

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CLUB
EL ORIGEN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JOSÉ PABLO REBOLLEDO MUSALEM

PROF. GUIA:

OMAR CERDA INOSTROZA

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN:

CARLOS VIGNOLO FRIZ

MARIANO POLA MATTE

SANTIAGO DE CHILE

ABRIL 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: JOSÉ PABLO REBOLLEDO MUSALEM
FECHA: 25/04/2012
PROF. GUIA: SR. OMAR CERDA

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CLUB EL ORIGEN

En los últimos años, en Chile se ha desarrollado intensamente la industria de apoyo a los emprendimiento en sus distintas necesidades. A modo de ejemplo, sólo durante el 2010 se crearon 3 incubadoras de negocio asociadas a empresas privadas; y CORFO entregó a distintos emprendedores más de USD \$ 2.500 millones sólo en el 2011.

Basado en su intuición, el alumno de este trabajo, más tres compañeros de la Universidad fundaron Club el Origen en Diciembre de 2010, con un servicio de espacios de trabajo colaborativo o de Coworking. Sin embargo, hasta la fecha la empresa no ha sido capaz de diseñar un modelo de negocios sustentable y escalable, razón por la cual se realizó este trabajo de título.

Dado lo anterior, el estudio validó la oportunidad de negocios que representa el Coworking, a través de un análisis estratégico, encontrando un foco de negocios en la industria y diseñando posteriormente una oferta de valor, basada en potenciar las habilidades del emprendedor por sobre la idea de negocios, al ofrecer espacios de trabajo que incentiven la productividad y ser el lugar donde los emprendedores puedan crear su propia red de apoyo para su negocio; todo lo cual fue el foco comercial definido. La investigación de mercado validó que la motivación, la capacidad para mantener el foco, la relación con sus pares, la utilización sus redes de contacto, la obtención de feedback y el diseño funcional de los espacios son temas clave que afectan la productividad y el éxito de los emprendimientos, por lo que deben ser parte de la oferta de valor. En consecuencia, dado estos resultados y la experiencia de los socios de la empresa, se diseñó un modelo de negocios para tres segmentos de clientes: emprendedores enfocados, emprendedores sin foco y centros de innovación y emprendimiento.

De acuerdo al flujo de caja operacional, elaborado a tres años, el Coworking en una casa de 500Mts² ofrece un VAN(12%) aproximado a \$ 95 millones, el capital inicial requerido es de \$ 54 millones, el 97% de la estructura de costos es fija y se requiere un total de 64 personas y 5 meses para alcanzar el punto de equilibrio. Por lo tanto, se concluyó que la instalación de un Coworking sería un negocio atractivo y rentable; pero dado el requerimiento financiero planteado, resulta necesario asociarse –idealmente– con una Universidad para obtener la inversión inicial y hacer más factible el proyecto. Otro tipo de asociación exigiría a la empresa un resultado financiero rápido que podría ser riesgoso comprometer.

Dado que la empresa no cuenta con otras líneas de negocio que sustenten las operaciones, aun si se llegase a conseguir el capital inicial, una evolución por debajo de lo esperado en las tasas de incorporación de nuevos clientes, es un factor importante de riesgo que influiría fuertemente en los resultados del proyecto.

Agradecimientos

Como siempre, quiero agradecer a mis padres y hermanos por apoyarme en este largo proceso, así como en todos mis desafíos. Fueron 8 años en los cuales tuve semanas eternas, controles de 3 horas y domingos trabajados desde el almuerzo hasta la madrugada, y donde siempre sentí que, sin importar lo malo o complicado que fueran mis días, podía llegar a mi hogar donde quiera que eso fuese.

Gracias a mis abuelos, tíos, primos y las familias Araya, Aspee, Rodríguez y Ross que depositaron una gran confianza en mí, y aunque que quizás no los veía regularmente, siempre sentí su cariño y buenos sentimientos que me ayudaron a seguir. Especialmente a la Papo A. quien me motivo y me ayudo a llegar a la Chile. De igual manera a mi polola, quien en muchas ocasiones me levanto con cariño y gratos momentos.

