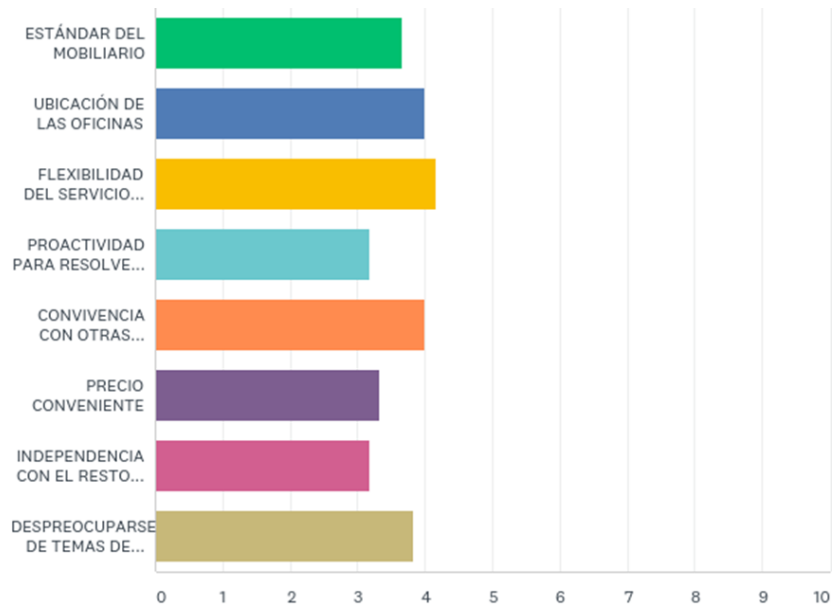


3. ¿Cuáles de estos servicios tiene contratado actualmente? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



Nota: Los servicios listados refieren al listado de la pregunta 1.

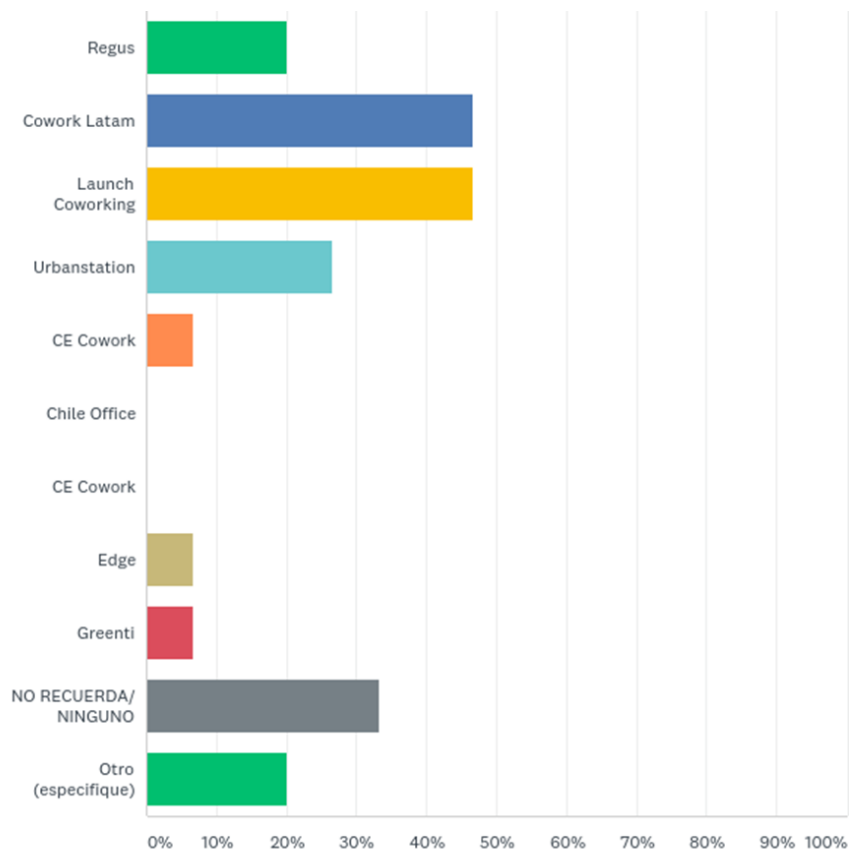
4. A partir de su experiencia en Espacios de Coworking ¿Cómo describiría su experiencia con la propuesta de arriendo? En una escala de 1 a 5, donde 1 es Muy Mala Experiencia, y 5 Muy Buena experiencia.



Nota: Los atributos listados para esta pregunta corresponden a:

- Estándar del mobiliario
- Ubicación de las oficinas
- Flexibilidad del servicio de acuerdo con su necesidad (m2 y distribución de mobiliario)
- Proactividad para resolver problemas de los administradores del recinto
- Convivencia con otras empresas precio conveniente
- Independencia con el resto de los usuarios
- Despreocuparse de temas de administración de las instalaciones

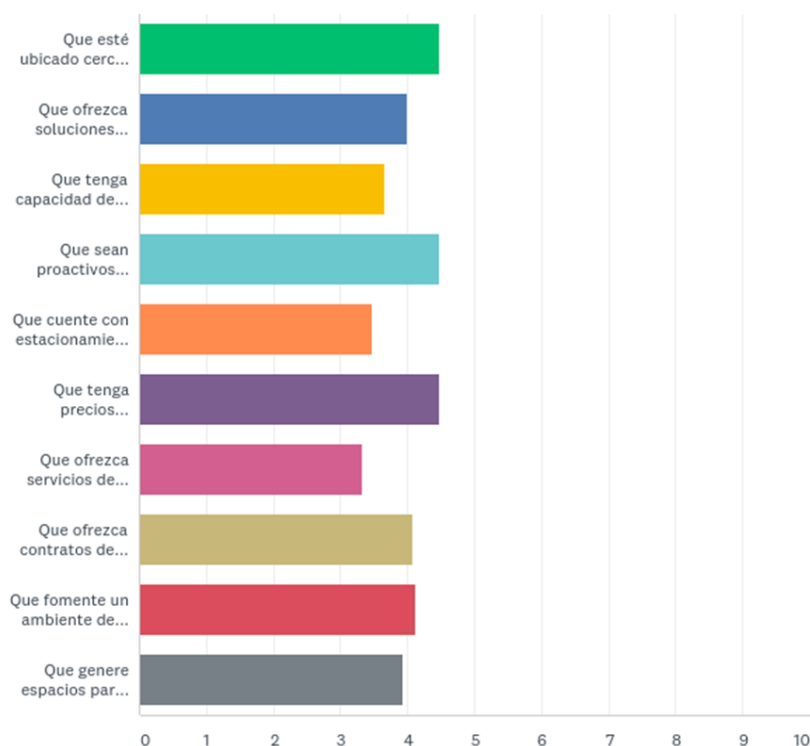
5. ¿Qué empresas de arriendo de oficinas o Cowork conoce Ud. aunque sea sólo de nombre? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



Nota: Las empresas consultadas son:

- a. Regus
- b. Cowork Latam
- c. Launch coworking
- d. Urbanstation
- e. CE cowork
- f. Chile office
- g. Edge
- h. Greenti
- i. No Recuerda/ Ninguno
- j. Otro (especifique)

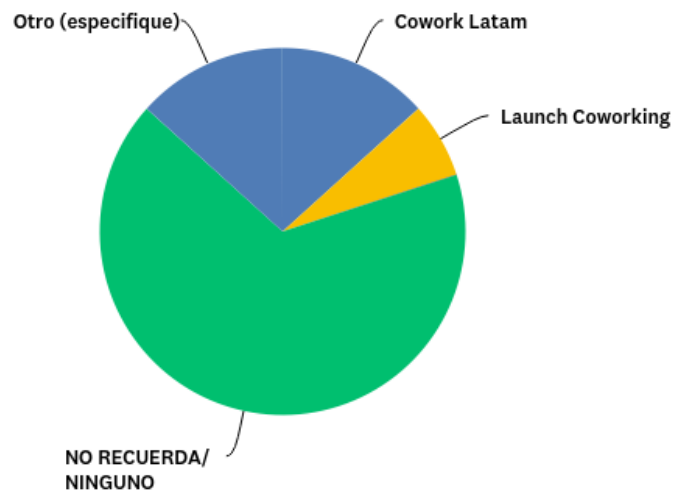
6. De los siguientes atributos, podría decirme cuán importantes son para usted al momento de elegir una empresa de arriendo de oficinas con servicios incluidos o Cowork. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Sin importancia, y 5 es Muy Importante.



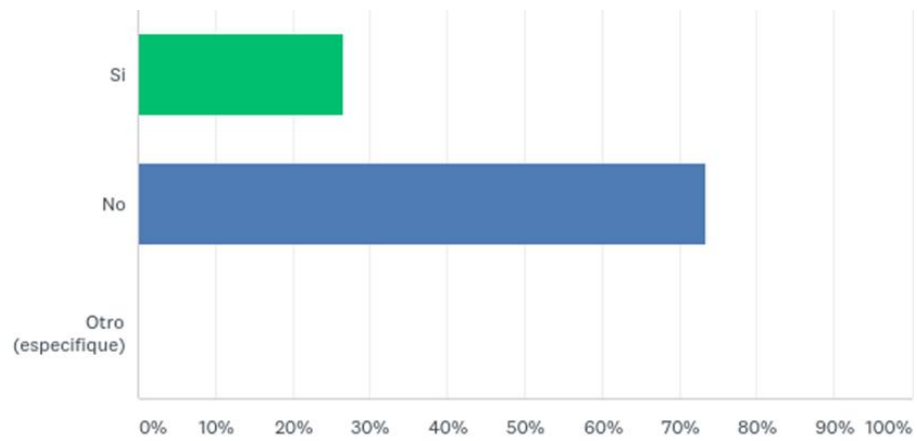
Nota: Los atributos listados para esta pregunta corresponden a:

- Que esté ubicado cerca de un metro o en un centro urbano
- Que ofrezca soluciones flexibles para aumentar o disminuir metros cuadrados según mi necesidad
- Que tenga capacidad de elegir la distribución del mobiliario a utilizar
- Que sean proactivos frente a la resolución de problemas de administración de servicios (Ej. soporte técnico para infraestructura TI)
- Que cuente con estacionamientos (Considerando pago adicional)
- Que tenga precios competitivos
- Que ofrezca servicios de alimentación (Cafetería, sándwich, bebidas considerado un pago adicional)
- Que ofrezca contratos de arriendo por plazos menores a un año como mínimo
- Que fomente un ambiente de innovación
- Que genere espacios para la interacción de equipos multidisciplinarios

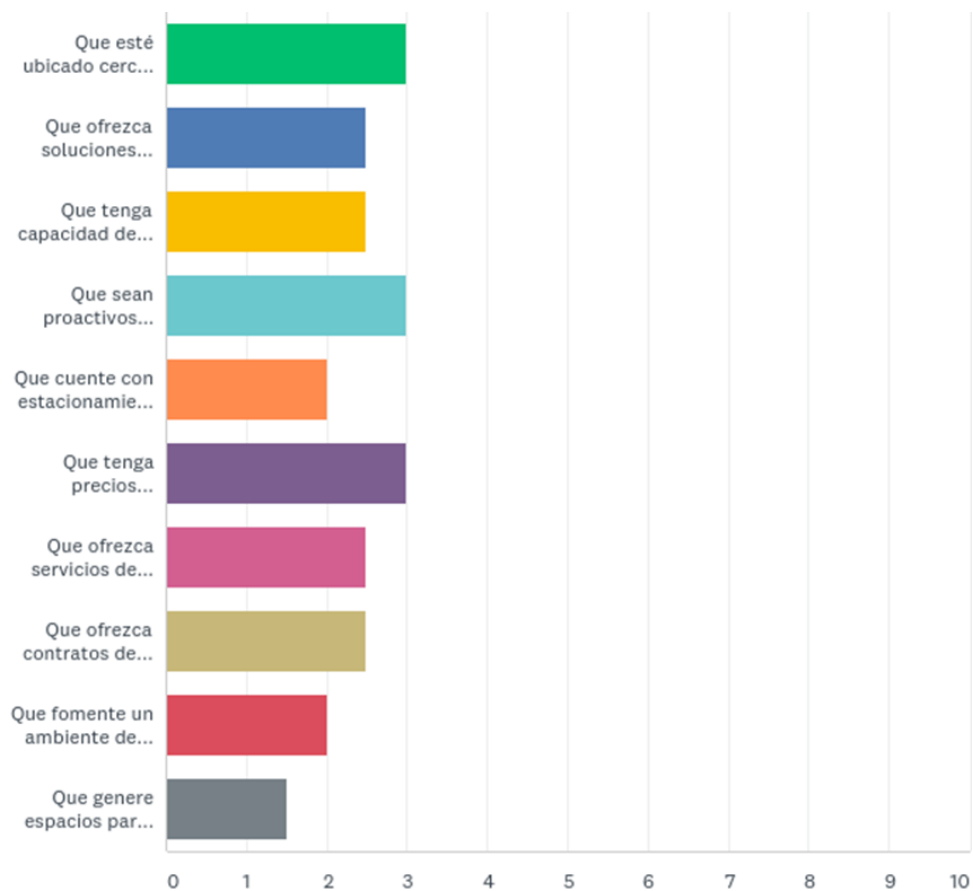
7. ¿Cuál es la empresa que actualmente provee a su empresa de este tipo de servicios? (RESPUESTA ÚNICA)



8. ¿Alguna vez Cowork Latam te ha provisto de este tipo de servicios? (RESPUESTA ÚNICA)