A mis amigos Felipe R., al José R., la Dani S., la Paulita M., Alvarito S., Ricardo G. y Andy R., quiénes se convirtieron en un apoyo importante durante plan común y a quienes siempre les tendré un gran cariño. También a Feña A., Felipe M., Javier P. y Nene M., amigos a quienes conocí en mis últimos años de carrera y que me ayudaron no sólo con los ramos, sino en parte a definir el procesional y la persona que hoy soy. Por último, a la Rossy A., la Flo E., Paula L., Pamela G., Eve A., Tami S., Carlos V., Francisco S., Palalo D., Alfonso A. Y Juancho V., a todos ustedes, gracias por ayudarme a tener una vida universitaria muy grata entre carretes, clases y conversaciones.

Al profesor Omar C., quién realmente me ayudo mucho con temas específicos de la tesis, pero sobre todo, a tomar conciencia de lo que me falta para ser un buen profesional. Así mismo, gracias a Mariano P. y Carlos V., quienes también fueron parte del proceso.

Por último, a mis socios Cecilia Q., Fernando P. y Felipe G., quienes me acompañaron en la aventura de emprender, gracias por ayudarme a crecer como profesional. Sé que las experiencias que tuvimos junto serán de gran valor para nuestros futuros, y que por mucho que la vida nos golpee, siempre nos levantaremos para seguir adelante en lo que nos apasiona.

...gracias a todos



*Les dedico este logro a mis padres y a mis hermanos...
...gracias por creer en mi*

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	6
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	6
2.1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
2.2	OBJETIVOS.....	8
2.2.1	OBJETIVO GENERAL	8
2.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2.3	ALCANCES.....	9
2.4	RESULTADOS ESPERADOS	9
3	MARCO CONCEPTUAL	9
3.1	CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO	9
3.1.1	ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.....	10
3.1.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	10
3.1.3	MODELOS DE NEGOCIO	11
3.2	CONCEPTOS DE LA OFERTA DE VALOR DE CLUB EL ORIGEN	12
3.2.1	HEDGEHOG CONCEPT	12
3.2.2	MOTIVACIÓN	13
3.2.3	ESPIRAL DE CONOCIMIENTO	14
3.2.4	ORQUESTACIÓN ESTRATÉGICA	15
4	METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO	16
5	ANÁLISIS EXTERNO.....	18
5.1	CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO	18
5.1.1	ENTREVISTAS CON EXPERTOS	18
5.1.2	DEBATE DE EXPERTOS SOBRE EL ECOSISTEMA CHILENO	23
5.1.3	INFORMACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA	25

5.2	CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL COWORKING	31
5.2.1	DEFINICIÓN DE COWORKING	31
5.2.2	INDUSTRIA MUNDIAL DE COWORKING	31
5.2.3	TENDENCIAS EN EL COWORKING MUNDIAL	34
5.2.4	INDUSTRIA CHILENA DEL COWORKING	35
5.2.5	ENTREVISTAS CON DUEÑOS DE COWORKING EN EL MUNDO.....	36
5.3	MARCO INDUSTRIAL DE COWORKING	38
5.3.1	INGRESO DE NUEVOS ACTORES.....	38
5.3.2	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	39
5.3.3	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	40
5.3.4	LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	41
5.3.5	INTENSIDAD ENTRE RIVALES.....	41
5.4	MARCO DE LOS COMPETIDORES	42
5.4.1	OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA.....	42
5.4.2	ESTRATÉGIA ACTUAL	42
5.4.3	SUPUESTOS.....	43
5.4.4	CAPACIDADES	43
5.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	44
5.5.1	OPORTUNIDADES PRINCIPALES.....	44
5.5.2	AMENAZAS PRINCIPALES	45
5.5.1	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA.....	45
5.6	RECOMENDACIÓN SOBRE EL FOCO DE NEGOCIOS DE UN COWORKING	45
6	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
6.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
6.2	RESUMEN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	47
6.3	CONCLUSIONES	51
7	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	53
7.1	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	53

7.2	OFERTA DE VALOR	54
7.3	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	56
7.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	56
7.5	MODELO DE INGRESOS.....	57
7.6	ACTIVIDADES CLAVE	57
7.7	RECURSOS CLAVE	58
7.8	ALIADOS CLAVE.....	59
7.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	59
8	ANÁLISIS FINANCIERO	60
8.1	SUPUESTOS CASO BASE	60
8.1.1	INGRESOS.....	60
8.1.2	COSTOS.....	62
8.2	ANÁLISIS FINANCIERO	63
8.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	65
8.3.1	VALOR DE LAS MEMBRESÍAS	66
8.3.2	COSTOS TOTALES	68
8.3.3	CAPACIDAD DE PUESTOS DE TRABAJO	69
8.3.4	TASAS DE INCORPRACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	71
8.4	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	72
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
9.1	CONCLUSIONES	74
9.2	RECOMENACIONES.....	76
10	ANEXOS.....	77
10.1	ANEXO: Entrevista en profundidad.....	77
10.2	ANEXO: Supuestos para estimación de clientes	78
10.3	ANEXO: Supuestos de la habilitación.....	78
10.4	ANEXO: Supuesto de los costos operacionales.....	79
10.5	ANEXO: Flujo de caja operacional a 3 años en caso base.....	80

10.6	ANEXO: Flujo de caja operacional primer año en caso base.....	81
10.7	ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad precio de los planes.....	82
10.8	ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad costo total	82
10.9	ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad capacidad de la casa	82
10.10	ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad tasas de incorporación de clientes.....	83
11	BIBLIOGRAFÍA.....	84

1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo está enfocado en contextualizar la empresa con la cual se realiza el estudio, detallar su negocio y características relevantes del mercado en el que se encuentra.

Según el Global Entrepreneurship Monitor 2009-2010 realizado en Chile (GEM Chile)¹ existen buenos indicadores relacionados a la actitud emprendedora en la sociedad chilena, estimando que el 87% de la población adulta considera el emprendimiento una opción de carrera deseable, pero sólo un 47% del total cree que los medios de comunicación hacen visible casos de éxito. De la población adulta activa económicamente², se considera que un 14,9% es un emprendedor en etapas temprana (empresa con menos de 3,5 años de antigüedad), lo cual es dos puntos porcentuales mayor que el año anterior; un 6,7% de la población es considerada emprendedores establecidos (empresas con más de 3,5 años de antigüedad), habiendo una disminución de 0,1 puntos en comparación al estudio anterior. Por último, del porcentaje de aquellos en etapas tempranas, un 68% de los entrevistados aseguró que la motivación para emprender fue una oportunidad que visualizaron en el mercado, en comparación con un 31% que lo hizo por necesidad (personas que perdieron por distintas razones su principal fuente de ingresos y emprenden para mantener sus costos), dato clave puesto que se ha demostrado que un gran porcentaje de los emprendimientos que comienzan por necesidad son desechados por los fundadores una vez que consiguen un trabajo o una fuente de ingresos segura.

De acuerdo al mismo estudio, el emprendedor chileno promedio es una persona de 40 años, clase media, con estudios superiores a los obligatorios del país y como dueños de negocios orientados preferentemente al sector de servicios para el consumidor. Del mismo estudio, se obtiene que la percepción de las personas sobre el entorno emprendedor en el país tiene una evaluación positiva principalmente en la variable “Acceso a Infraestructura Física” (comunicación, servicios públicos, transporte), seguida por “Programas de Gobierno” (programas que ayudan de forma directa a la creación de empresas nuevas y en crecimiento) la cual ha presentado una mejora significativa en comparación con el resto. Sin embargo, se observan percepciones negativas sobre la “Transferencia de I+D”, “Educación” y “Acceso a Financiamiento”.

Un estudio realizado a nivel Latinoamericano³ distingue el proceso necesario para transformar una idea u oportunidad de negocios en un éxito empresarial, el cual consta de 3 partes: gestación del proyecto donde el emprendedor desarrolla una

¹ Fuente: Facultad de Economía y Negocios, Universidad del Desarrollo. Global Entrepreneurship Monitor Chile. Santiago, Chile. 2010

² Personas entre los 18 y 64 años.

³ Fuente: Hugo Kantis. Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. 2002

motivación y/o una oportunidad de negocios, la fase de puesta en marcha que es cuando ya se ha tomado la decisión de comenzar y se gestionan una serie de recursos esenciales, y por último la etapa de desarrollo inicial donde se consolida la empresa en el mercado y se busca llegar a la auto sustentabilidad de la empresa.