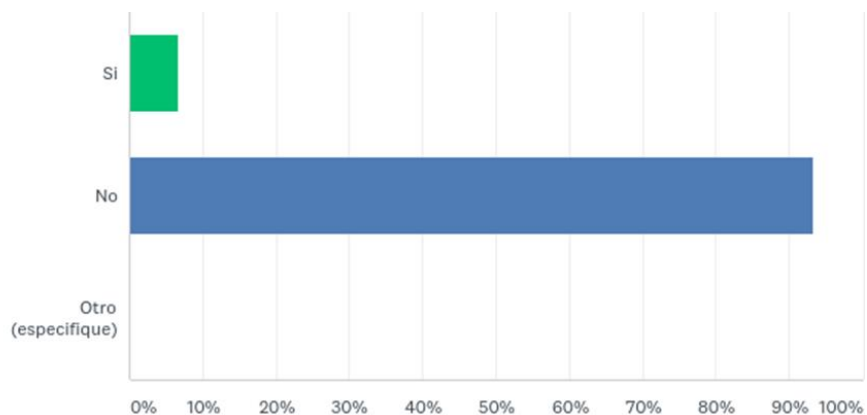


9. Pensando COWORK LATAM ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de los siguientes atributos?

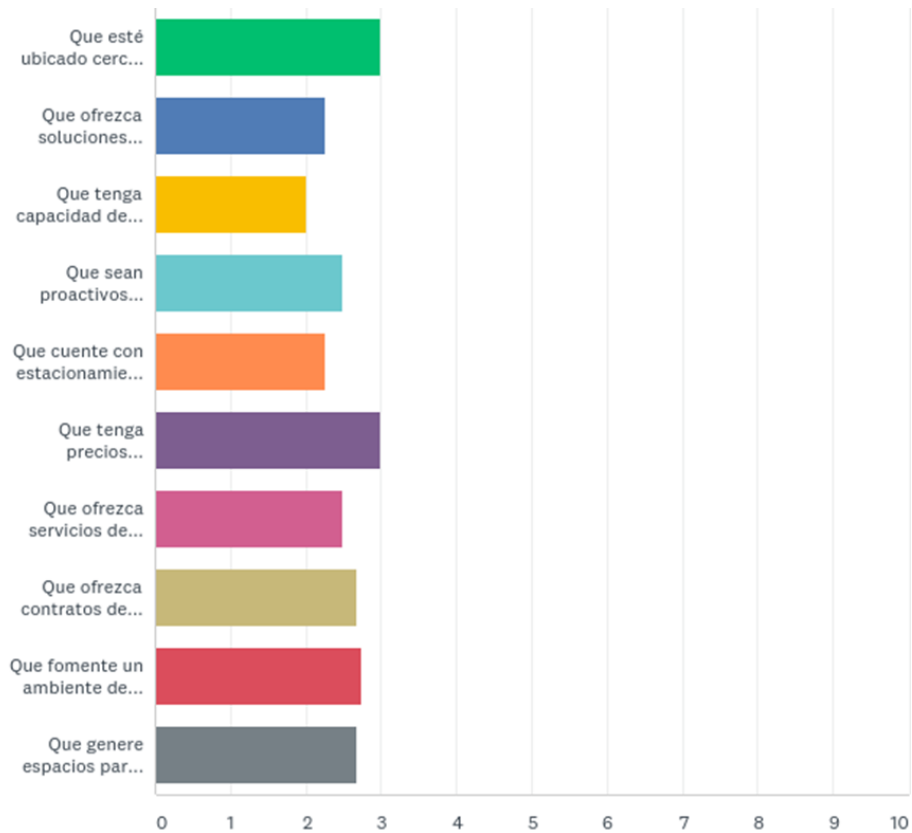


Nota: Los atributos considerados refieren a la pregunta numero 6

10. ¿Alguna vez Launch Coworking te ha provisto de este tipo de servicios?  
(RESPUESTA ÚNICA)

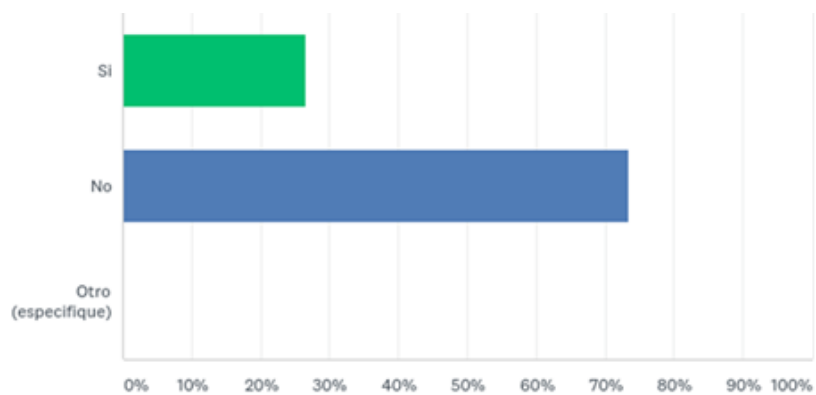


11. Pensando LAUNCH COWORKING ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de los siguientes atributos?

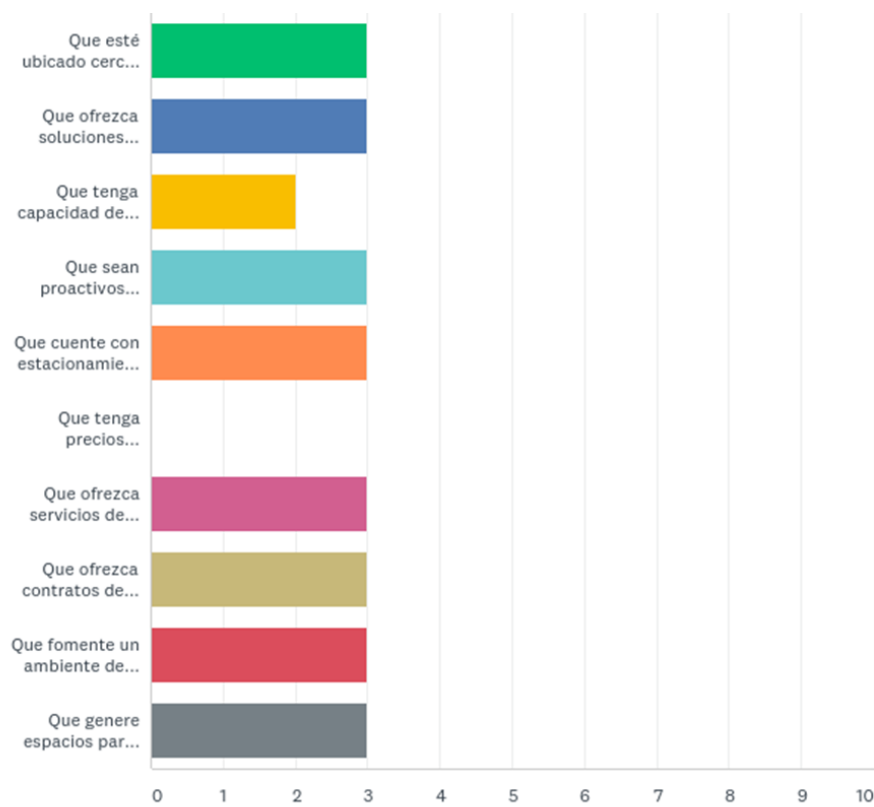


Nota: Los atributos considerados refieren a la pregunta numero 6

12. ¿Alguna vez Urbanstation te ha provisto de este tipo de servicios? (RESPUESTA ÚNICA)

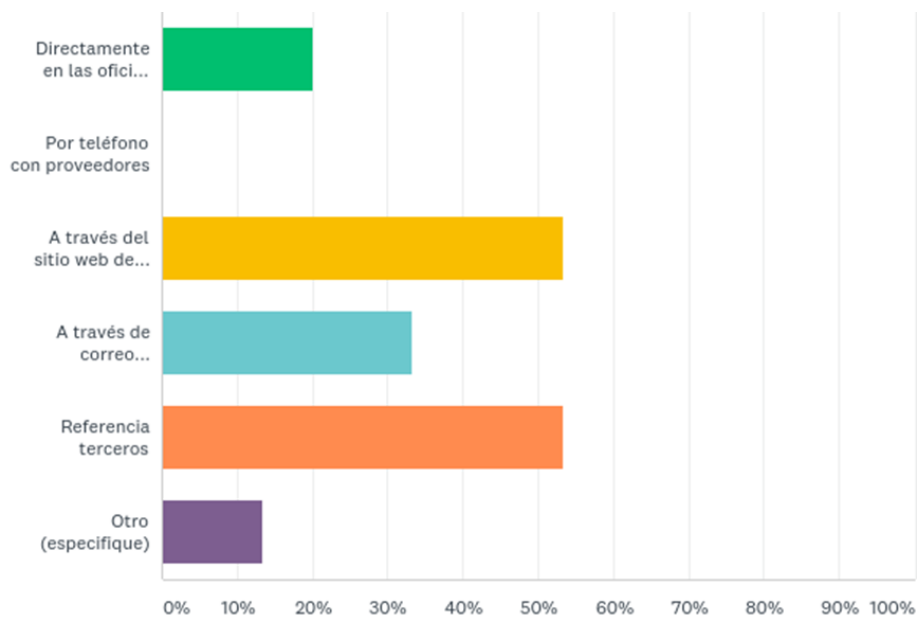


13. Pensando en Urbanstation ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de los siguientes atributos?



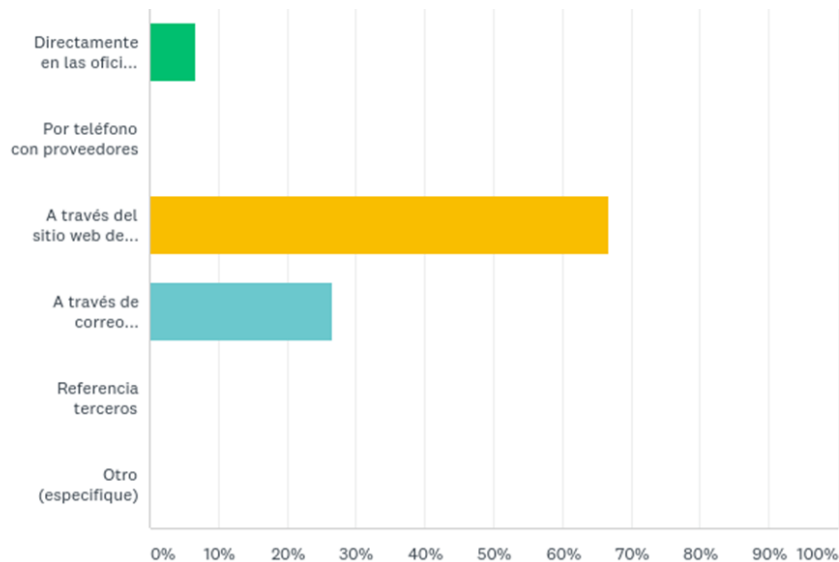
Nota: Los atributos considerados refieren a la pregunta numero 6

14. Habitualmente, ¿A través de qué medios se informa sobre empresas de arriendo de oficinas? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).





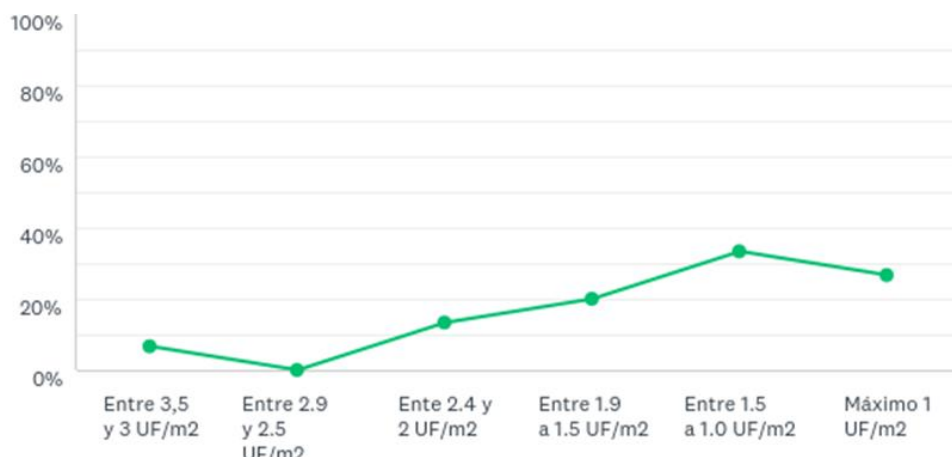
15. ¿Cuál sería su medio ideal para informarse y cotizar? (RESPUESTA ÚNICA)



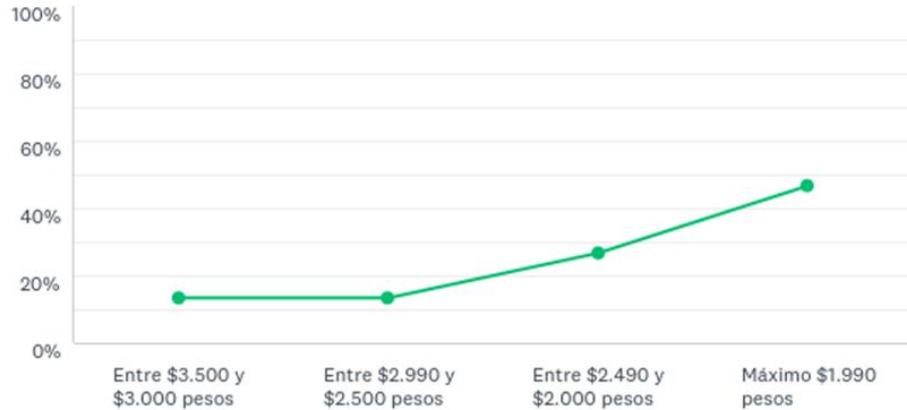
16. Considerando la oferta de arriendo de oficinas para su empresa, en un Espacio de Coworking en la comuna de Vitacura; donde Ud. por un pago de arriendo mensual tenga disponible

- Infraestructura oficina tipo A (Edificios con buen diseño de arquitectura que permiten una excelente imagen corporativa, equipamiento de alto estándar). Se incluyen zonas de acceso comunitario tales como cafetería y lounge*
- Instalaciones de servicios básicos más Internet de alta velocidad, con control de acceso y disponibilidad 24/7*
- Posibilidad de contar con oficinas o espacios de trabajo con metraje flexible, según requerimiento específico del personal de su empresa. Habilitación de mobiliario según estándar y distribución solicitado*