Figura 1: Proceso emprendedor utilizado por Hugo Kantis



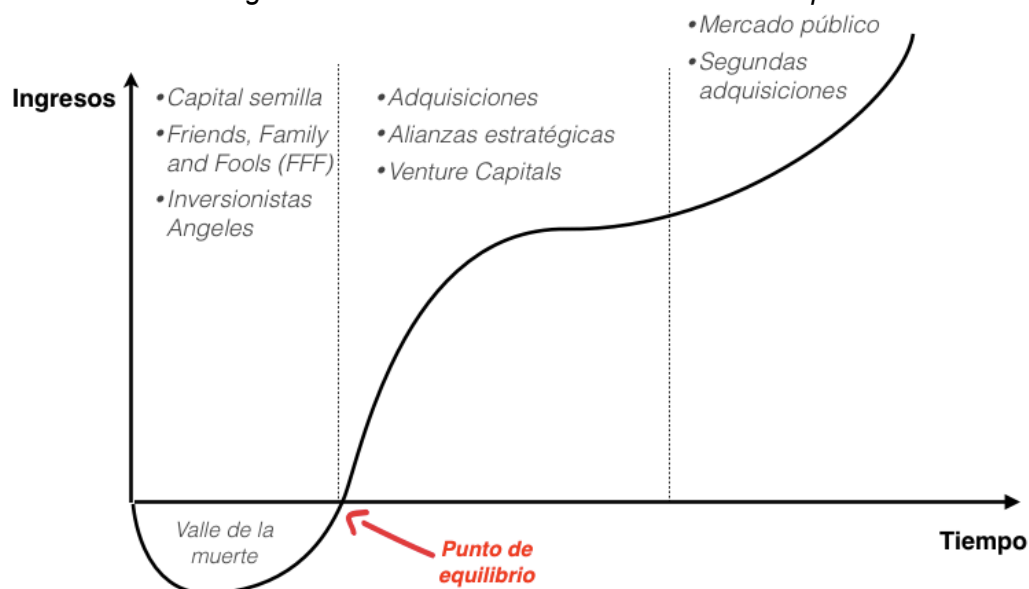
Fuente: *Empresarialidad en Economías Emergentes* (Kantis 2002)

De acuerdo a la figura 1, los eventos principales de un emprendimiento a lo largo del proceso, los que se pueden generalizar en el acceso a financiamiento, acceso a redes de contacto y acceso a servicios específicos, teniendo distintos focos dependiendo de la etapa en que se encuentre.

Con respecto a las necesidades financieras durante el proceso emprendedor, existe un diagrama⁴, en el cual se detallan las etapas financieras de un startup y el concepto de Valle de la Muerte, o la distinción utilizada para la etapa o el tiempo que se demora una empresa en llegar a su punto de equilibrio financiero. En la figura 2 se presenta gráficamente estas necesidades.

⁴ No fue posible encontrar referencia al estudio que valida el concepto.

Figura 2: Ciclo de financiamiento de un startup



Fuente: Elaboración propia

En Chile, las instituciones que apoyan emprendedores se pueden dividir principalmente en CORFO, Incubadoras de Negocio, SERCOTEC, Centros de Emprendimiento e Innovación, empresas privadas y asesores independientes; siendo la primera la más importante en términos de financiamiento, entregando más de USD \$ 2.500 millones directamente a emprendedores sólo durante el año 2011⁵. A grandes rasgos, estos actores cuentan con procesos de apoyo definidos y estructurados con distintos tipos de metodologías pensadas para el desarrollo del emprendimiento. La mayoría cuenta con la posibilidad de entregar financiamiento tanto privado como público a los emprendedores y tienen el respaldo financiero o institucional de una universidad u organización privada interesada en el emprendimiento, facilitando su trabajo en el día a día. Sin embargo, ninguno de los anteriores tiene como objetivo principal el fomentar el trabajo colaborativo entre los emprendedores.

En los últimos 3 años, se han creado programas puntuales que buscan ayudar a los emprendedores con sus distintas falencias. Por ejemplo, Nuevamente⁶ que busca prevenir el fallo empresarial, así como apoyar la reinserción de emprendedores fallidos; o el programa Start Up Chile⁷ que busca atraer emprendimientos de clase mundial en etapas tempranas a Chile para generar un impacto en la cultura emprendedora nacional.