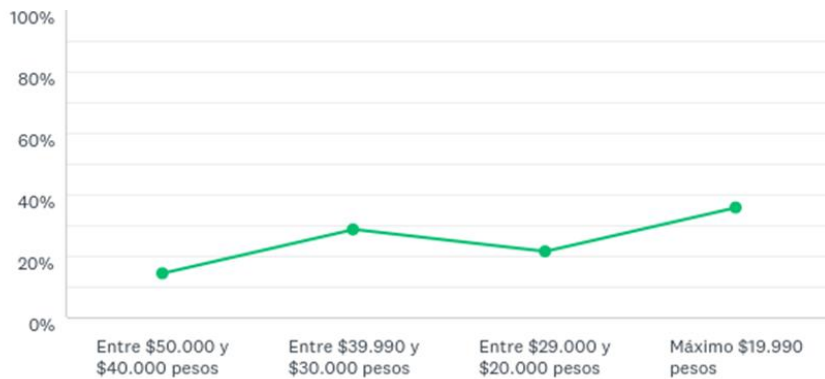
Considerando que el arriendo promedio de oficinas estándar (sin servicios ni habilitación de mobiliario), para un edificio tipo A en Vitacura es de 0.52UF/m<sup>2</sup> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente y por m<sup>2</sup>? (Considera 1m<sup>2</sup> por estación de trabajo en caso de que no consideres arriendo de oficina)



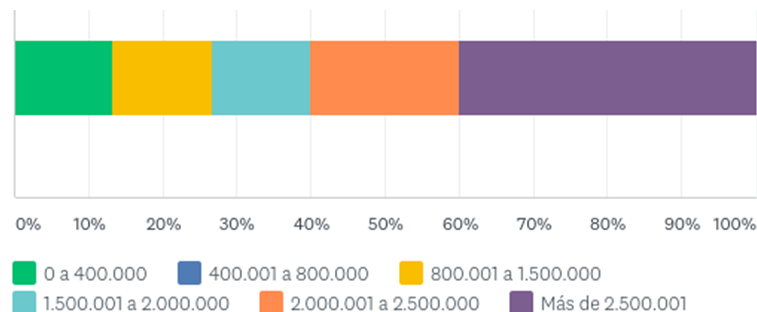
17. Considerando la pregunta anterior y siendo Ud. ya parte de una comunidad de Cowork ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora por un servicio de guardería ubicado junto al espacio de Cowork? Considere este servicio de guardería para bebés y niños de hasta 6 años en el espacio contiguo, pero aislado, de la oficina de cowork. El horario de funcionamiento de este centro será desde las 8.00hrs a las 20.00hrs de lunes a viernes



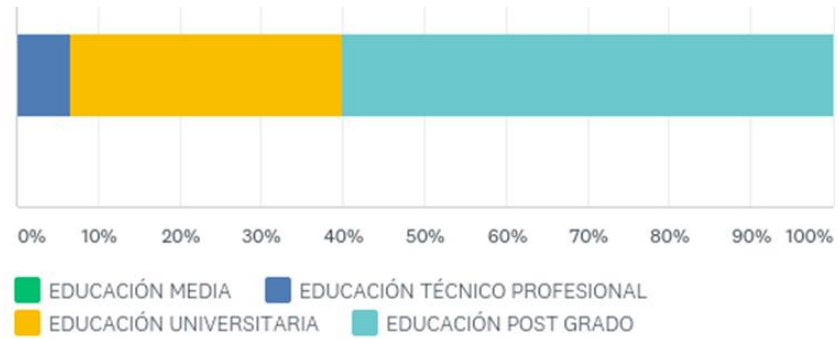
18. Considerando la pregunta 26 y siendo Ud. ya parte de una comunidad de Cowork. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar diario por un evento masivo de networking? Considere que se incluirían charlas o eventos masivos con aceleradoras e inversionistas del alto nivel, que pudiesen apoyar su emprendimiento. Esto considera un evento de todo el día en un hotel de Santiago con servicio de Coffe incluido.



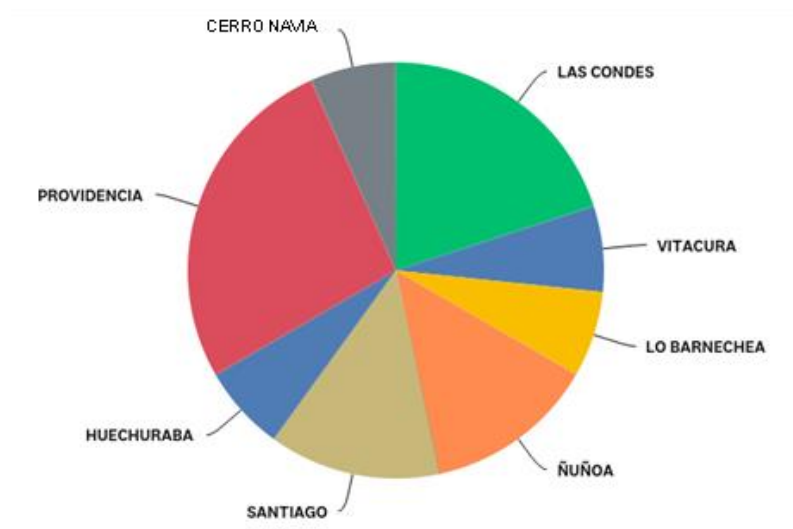
19. Favor indica el rango de ingreso mensual (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).



20.Favor indica tu rango de estudios completados (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).



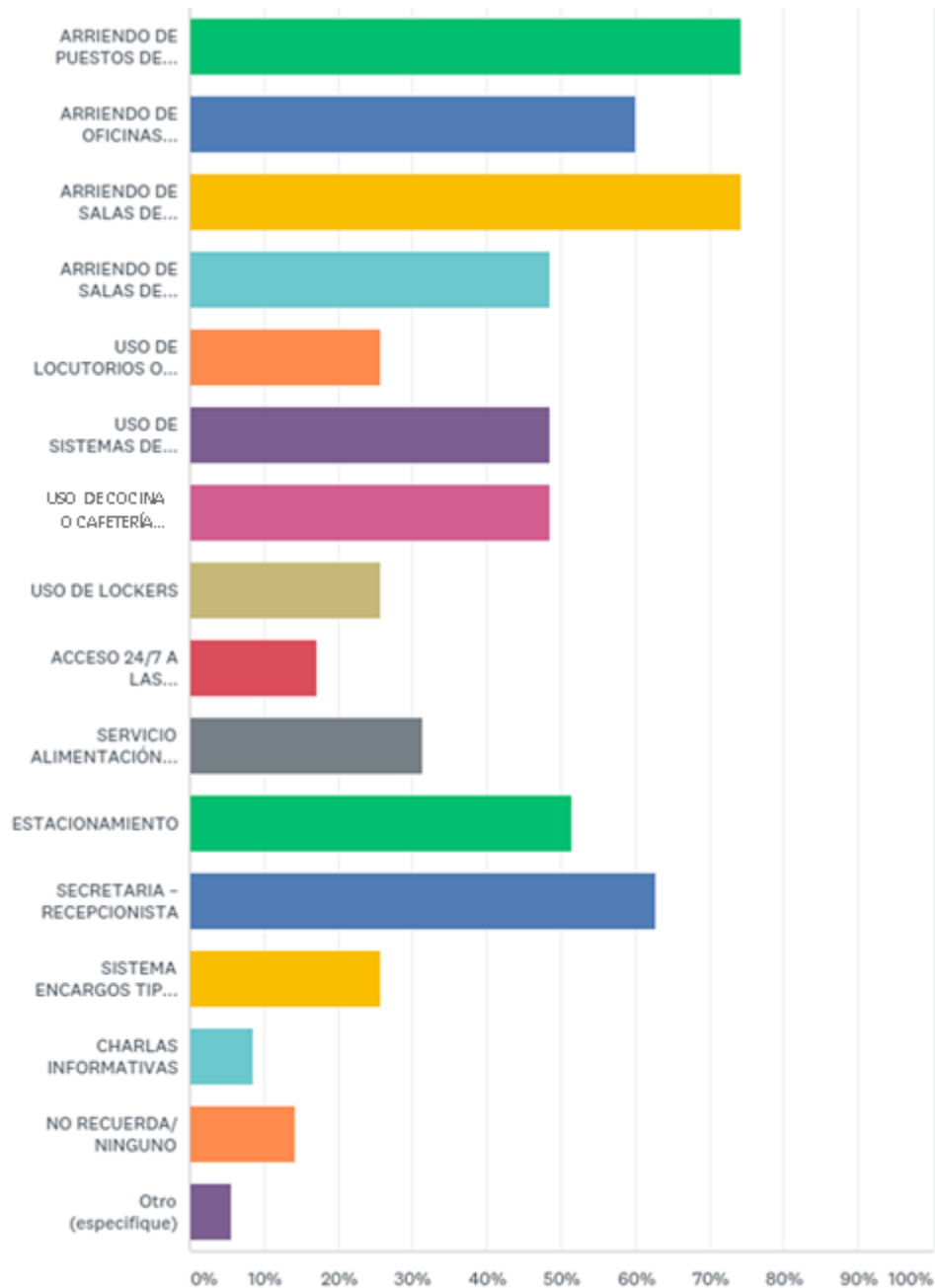
21.Favor indica tu comuna de residencia (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).



## 26.11 Anexo 11: Encuesta: Estudio de espacios de Coworking - Empresas

Fuente: Elaboración propia

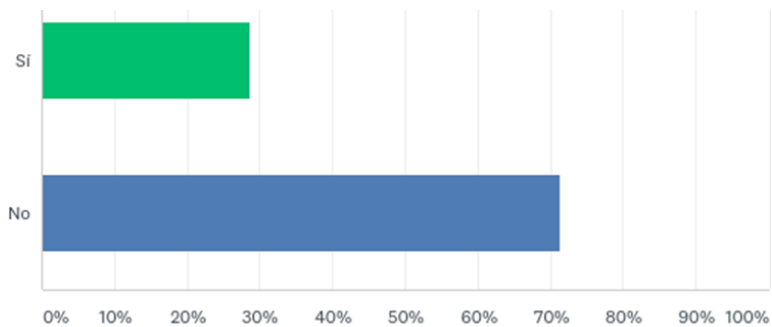
1. ¿Qué servicios conoce que se ofrecen en la industria del Coworking?  
(RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



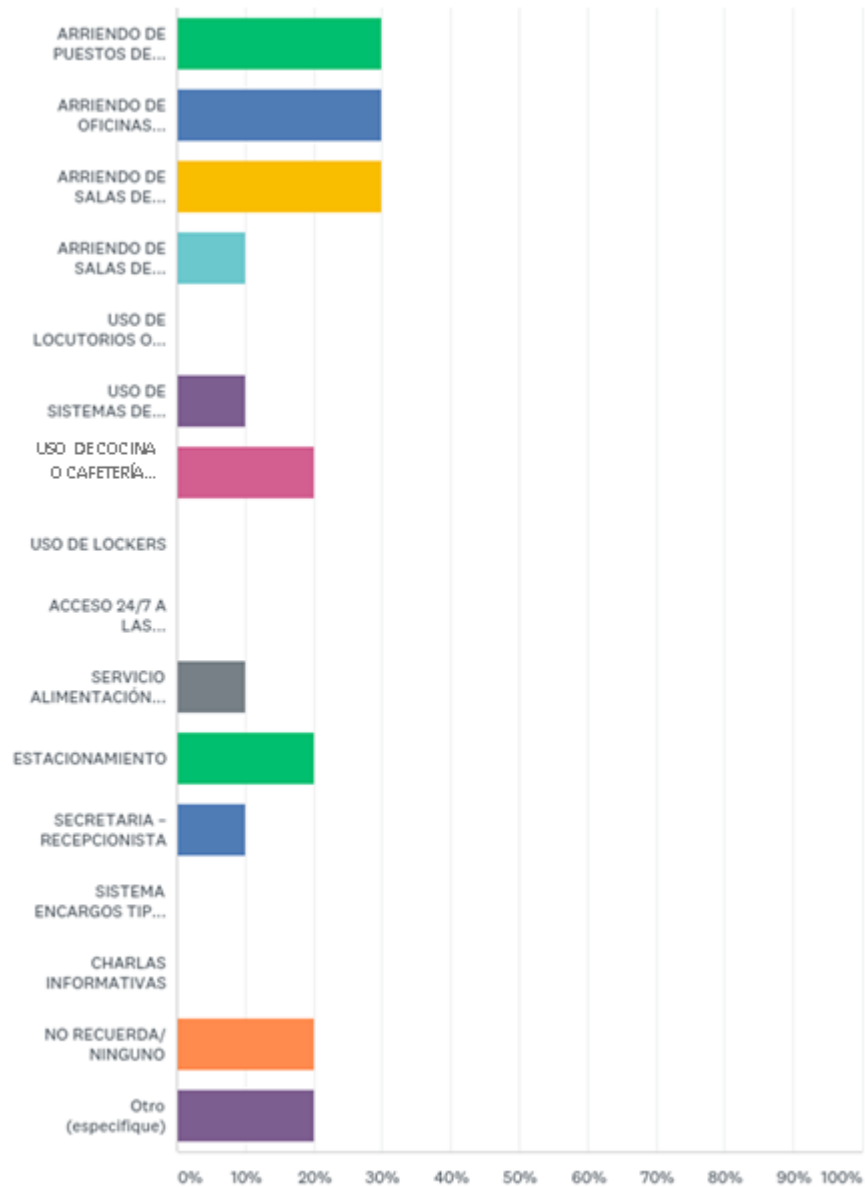
Nota: Los servicios listados para esta pregunta corresponden a:

- Arriendo de puestos de trabajo (Open space)
- Arriendo de oficinas cerradas
- Arriendo de salas de reuniones
- Arriendo de salas de eventos
- Uso de locutorios o cabina
- Uso de sistemas de impresión y/o scanner
- Uso de cocina o cafetería (bebestibles incluidos)
- Uso de lockers
- Acceso 24/7 a las instalaciones
- Servicio alimentación / snacks
- Estacionamiento
- Secretaria – recepcionista
- Sistema encargos tipo motoboy
- Charlas informativas
- No recuerda/ NINGUNO
- Otro (especifique)

2. ¿Alguna vez ha contratado el servicio de arriendo de espacios de coworking?