⁵ Fuente: CORFO apoyó a 167 mil emprendedores en el año 2011 [en línea] <<http://chilecrece.cl/2012/01/corfo-apoyo-a-167-mil-emprendedores-en-el-ano-2011/>> [consulta: Marzo 2012]

⁶ Fuente: [en línea] <www.nuevamente.org> [consulta: Marzo 2011]

⁷ Fuente: [en línea] <www.startupchile.org> [consulta: Marzo 2011]

Enmarcado en esta industria, el cliente de este trabajo es Club El Origen (CEO), un startup⁸ creado en Diciembre del 2010 por el alumno y 3 Ingenieros Civiles Industriales de la Universidad de Chile. Su negocio consiste en apoyar emprendedores para mejorar las probabilidades de éxito de su empresa, siendo el foco de hoy brindar espacios de trabajo colaborativos, o un “Coworking” como es conocido el servicio a nivel mundial. En el club, los clientes pueden acceder a una red de contactos de la cual pueden aprender de experiencias similares, contratar servicios específicos y acceder al capital humano de acuerdo a sus necesidades, haciendo más productivo su trabajo. En síntesis, son espacios donde los emprendedores se conectan con una red de apoyo y de aprendizaje.

Los clientes a lo cuáles está enfocada la empresa son emprendedores que se encuentran etapas tempranas del desarrollo su negocio, o en otras palabras, aun no han consolidado la empresa en su industria. El perfil de clientes es el siguiente: universitarios en su último o penúltimo año de universidad, emprendedores y empresarios que recién comienzan su carrera como independientes, siendo el Target aquellos que se encuentran entre los 20 y 40 años. Las necesidades de estas personas son variadas y van desde la contratación de un servicio legal o contable, hasta una asesoría en términos de estrategia o planificación financiera. Considerando que según el GEM Chile 2010, el 14,9% de la población económicamente activa del país es considerada emprendedora en etapas tempranas, se realizó una estimación del mercado potencial de la empresa. En la figura 3 se muestra una tabla con la estimación realizada utilizando las estadísticas vitales y proyecciones de la población chilena del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y la información obtenida del GEM:

Figura 3: Estimación del mercado Target de la empresa

	Personas
Población Activa al año 2010 en Chile	9.577.765
Población activa Target en Chile	5.188.830
Población Activa al año 2010 en Santiago	4.189.491
Población activa Target en Santiago	2.269.690
Mercado Target en Chile	773.136
Mercado Target en Santiago	338.184

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del INE y el GEM Chile

Específicamente sobre los estudiantes, el total que se matriculó en Universidades chilenas, tanto del Consejo de Rectores como privadas, en el año 2008 es 546.208⁹.

⁸ Empresa con menos de 18 meses de creación

⁹ Fuente: Ministerio de Educación de Chile. Anuarios estadísticos de la educación en Chile del Ministerio de Educación [en línea] < http://w3app.mineduc.cl/DedPublico/anuarios_estadisticos > [consulta: Marzo 2011]

Según un estudio del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, la tasa de deserción universitaria de primer año es de 20%, la de segundo año es de 32% y la de tercer año es de 40%, por lo que el total de alumnos matriculados en el 2008 que se encuentran al menos en 4 año de su carrera es de 178.282. Por lo tanto, el total de emprendedores universitarios en el país sería de 26.564.

Durante Septiembre y Diciembre del 2011 se crearon otros dos centros de Coworking, Co-Work (www.co-work.cl) y el Centro Movistar Innova¹⁰. El primero es una iniciativa enfocada a un segmento de emprendedores con mayor poder adquisitivo, dado que está ubicado en pleno barrio El Golf y sus tarifas bordean las 9 UF mensuales¹¹, en comparación a las 3 UF promedio de Club El Origen. La oferta de Co-Work incluye además de los espacios, asesorías legales, contables y financieras, así como de talleres y workshops de los cuales no se pudo obtener mayor información. Por otro lado, el Centro Movistar Innova nace bajo el alero de la incubadora de negocios de Movistar, Movistar Innova, la cual ofrece sus espacios de trabajo gratis para los emprendedores que se encuentran en su proceso de apoyo, además de haberse adjudicado una licitación para 100 puestos de trabajo durante 1 año para el programa Start-Up Chile por \$120.000.000.