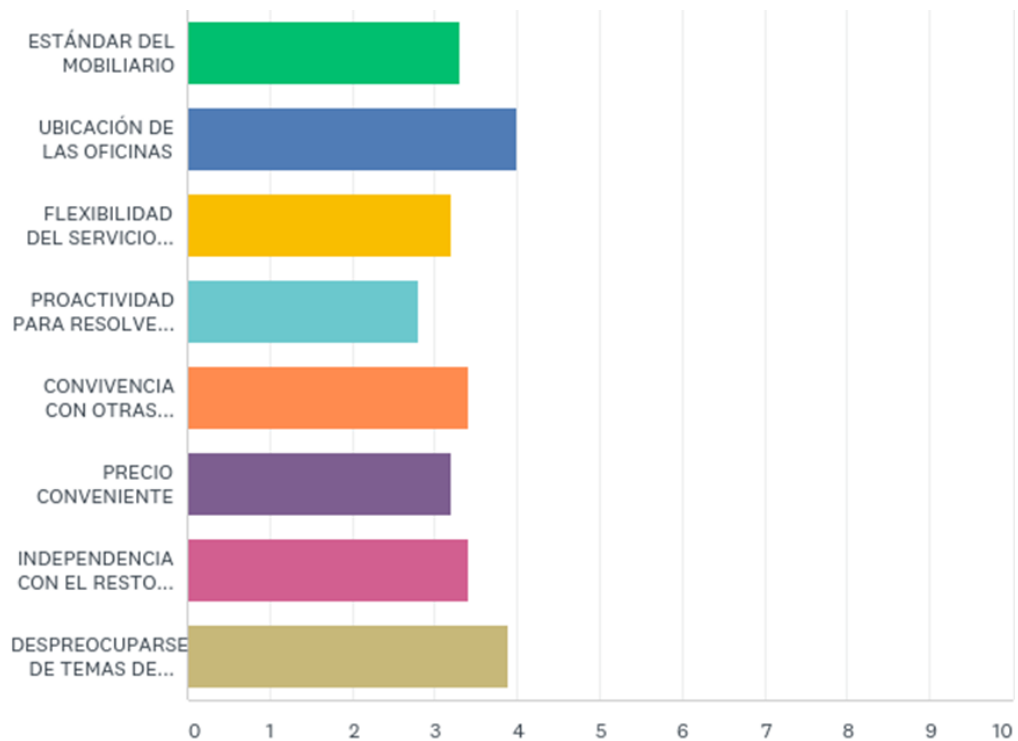


3. ¿Cuáles de estos servicios tiene contratado actualmente? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



Nota: Los servicios listados refieren al listado de la pregunta 1.

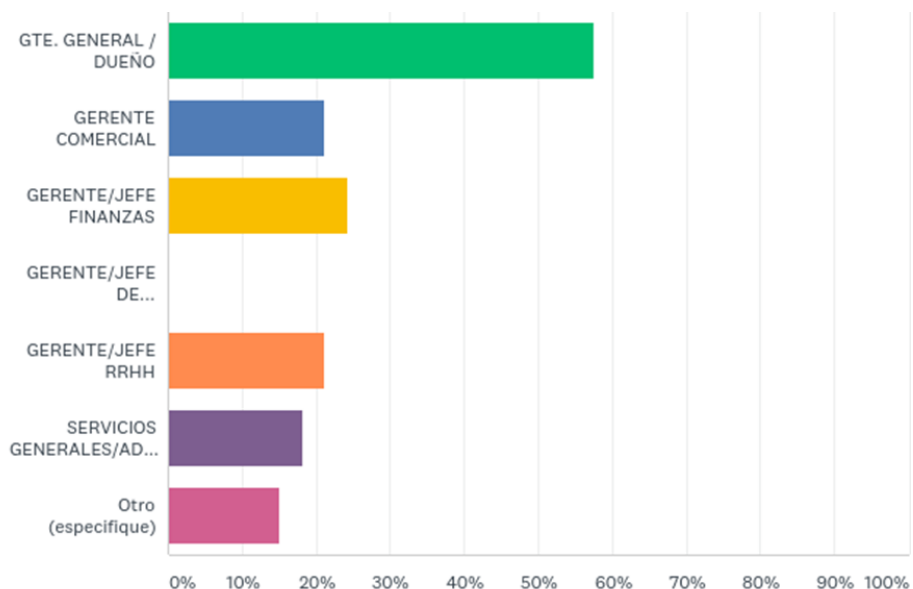
4. A partir de su experiencia en Espacios de Coworking ¿Cómo describiría su experiencia con la propuesta de arriendo? En una escala de 1 a 5, donde 1 es Muy Mala Experiencia, y 5 Muy Buena experiencia.



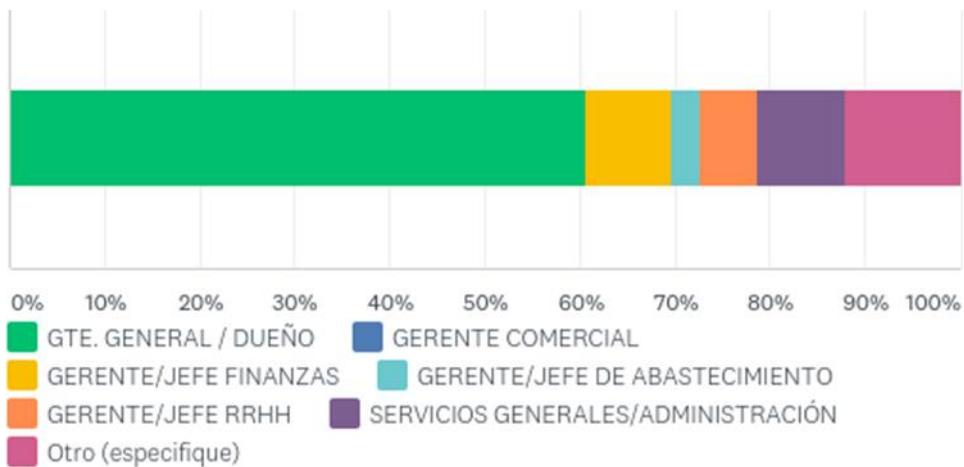
Nota: Los atributos listados para esta pregunta corresponden a:

- Estándar del mobiliario
- Ubicación de las oficinas
- Flexibilidad del servicio de acuerdo con su necesidad (m2 y distribución de mobiliario)
- Proactividad para resolver problemas de los administradores del recinto
- Convivencia con otras empresas precio conveniente
- Independencia con el resto de los usuarios
- Despreocuparse de temas de administración de las instalaciones

5. ¿Quién especifica las necesidades relacionadas al arriendo de instalaciones para su empresa? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).

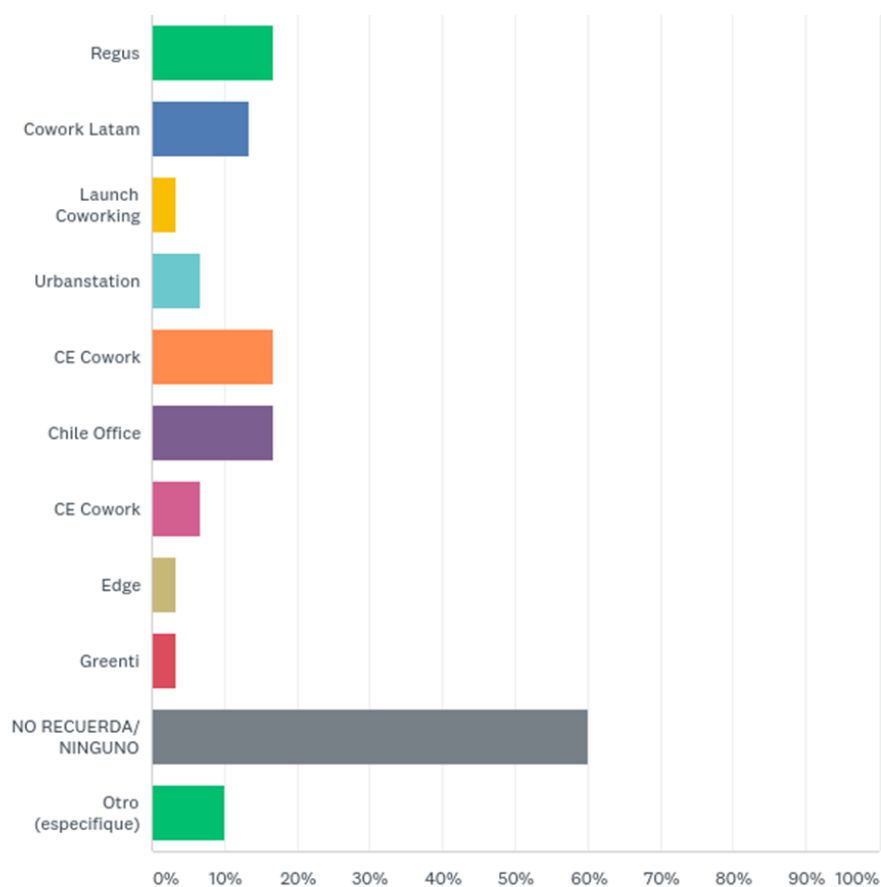


6. ¿Quién decide finalmente las instalaciones de arriendo contratar para su empresa? (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).





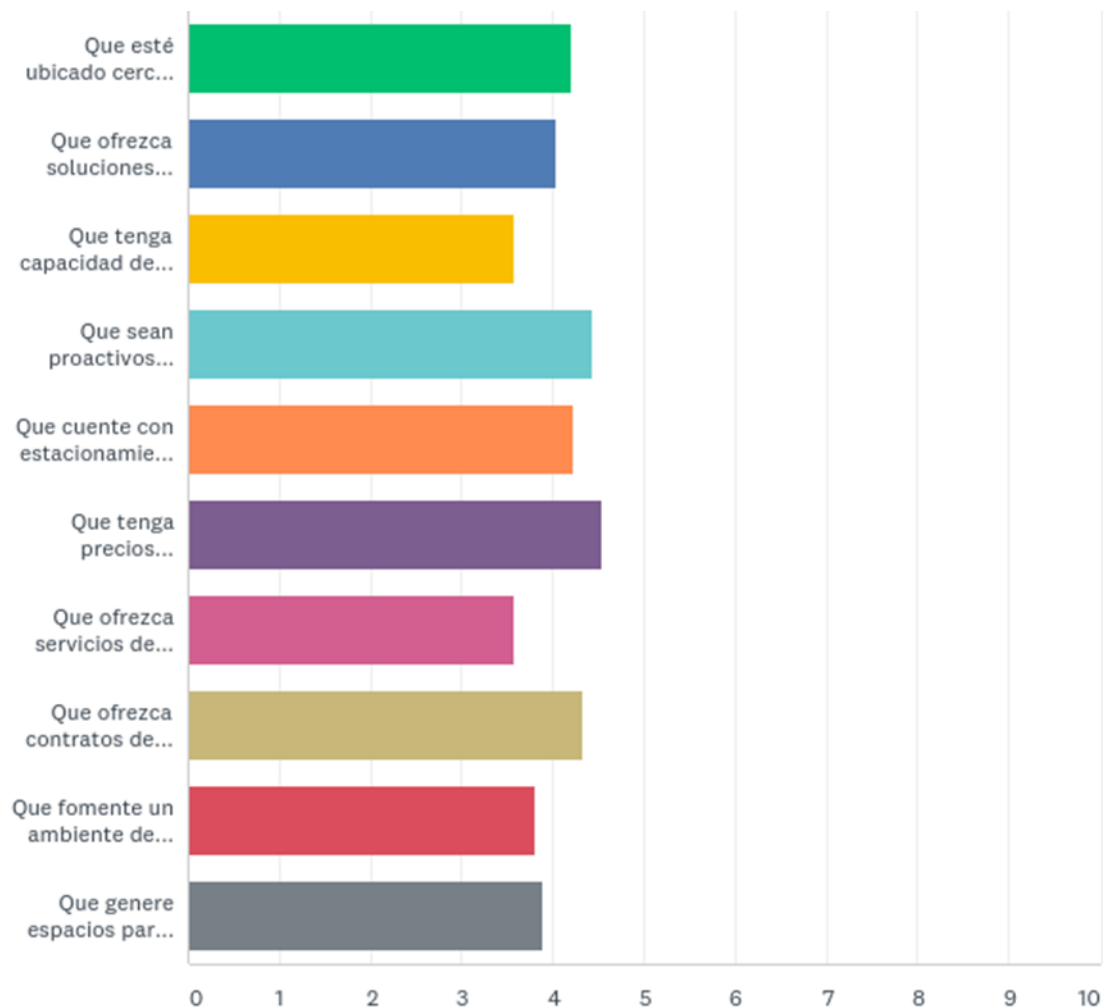
7. ¿Qué empresas de arriendo de oficinas o Cowork conoce Ud. aunque sea sólo de nombre? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



Nota: Las empresas consultadas son:

- a. Regus
- b. Cowork Latam
- c. Launch coworking
- d. Urbanstation
- e. CE cowork
- f. Chile office
- g. Edge
- h. Greenti
- i. No Recuerda/ Ninguno
- j. Otro (especifique)

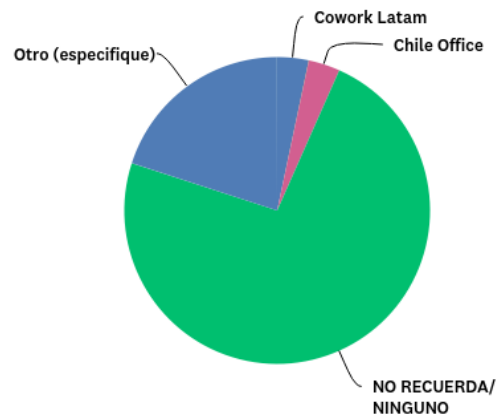
8. De los siguientes atributos, podría decirme cuán importantes son para usted al momento de elegir una empresa de arriendo de oficinas con servicios incluidos o Cowork. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Sin importancia, y 5 es Muy Importante.



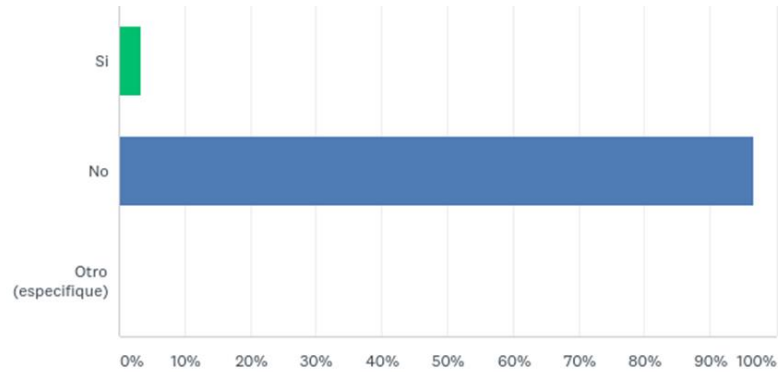
Nota: Los atributos listados para esta pregunta corresponden a:

- Que esté ubicado cerca de un metro o en un centro urbano
- Que ofrezca soluciones flexibles para aumentar o disminuir metros cuadrados según mi necesidad
- Que tenga capacidad de elegir la distribución del mobiliario a utilizar
- Que sean proactivos frente a la resolución de problemas de administración de servicios (Ej. soporte técnico para infraestructura TI)
- Que cuente con estacionamientos (Considerando pago adicional)
- Que tenga precios competitivos
- Que ofrezca servicios de alimentación (Cafetería, sándwich, bebidas considerado un pago adicional)
- Que ofrezca contratos de arriendo por plazos menores a un año como mínimo
- Que fomente un ambiente de innovación
- Que genere espacios para la interacción de equipos multidisciplinarios

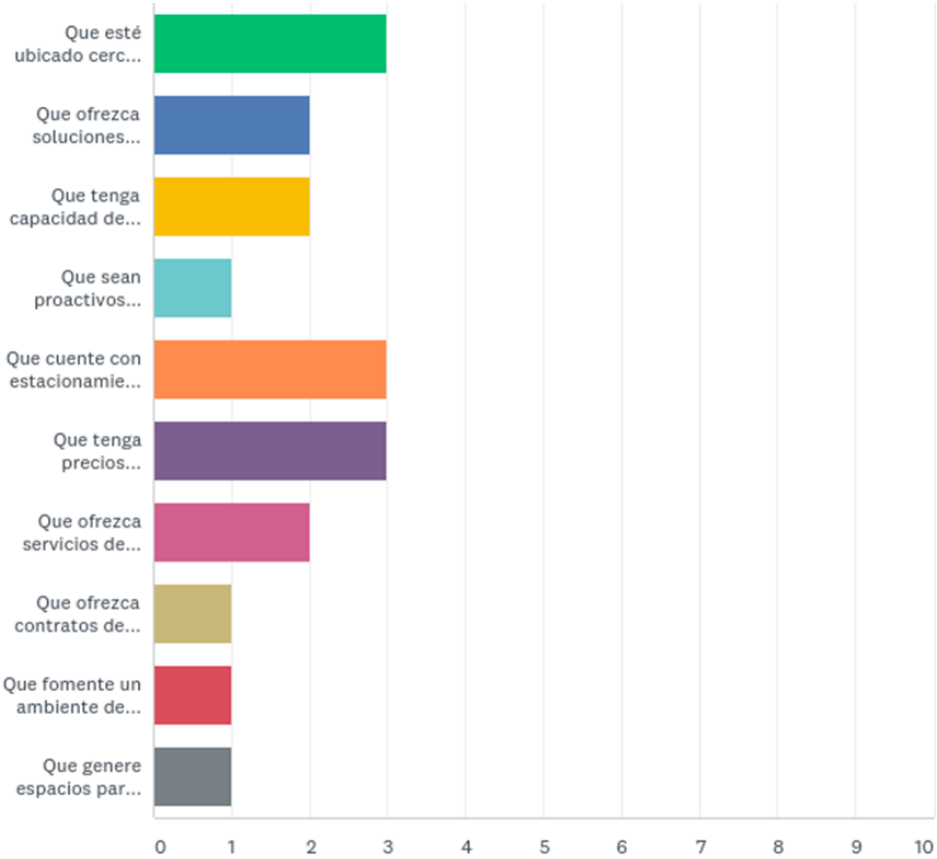
9. ¿Cuál es la empresa que actualmente provee a su empresa de este tipo de servicios? (RESPUESTA ÚNICA)



10. ¿Alguna vez Regus ha provisto a su empresa de este tipo de servicios? (RESPUESTA ÚNICA)

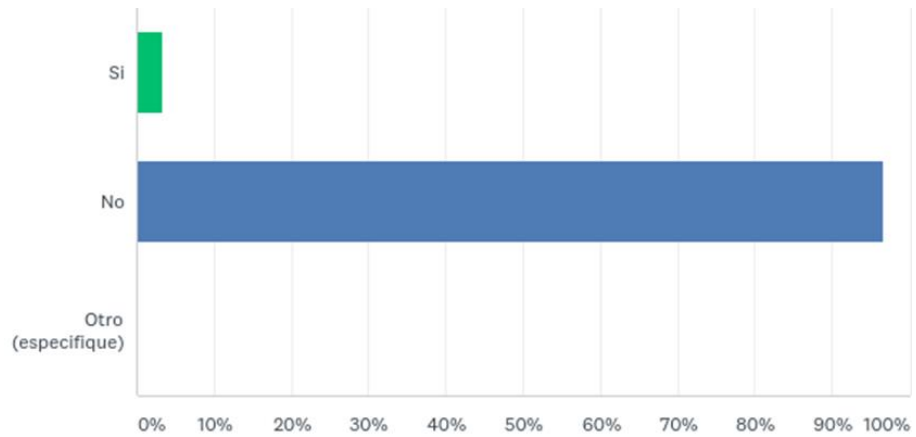


11. Pensando Regus ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de los siguientes atributos?

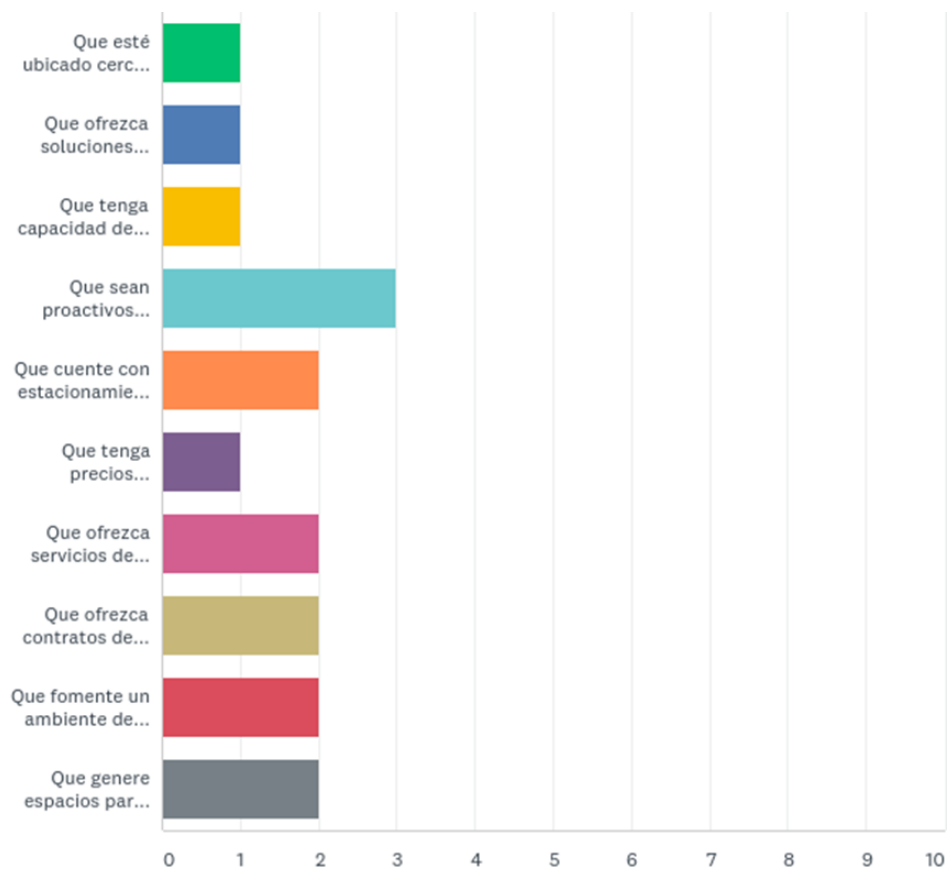


Nota: Los atributos considerados refieren a la pregunta numero 8

12. ¿Alguna vez Cowork Latam ha provisto a su empresa de este tipo de servicios?  
(RESPUESTA ÚNICA)

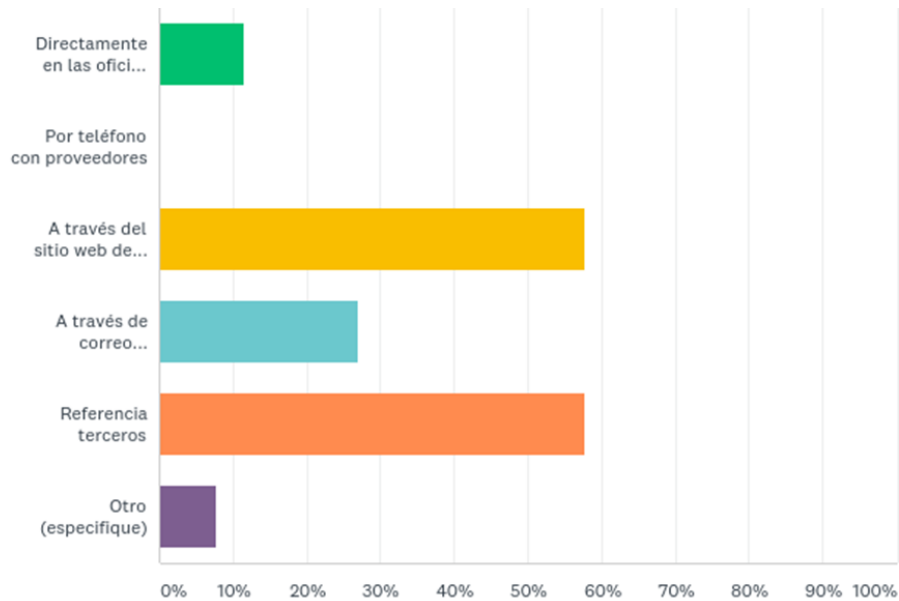


13. Pensando Cowork Latam ¿Cómo calificaría Ud. el cumplimiento de los siguientes atributos?

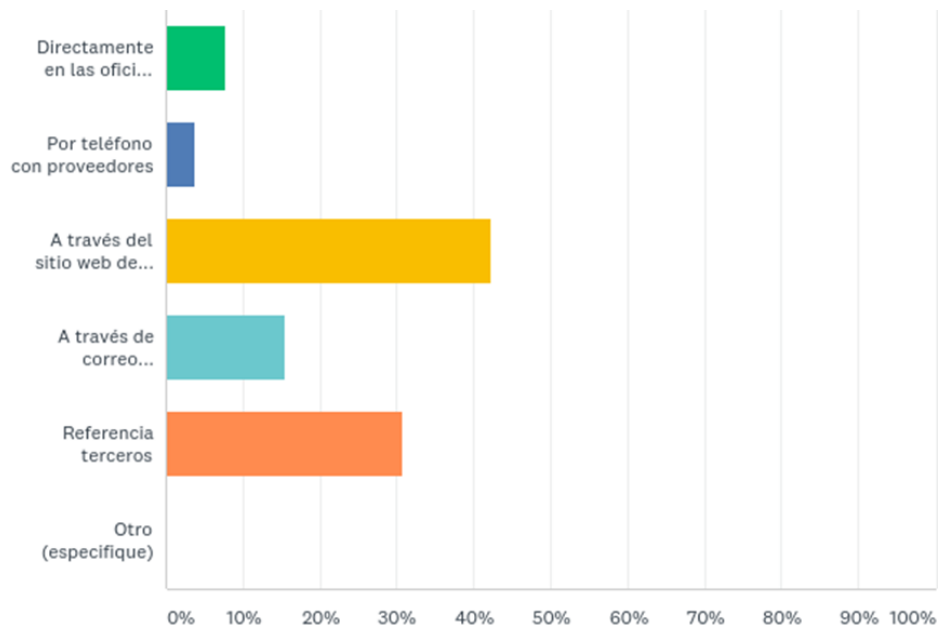


Nota: Los atributos considerados refieren a la pregunta numero 8

14. Habitualmente, ¿A través de qué medios se informa sobre empresas de arriendo de oficinas? (RESPUESTA MÚLTIPLE, PUEDE SELECCIONAR MÁS DE UNA OPCIÓN).