La competencia indirecta, en términos de espacios de trabajo, son las cafeterías, las casas y bibliotecas. Las primeras ofrecen un agradable y reducido espacio de trabajo, internet de baja calidad, con bastante ruido ambiente, alimentos y líquidos para consumir. El hogar también resulta una alternativa puesto que no se debe pagar adicionalmente el uso de internet ni el espacio, lo cual resulta interesante para un emprendedor con el presupuesto justo; pero aun así, no cuentan con espacios pensados para el trabajo, en los cuáles los emprendedores se puedan contextualizar y mentalizar en desarrollar sus negocios sin distracciones. Las últimas, si bien sirven para aquellos momentos donde es necesario un alto grado de concentración, no facilitan las reuniones de trabajo y la flexibilidad horaria que requieren los emprendedores. Por último, la mayoría no cuentan con una comunidad de emprendedores que disminuya el tiempo y los costos de transacción al momento de resolver problemas, aprender de experiencias y sobre todo al crear o potenciar negocios.

En resumen, se estimó que en el país existe una masa crítica de 700 mil emprendedores y una buena percepción por parte de la sociedad con respecto a la elección del emprendimiento como carrera profesional, pero el porcentaje es relativamente bajo¹² a pesar de tener un alza con respecto al periodo anterior. También, las condiciones para emprender en el país son relativamente buenas en comparación a

¹⁰ Fuente: [en línea] Diario Financiero. 10 de Agosto de 2011 <http://www.df.cl/movistar-lanzara-silicon-valley-chileno-junto-a-corfo/prontus_df/2011-08-10/215645.html> [consulta: Marzo 2011]

¹¹ [en línea] <www.co-work.cl> [consulta: Marzo 2011]

¹² En comparación a países con mejores indicadores como Corea y otros del sudeste asiático.

otros países enfocados en economías en la eficiencia¹³, siendo que se encuentra en un proceso de transición a una economía basada en la innovación¹⁴. Además, existe un aumento en el número de programas y entidades que apoyan al emprendedor en sus distintas necesidades, siendo Club El Origen una de ellas, enfocada a las etapas tempranas de un emprendimiento.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 ANTECEDENTES GENERALES

De acuerdo al capítulo anterior, en Chile hay un mercado creciente de personas que tienen necesidades particulares tanto en su formación como emprendedores, como en el desarrollo de su emprendimiento. Como respuesta se ha creído una industria con distintas organizaciones para ayudarlos en sus múltiples requerimientos. Por ejemplo, las incubadoras de negocios que colaboran con el desarrollo de su modelo de negocios, organizaciones como CORFO o fondos de inversión que ofrece financiamiento para proyectos con un perfil particular, empresas que entregan servicios específicos como la constitución legal, diseño de marca, imagen corporativa y páginas web, y consultores independientes que asesoran a los emprendedores.

Basado en la experiencia del alumno, que trabajó durante 18 meses en la incubadora de negocios Octantis, existen emprendedores y necesidades que esta industria no logra satisfacer, ya sea por la limitada capacidad que tienen para apoyarlos o porque no es parte de su misión y/o de su negocio central. Un ejemplo de estas necesidades es la falta de financiamiento de fácil acceso que les permita crear un prototipo y realizar un piloto técnico, con el cual puedan validar comercialmente la oportunidad de negocio. Otra necesidad es una plataforma abierta que permita a los emprendedores contactar y contratar a profesionales con habilidades técnicas relevantes para el proyecto a un bajo costo y recibir consejos o lineamientos estratégicos por parte de emprendedores y empresarios con más experiencia. Por último, la necesidad de acceder de manera gratuita o a un bajo costo a talleres y capacitaciones, donde puedan potenciar sus habilidades emprendedoras, entre otras cosas.

¹³ Economías donde existe un sector industrial lo suficientemente desarrollado para que comiencen a surgir instituciones que apoyan una mayor industrialización y a la búsqueda de mayor productividad por medio de las economías de escala.

¹⁴ Juicio emitido en el GEM Chile 2012

Dado lo anterior, los socios de la empresa se percataron de una oportunidad de negocios, la cual consiste en crear espacios de trabajo a bajo costo para los emprendedores donde puedan desarrollar de mejor manera sus proyectos, potenciándolos gracias a una comunidad enfocada en crear negocios bajo paradigmas colaborativos, donde puedan aprender de las experiencias de sus pares y compartir con otros emprendedores. Los socios buscan transformar los paradigmas de apoyo al emprendimiento, cambiando el foco sobre las ideas hacia el apoyo sistemático a los emprendedores y sus habilidades, potenciando el aprendizaje obtenido de sus pares o de emprendedores con más experiencia.