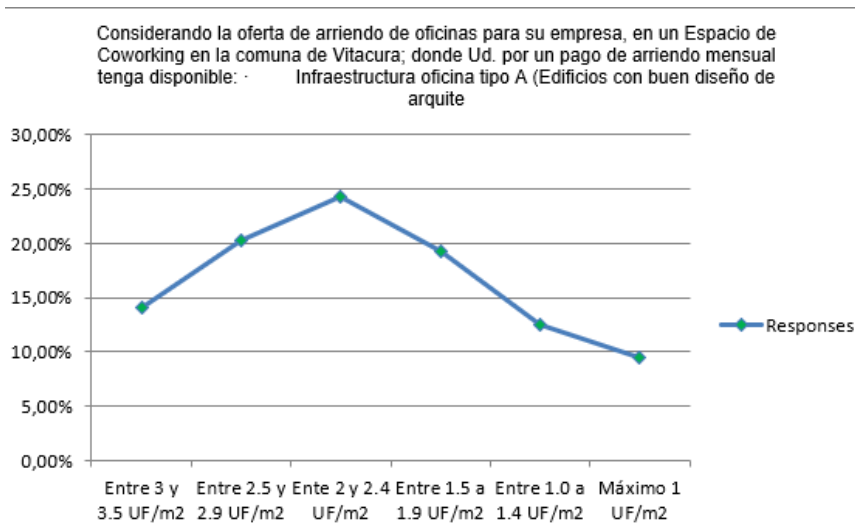
15. ¿Cuál sería su medio ideal para informarse y cotizar? (RESPUESTA ÚNICA)



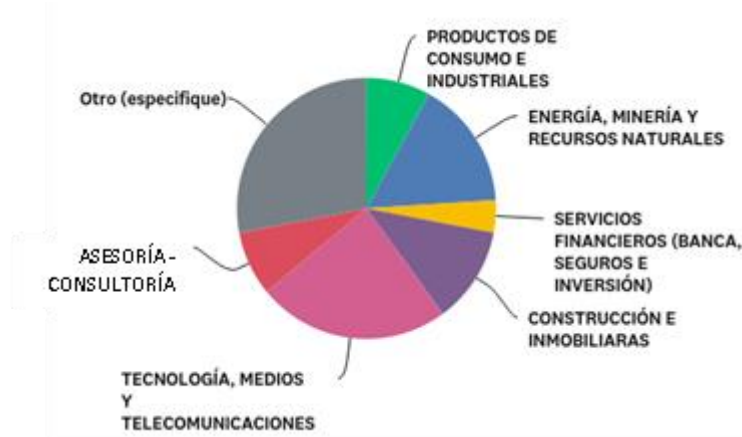
16. Considerando la oferta de arriendo de oficinas para su empresa, en un Espacio de Coworking en la comuna de Vitacura; donde Ud. por un pago de arriendo mensual tenga disponible

- a. *Infraestructura oficina tipo A (Edificios con buen diseño de arquitectura que permiten una excelente imagen corporativa, equipamiento de alto estándar). Se incluyen zonas de acceso comunitario tales como cafetería y lounge*
- b. *Instalaciones de servicios básicos más Internet de alta velocidad, con control de acceso y disponibilidad 24/7*
- c. *Posibilidad de contar con oficinas o espacios de trabajo con metraje flexible, según requerimiento específico del personal de su empresa. Habilitación de mobiliario según estándar y distribución solicitado*

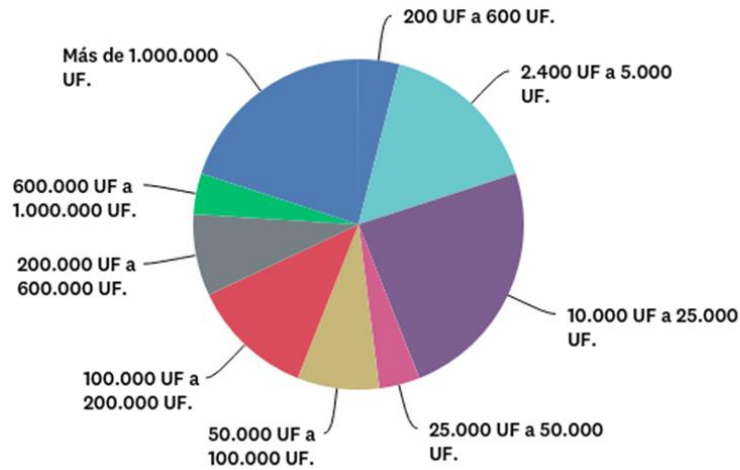
Considerando que el arriendo promedio de oficinas estándar (sin servicios ni habilitación de mobiliario), para un edificio tipo A en Vitacura es de 0.52UF/m<sup>2</sup> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente y por m<sup>2</sup>? (Considera 1m<sup>2</sup> por estación de trabajo en caso de que no consideres arriendo de oficina)



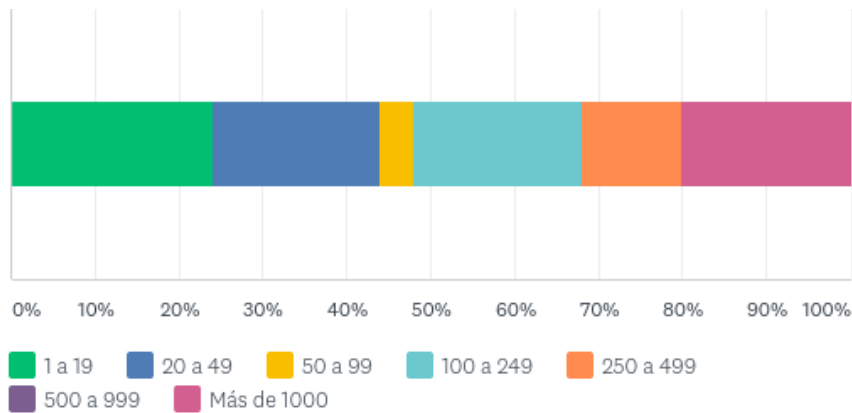
17. Favor indica la industria a la cual pertenece tu empresa (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).



18.Favor indica el rango de facturación de tu empresa (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).



19.Favor indica la cantidad de colaboradores con la que cuenta tu empresa (RESPUESTA ÚNICA, SELECCIONE SÓLO UNA OPCIÓN).










## 26.12 Anexo 12: Modelo Canvas


### Gráfico 11 Lienzo Canvas

Fuente: <https://innokabi.com/wp-content/uploads/2015/09/Lienzo-Innokabi-BMC-SIN-contrase%C3%B1a-Castellano.pdf>

## LIENZO MODELO DE NEGOCIO (BMC)

<p><b>Socios clave</b></p>  <p>¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros suministradores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios optimización y economía reducción de riesgo e incertidumbre adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestras relaciones con clientes? ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>categorías producción resolución de problemas plataforma/red</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudar a resolver? ¿qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características novedad rendimiento personalización "hacer el trabajo" diseño marcas/estatus precio reducción de coste reducción de riesgo accesibilidad conveniencia sustentabilidad</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cuáles hemos establecido? ¿cómo están integrados con nuestro modelo de negocio? ¿cuánto cuestan?</p> <p>ejemplos asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y co-creación</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b></p>  <p>¿para quién estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>mercado de masas mercado de nicho segmentado diversificado plataforma multilateral</p>
<p><b>Recursos clave</b></p>  <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestras relaciones con clientes? ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>categorías físico intelectual (patentes, marca, copyright, datos,...) humanos financieros</p>	<p><b>Estructura de costes</b></p>  <p>¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras? tu negocio está basado en: coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, max automatización, outsourcing extensivo...) valor (contrato en creación de valor, propuesta de valor premium...) características de ejemplos: costes fijos (salarios, rentas, estructuras...), bajo, max automatización, o costes variables, economía de escala, economía de alcance...</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <p>¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿cómo les contactamos ahora? ¿cómo están integrados nuestros canales? ¿cuáles funciones mejor? ¿cuáles son más eficientes en costes? ¿cómo los integramos con las rutinas del cliente?</p> <p><b>Canales</b></p> <p><b>fases del canal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocemos: ¿cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?</li> <li>2. Evaluación: ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra empresa?</li> <li>3. Compra: ¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?</li> <li>4. Entrega: ¿cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes?</li> <li>5. Post-venta: ¿cómo proporcionamos soporte postventa?</li> </ol>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>  <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿por qué pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo preferirían pagar? ¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>tipos: venta de activos, pago por suscripción, préstamo/alquiler/leasing, bonos, tasas intermediación, publicidad</p> <p>precio fijo: listas de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento del cliente, dependiente del volumen</p> <p>precio dinámico: negociación, gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.</p>	

Lienzo descargado desde la web de:

[www.innokabi.com](http://www.innokabi.com)  
 @innokabi  
 facebook.com/innokabi.es

Traducción del original de [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

## 26.13 Anexo 13: Definición de comuna de locación para Workspace

Tabla 29 Matriz de evaluación locación por comuna

Fuente: Elaboración Propia

		Santiago		Providencia		Ciudad empresarial		Vitacura		Las Condes		
Atributos requeridos por el cliente B2B	Ponderación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	
1	Que tenga precios competitivos (Valor UF/m2)	40%	5	2	3	1,2	5	2	2	0,8	1	0,4
2	Que esté ubicado cerca de un metro o en un centro urbano	30%	5	1,5	5	1,5	3	0,9	3	0,9	5	1,5
3	Que cuente con estacionamientos (Considerando pago adicional)	30%	1	0,3	2	0,6	5	1,5	4	1,2	5	1,5
				<b>3,8</b>		<b>3,3</b>		<b>4,4</b>		<b>2,9</b>		<b>3,4</b>
Atributos requeridos para la operación	Ponderación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	Escala	Puntuación	
1	Buena accesibilidad	30%	1	0,3	2	0,6	2	0,6	5	1,5	4	1,2
2	Mano de obra disponible	20%	5	1	5	1	2	0,4	5	1	2	0,4
3	Servicios adecuados	20%	5	1	5	1	5	1	4	0,8	5	1
4	Vacancia de oficinas	30%	1	0,3	4	1,2	5	1,5	4	1,2	3	0,9
				<b>2,3</b>		<b>2,6</b>		<b>2</b>		<b>3,3</b>		<b>2,6</b>
				<b>3,05</b>		<b>2,95</b>		<b>3,20</b>		<b>3,10</b>		<b>3,00</b>

Escala de cumplimiento:	
N/A	0
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

Ilustración 24 Ubicación Comuna Vitacura en Santiago

Fuente: Google Maps

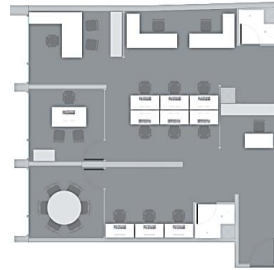


## 26.14 Anexo 14: Tipologías de oficinas y layout propuesto

### Ilustración 25 Ejemplo de Oficina Tipo B 70-80m<sup>2</sup>

Capacidad entre 10 a 14 personas

Fuente: Elaboración propia



### Ilustración 26 Ejemplo Oficina Tipo A 20-30m<sup>2</sup>

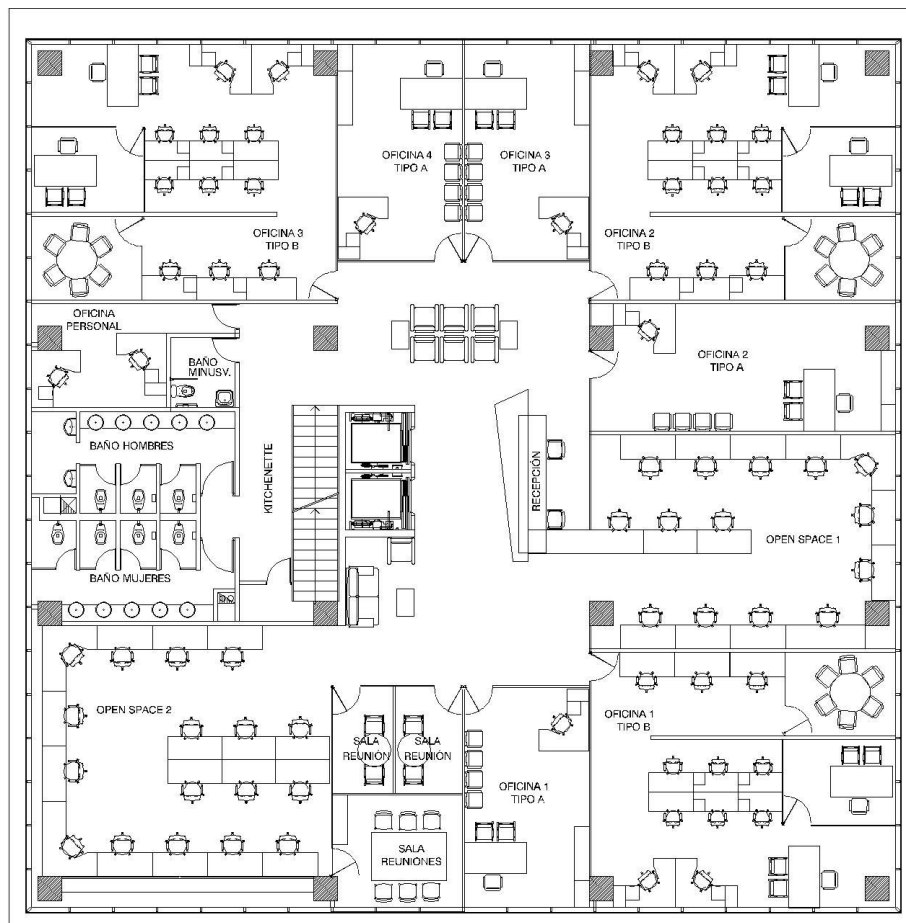
Capacidad entre 3 a 4 personas

Fuente: Elaboración propia



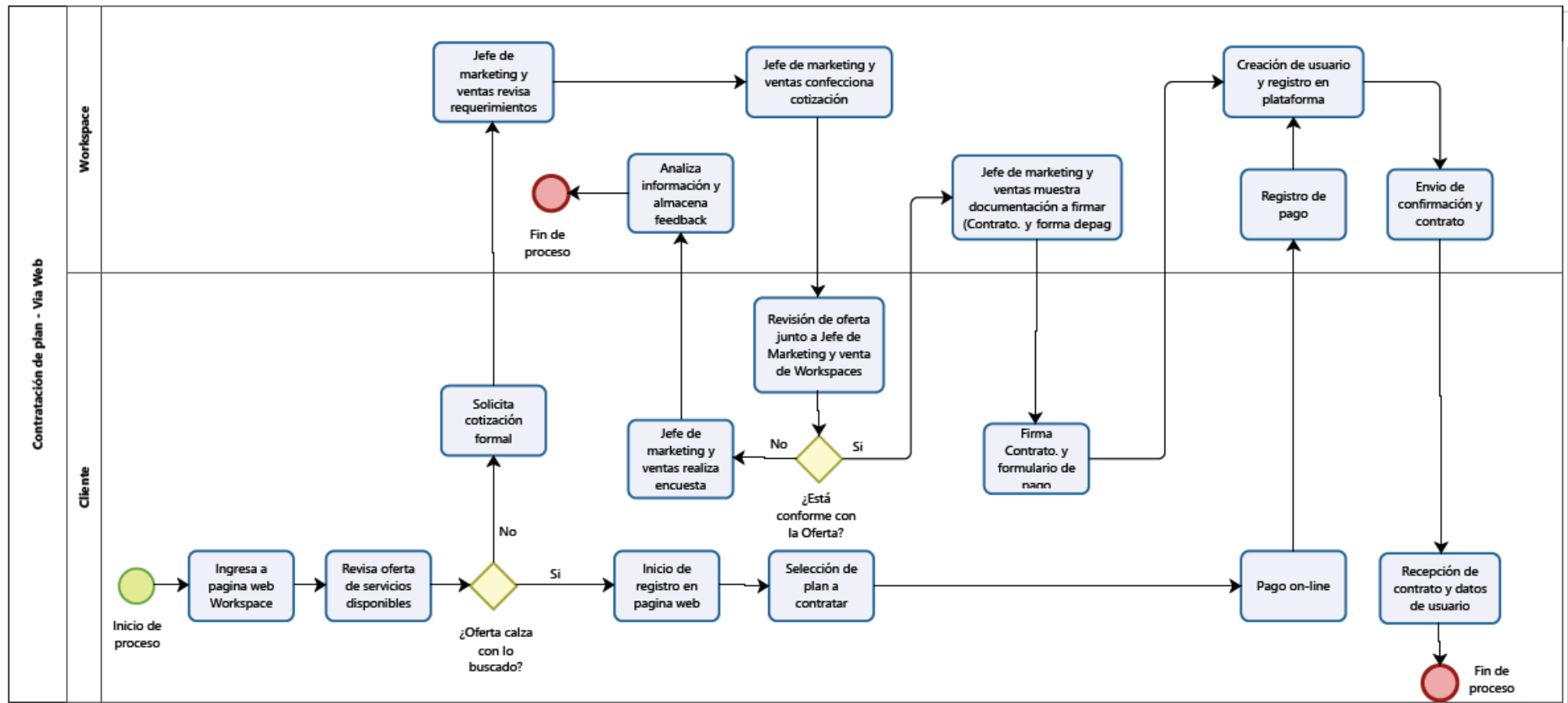
### Ilustración 27 Layout Propuesto para Workspace

Fuente: Elaboración propia

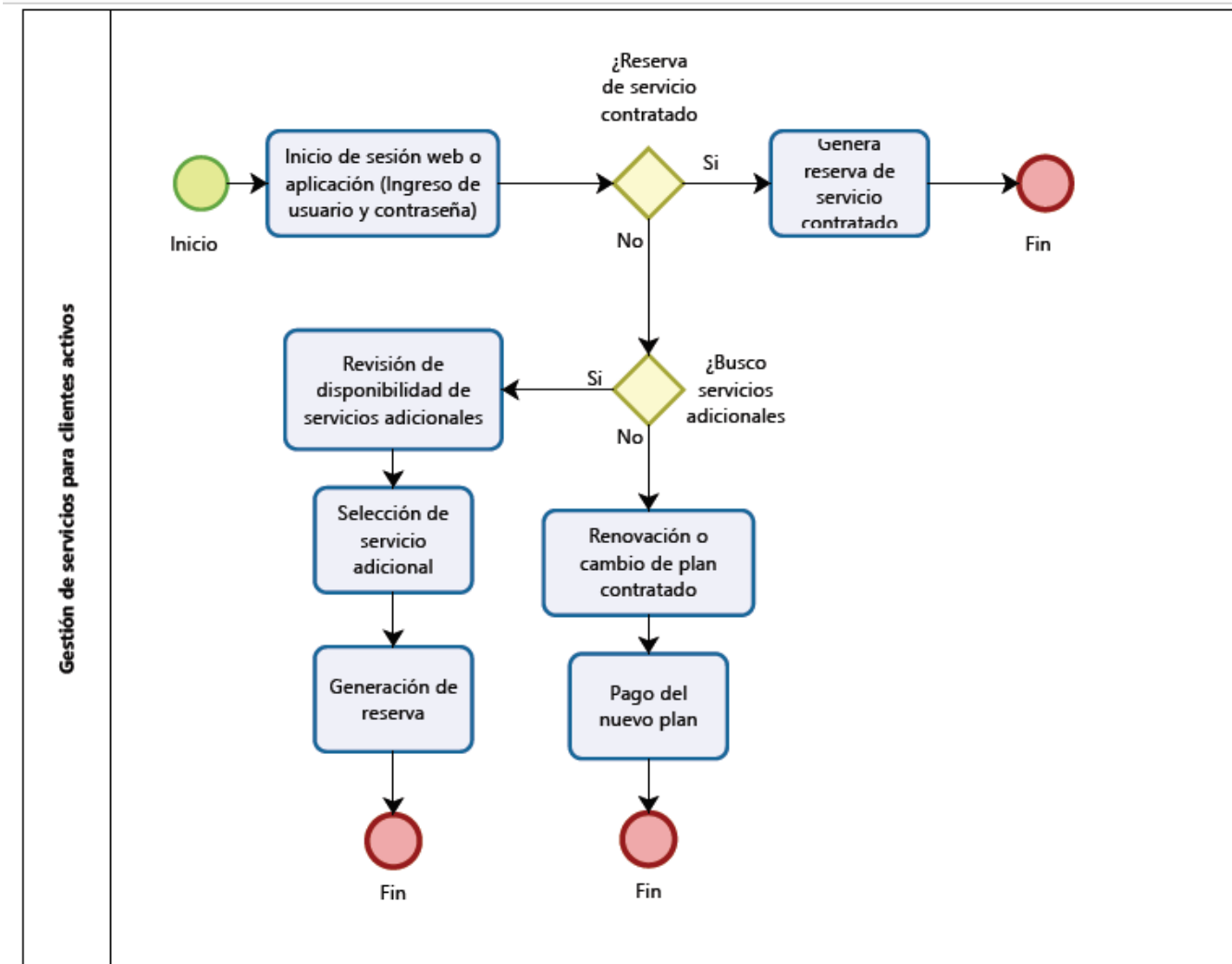


## 26.15 Anexo 15: Mapa de procesos en canales digitales

### Contratación de plan a través de sitio web

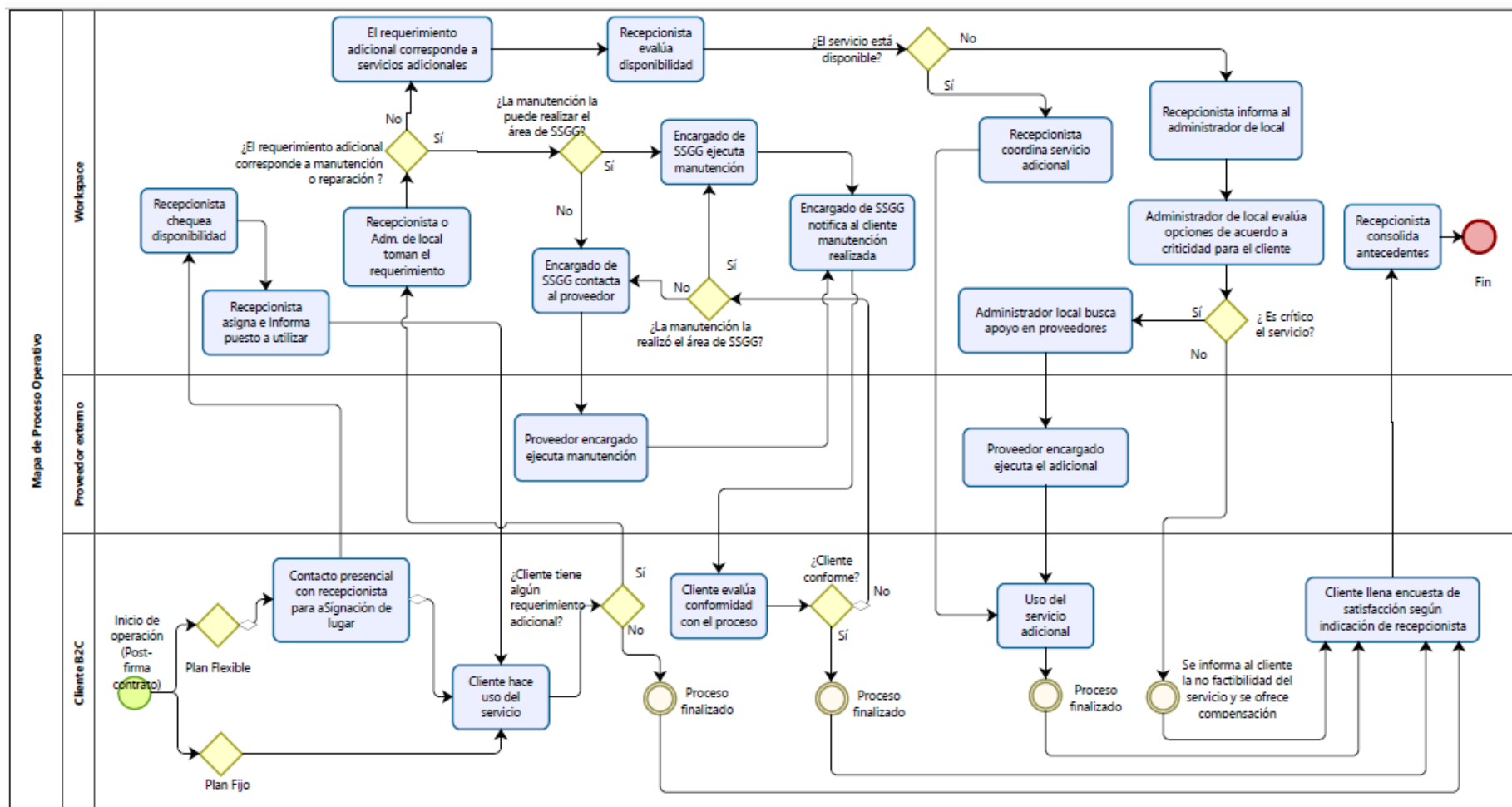


Gestión de servicios para clientes activos (Sitio web y aplicación)

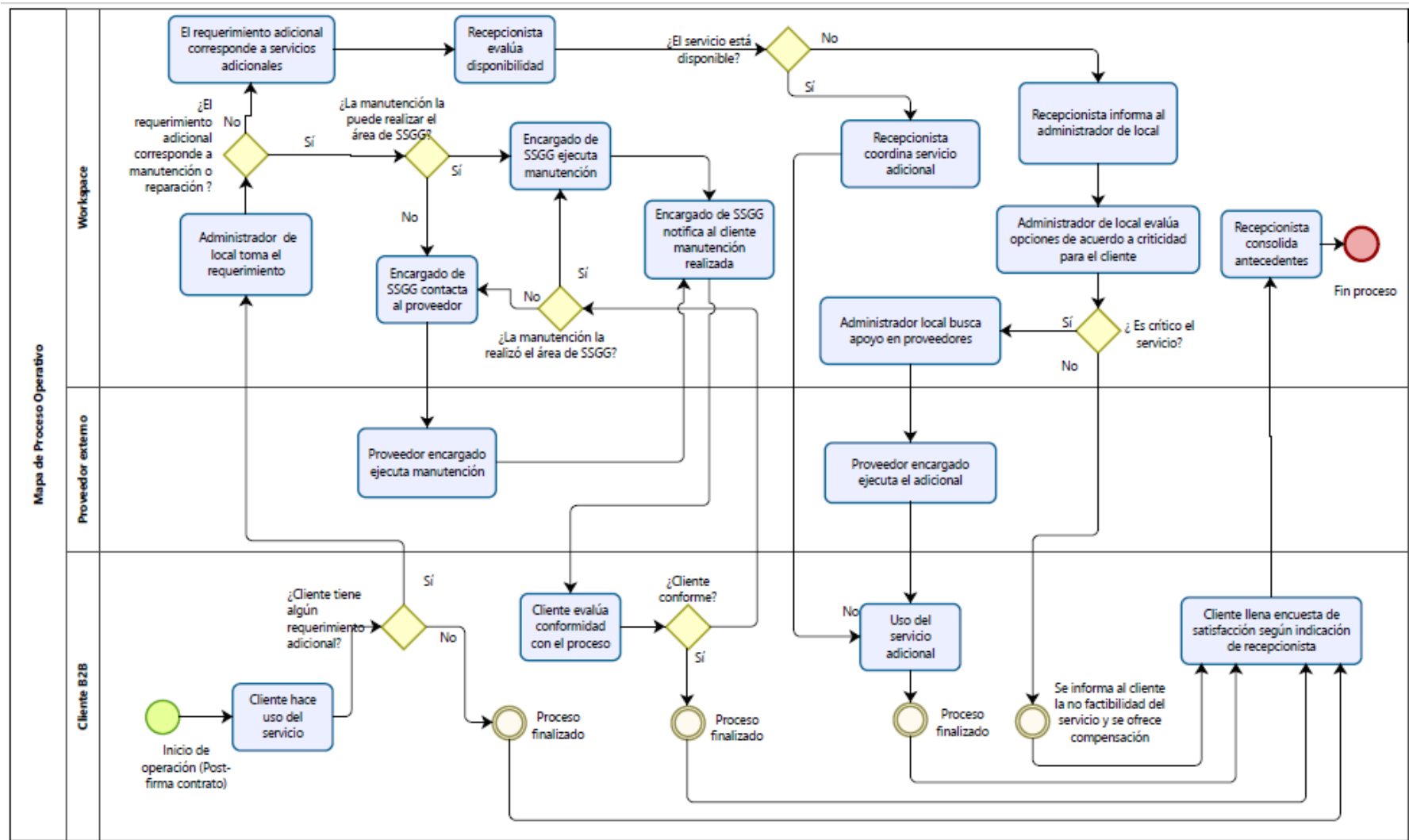


## 26.16 Anexo 16: Mapa de procesos operacionales Workspace

### Cliente B2C



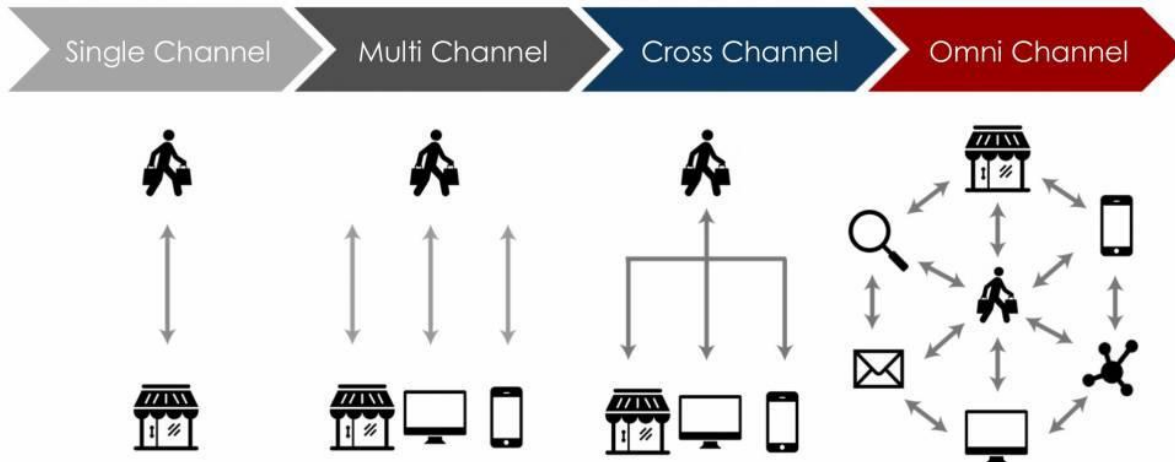
## Cliente B2B



## 26.17 Anexo 17: Tipos de estrategias de distribución

### Ilustración 28 Tipos de estrategias de distribución

Fuente: Referencia Gestión Operaciones II – Autor Marcel Goic<sup>78</sup>



<sup>78</sup> Referencia Gestión Operaciones II – Autor Marcel Goic



## 26.18 Anexo 18: Política de Contratación del Personal

La política de contratación de personal de Workspace contempla los siguientes puntos:

- Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, se evaluará la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida.
- Todos los candidatos deberán someterse a entrevistas y exámenes laborales, los cuales deberán obtener resultados satisfactorios de acuerdo con las necesidades de cada caso para ser considerados como aptos para la vacante.
- Ningún trabajador será discriminado por razones de edad, género, estado civil, origen étnico, condición social, religión, ideas políticas ni orientación sexual.
- El administrador de local será responsable de integrar los expedientes de personal y manejar confidencialmente su información, así como de elaborar los contratos respectivos, solicitando para tal efecto la siguiente documentación: currículo vitae actualizado, certificados de estudios, afiliación a Isapre y AFP, foto, cédula de identidad y datos de cuenta corriente o vista en caso de realizar el pago de remuneración vía
- Los datos y referencias que proporcionen los postulantes serán verificados y en caso de encontrar incongruencias entre los datos, la empresa estará capacitada para rechazar al candidato.
- Toda persona contratada para realizar una función en la empresa deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios profesionales según el cargo correspondiente, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.
- Todos los trabajadores tendrán como beneficio de la empresa una bonificación de \$40.000 por concepto de traslado y \$60.000 para colación.
- La inducción al puesto será impartida y coordinada por la jefatura directa, a través de proyección de una presentación en donde se dará a conocer aspectos generales de la empresa, del cargo y de los sistemas de calidad y seguridad establecidos para el buen desarrollo de cada una de las actividades desarrolladas por la organización.
- Todo empleado nuevo será sometido a un período de prueba el cual será de tres meses, al finalizar este período el jefe directo deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación.

## 26.19 Anexo 19: Cálculo de tasa de retorno para evaluación financiera (WACC)

En primera instancia se considera el cálculo de la tasa de retorno del capital ( $K_e$ ), a partir de los siguientes datos:

Risk free rate ( $R_f$ ): 2,5% - Banco central<sup>79</sup>

$R_m$  (Promedio variación IPSA 2007-2017): 9,07% - IPSA<sup>80</sup>

Beta: 1,02 – Operación y servicio de bienes raíces – Damodaran<sup>81</sup>

$$K_e = \text{Risk free rate} + [(E(R_m) - R_f)] \times \text{Beta}$$

$$K_e = \text{Risk free rate} + [(E(R_m) - R_f)] \times \text{Beta}$$

$$K_e = 2,5\% + (9,07\% - 2,5\%) \times 1,02$$

$$K_e = 9,20\%$$

Con este valor se estima el WAAC, a modo de ejemplo se detalla el cálculo para el escenario con financiamiento en proporciones equivalentes, considerando 50% deuda y 50% capital propio.

Datos:

$R_e$ : 9,20%

$E/(E+D)$ : 0,5

$K_d$ : 20,41% - Tasa anual crédito de consumo<sup>82</sup>

$T$ : 27% Tasa impositiva Chile

$D/(E+D)$ : 0,5

$$\text{WACC} = (K_e \times T_e) + [(1-t_c) \times K_d \times T_d]$$

$$\text{WACC} = K_e \frac{E}{E+D} + K_d (1-T) \frac{D}{E+D}$$

$$\text{WAAC} = 9,20\% \times 0,5 + 20,41\% \times (1-27\%) \times 0,5$$

$$\text{WAAC} = 12,02\%$$

Adicionalmente y dada la inexperiencia del autor en la evaluación de inversiones, se aumenta en 5 punto porcentuales el WAAC obtenido, considerándose una tasa de 17,02%.

<sup>79</sup> <http://www.bcentral.cl/web/guest/tasa-de-politica-monetaria>

<sup>80</sup> <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

<sup>81</sup> <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>

## 26.20 Anexo 20: Cálculo de cuota anual por concepto de interés

Se considera a partir del valor de la cuota, la estimación de amortización e interés correspondiente a cada mes, a partir de los siguientes datos:

Tasa de interés mensual (r): 1,56%<sup>83</sup>

Deuda Total (Dt): \$159.864.625

Número de Cuotas (C):60

Tabla 30 Estimación interés y amortización

Fuente: Elaboración propia

	Deuda	Interes	Amortización	Cuota
Mes 0	\$159.864.625			
Mes 1	\$158.236.128	\$2.493.888	\$1.628.497	\$4.122.386
Mes 2	\$156.582.226	\$2.468.484	\$1.653.902	\$4.122.386
Mes 3	\$154.902.523	\$2.442.683	\$1.679.703	\$4.122.386
Mes 4	\$153.196.616	\$2.416.479	\$1.705.906	\$4.122.386
Mes 5	\$151.464.098	\$2.389.867	\$1.732.518	\$4.122.386
Mes 6	\$149.704.552	\$2.362.840	\$1.759.546	\$4.122.386
Mes 7	\$147.917.558	\$2.335.391	\$1.786.995	\$4.122.386
Mes 8	\$146.102.686	\$2.307.514	\$1.814.872	\$4.122.386
Mes 9	\$144.259.503	\$2.279.202	\$1.843.184	\$4.122.386
Mes 10	\$142.387.565	\$2.250.448	\$1.871.937	\$4.122.386
Mes 11	\$140.486.426	\$2.221.246	\$1.901.140	\$4.122.386
Mes 12	\$138.555.628	\$2.191.588	\$1.930.797	\$4.122.386
Mes 13	\$136.594.710	\$2.161.468	\$1.960.918	\$4.122.386
Mes 14	\$134.603.202	\$2.130.877	\$1.991.508	\$4.122.386
Mes 15	\$132.580.627	\$2.099.810	\$2.022.576	\$4.122.386
Mes 16	\$130.526.499	\$2.068.258	\$2.054.128	\$4.122.386
Mes 17	\$128.440.327	\$2.036.213	\$2.086.172	\$4.122.386
Mes 18	\$126.321.610	\$2.003.669	\$2.118.716	\$4.122.386
Mes 19	\$124.169.842	\$1.970.617	\$2.151.768	\$4.122.386
Mes 20	\$121.984.506	\$1.937.050	\$2.185.336	\$4.122.386
Mes 21	\$119.765.078	\$1.902.958	\$2.219.427	\$4.122.386
Mes 22	\$117.511.028	\$1.868.335	\$2.254.050	\$4.122.386
Mes 23	\$115.221.815	\$1.833.172	\$2.289.214	\$4.122.386
Mes 24	\$112.896.889	\$1.797.460	\$2.324.925	\$4.122.386
Mes 25	\$110.535.695	\$1.761.191	\$2.361.194	\$4.122.386
Mes 26	\$108.137.666	\$1.724.357	\$2.398.029	\$4.122.386
Mes 27	\$105.702.228	\$1.686.948	\$2.435.438	\$4.122.386
Mes 28	\$103.228.798	\$1.648.955	\$2.473.431	\$4.122.386
Mes 29	\$100.716.781	\$1.610.369	\$2.512.016	\$4.122.386

<sup>83</sup> <https://www.comparaonline.cl/credito-consumo>

Mes 30	\$98.165.577	\$1.571.182	\$2.551.204	\$4.122.386
Mes 31	\$95.574.575	\$1.531.383	\$2.591.003	\$4.122.386
Mes 32	\$92.943.153	\$1.490.963	\$2.631.422	\$4.122.386
Mes 33	\$90.270.680	\$1.449.913	\$2.672.472	\$4.122.386
Mes 34	\$87.556.517	\$1.408.223	\$2.714.163	\$4.122.386
Mes 35	\$84.800.013	\$1.365.882	\$2.756.504	\$4.122.386
Mes 36	\$82.000.508	\$1.322.880	\$2.799.505	\$4.122.386
Mes 37	\$79.157.330	\$1.279.208	\$2.843.178	\$4.122.386
Mes 38	\$76.269.799	\$1.234.854	\$2.887.531	\$4.122.386
Mes 39	\$73.337.222	\$1.189.809	\$2.932.577	\$4.122.386
Mes 40	\$70.358.897	\$1.144.061	\$2.978.325	\$4.122.386
Mes 41	\$67.334.111	\$1.097.599	\$3.024.787	\$4.122.386
Mes 42	\$64.262.137	\$1.050.412	\$3.071.973	\$4.122.386
Mes 43	\$61.142.241	\$1.002.489	\$3.119.896	\$4.122.386
Mes 44	\$57.973.674	\$953.819	\$3.168.567	\$4.122.386
Mes 45	\$54.755.678	\$904.389	\$3.217.996	\$4.122.386
Mes 46	\$51.487.481	\$854.189	\$3.268.197	\$4.122.386
Mes 47	\$48.168.300	\$803.205	\$3.319.181	\$4.122.386
Mes 48	\$44.797.340	\$751.425	\$3.370.960	\$4.122.386
Mes 49	\$41.373.793	\$698.839	\$3.423.547	\$4.122.386
Mes 50	\$37.896.839	\$645.431	\$3.476.954	\$4.122.386
Mes 51	\$34.365.644	\$591.191	\$3.531.195	\$4.122.386
Mes 52	\$30.779.362	\$536.104	\$3.586.282	\$4.122.386
Mes 53	\$27.137.135	\$480.158	\$3.642.228	\$4.122.386
Mes 54	\$23.438.088	\$423.339	\$3.699.046	\$4.122.386
Mes 55	\$19.681.337	\$365.634	\$3.756.751	\$4.122.386
Mes 56	\$15.865.980	\$307.029	\$3.815.357	\$4.122.386
Mes 57	\$11.991.104	\$247.509	\$3.874.876	\$4.122.386
Mes 58	\$8.055.780	\$187.061	\$3.935.324	\$4.122.386
Mes 59	\$4.059.064	\$125.670	\$3.996.715	\$4.122.386
Mes 60	\$0	\$63.321	\$4.059.064	\$4.122.386

Lo anterior se resume anualmente en la siguiente tabla:

Tabla 31 Estimación anual de interés y amortización de la deuda

Fuente: Elaboración propia

	Interés	Amortización	Cuota
Año 1	\$28.159.630	\$21.308.997	\$49.468.627
Año 2	\$23.809.888	\$25.658.739	\$49.468.627
Año 3	\$18.572.246	\$30.896.381	\$49.468.627
Año 4	\$12.265.459	\$37.203.168	\$49.468.627
Año 5	\$4.671.287	\$44.797.340	\$49.468.627

## 26.21 Anexo 21: Cálculo depreciación

Para la estimación de la depreciación se consideran los activos fijos referido a mobiliario para: puestos de trabajo, salas de reuniones y espacios comunes, esto por un monto total de \$36.001.174 (para mayor detalle revisar Tabla 12 del presente documento).

Se determina utilizar depreciación acelerada según lo dispuesto en el SII<sup>84</sup>, de lo anterior se determina la siguiente depreciación por año:

Monto de activos a depreciar	Año 1	Año 2
\$ 36.001.174	\$18.000.587	\$18.000.587

## 26.22 Anexo 22: Cálculo valor residual

Para la estimación del valor residual se considera proyectar el flujo de caja a perpetuidad, según el siguiente detalle:

	Perpetuidad
<b>Ingresos totales</b>	<b>434.921.760</b>
<b>Costos fijos totales</b>	<b>(98.929.270)</b>
<b>Costos variables totales</b>	<b>(22.939.816)</b>
<b>GAV total</b>	<b>(117.368.680)</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>195.683.994</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>195.683.994</b>
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>142.849.316</b>
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>142.849.316</b>

Con el resultado final del flujo en perpetuidad se considera la siguiente fórmula<sup>85</sup>:

$$\text{Valor Residual} = \text{Flujo perpetuidad} / \text{WAAC} - \text{Tasa crecimiento proyectada}$$

$$\text{Valor residual} = \$142.849.316 / 17,02\% - 5\%$$

$$\text{Valor residual} = \$ 839.197.830$$

84 [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

85 MBA DII Universidad de Chile | Dirección Financiera | | Sesión 2 Profesor Ernesto Solís

## 26.23 Anexo 23: Mapa Estratégico

### Ilustración 29 Esquema Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia



## 26.24 Anexo 24: Esquema de cumplimiento

Tabla 32 Semaforización de KPI's

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Estado	Acción
Perspectiva Financiera	Porcentaje de ocupación	Cumplimiento de la meta (Plan de ventas)	100% (↑)	Ahorro en costos
		Entre 90% - 99% (→)	Entre 5% - 10% (↑)	Entre 0% - 5% (→)
		Menor a 90% (↓)	Menor a 0% (↓)	
Perspectiva Cliente	Conocimiento espontáneo	Ranking de conocimiento espontáneo	Top 3 (↑)	Porcentaje de población encuestada
		Top 5 (→)	Top of Mind al 5° año (↑)	Evaluación NPS
		Top 10 (↓)	Menor a 15% (↓)	Relación usuarios y plazos de arriendo
			Menor a 15% (↓)	% Usuarios con planes semestrales o anuales
Perspectiva Interna	SLA	% Cumplimiento de	Sobre 95% (↑)	N° Proveedores
		Entre 85% - 95% (→)	Sobre 3 (↑)	Encuesta de clima organizacional
		Menor a 85% (↓)	Menor a 2 (↓)	Porcentaje de
			Menor a 2 (↓)	Sobre 85% (↑)
				Entre 70% - 85% (→)
				Menor a 70% (↓)
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Evaluación 360	Calificación en	Sobre 8 (↑)	
			Entre 6 - 8 (→)	
		Menor a 6 (↓)		