Luego de un año de historia y de contar con 30 empresas, los fundadores de Club el Origen no han logrado la sustentabilidad de la empresa única y exclusivamente por el arriendo de espacios físicos de gran calidad a bajo costo, dado que sus clientes están enfocados en el crecimiento de la empresa y no en invertir en oficinas. Los fundadores han declarado que la estrategia de la empresa debe ser cobrar lo menos posible por sus servicios, ya que así accederá a una gran masa de clientes. En la actualidad, la empresa cerro sus operaciones debido a que el arrendatario del inmueble no les renovó contrato y financieramente no cuenta con la posibilidad de habilitar otro espacio.

Con respecto a las características de la empresa, los socios declaran que sus fortalezas son tres: primero, el conocimiento y las experiencias que han adquirido ellos durante el tiempo de operación, que si bien no los cataloga como expertos, si se puede considerar como la más amplia del mercado; know how con el cual la empresa es capaz de identificar fácilmente las necesidades de sus clientes y satisfacerlas. Segundo, la identidad de los socios en el mercado del Coworking, y en menor medida del emprendimiento, es considerada una fortaleza puesto que les permite generar alianzas de negocios que generen valor para la empresa. Por último, la cartera de clientes que tuvo la empresa durante el año le permite a ésta contar con un número inicial de clientes significativo para el próximo centro.

Por el contrario, las debilidades de la empresa también son tres: Primero la capacidad de recursos operacionales y financieros, que le impide a la empresa realizar cualquier tipo de inversión inicial para otro centro. Segundo, la poca capacidad directiva de los socios imposibilita a la empresa a contar con una estrategia y un objetivo, usando sus recursos de manera poco productiva. Y por último, la falta de experiencia emprendedora y profesional que tiene los socios es una debilidad, puesto que les impide gestionar eficiente y eficazmente cualquier oportunidad de negocios.

2.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ha determinado que la estrategia a seguir es la creación de espacios de Coworking, donde el precio por persona esté levemente por sobre los costos totales

de un espacio de calidad, sin ofrecer servicios específicos de asesorías legales y contables, dado que ya existe una gran oferta en el mercado para esas necesidades. La apuesta de la empresa es generar la sustentabilidad y la escalabilidad en la generación de una comunidad colaborativa, basada en los espacios abiertos de trabajo.

Por lo tanto, el primer quiebre del cual se hará cargo este trabajo es validar la oportunidad de negocios para el Coworking en el mercado chileno, determinando el foco que debería tener la oferta de valor en la industria chilena actual. Esto resulta necesario dado que los socios fundaron Club el Origen basados en una intuición sin la realización de ningún análisis del mercado o estudio fundado.

Luego, la empresa busca definir su oferta de valor concreta como así también la forma de generar ingresos para sustentar la empresa, de manera que las preguntas a responder con el trabajo son ¿Cuál es el perfil de cliente objetivo? ¿Qué necesidades tiene este segmento? ¿Qué oferta de valor satisface sus necesidades y aumenta las probabilidades de éxito? ¿Qué alianzas estratégicas debe formar la empresa para cumplir la oferta de valor? ¿Qué formas de financiamiento harán factible la sustentabilidad de la empresa?

El desarrollo del proyecto es viable, puesto que cuenta con el respaldo de los socios de la empresa y se tiene acceso a clientes y expertos en la industria para llevar a cabo una investigación.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño de un modelo de negocios para la empresa Club El Origen, basado en el servicio de espacios de trabajo colaborativos y el desarrollo de actividades asociadas para emprendedores.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Validar el negocio de Coworking en la industria, determinando el foco comercial que debe tener.
- Profundizar el perfil del cliente objetivo de la empresa.
- Identificar las necesidades del target de la empresa que estén relacionadas con el apoyo en su emprendimiento.
- Diseñar una oferta de valor basada en el Coworking.
- Diseñar un modelo de ingresos y financiamiento para la empresa que la hagan viable y sustentable.

2.3 ALCANCES

Los alcances de este trabajo son la investigación de mercado de los clientes, el diseño de la oferta de valor y el desarrollo del modelo de negocios para la empresa con un análisis económico de la viabilidad y la escalabilidad.

No se considera el desarrollo de un plan de implementación, ni un diseño del modelo operacional o un plan de expansión.

2.4 RESULTADOS ESPERADOS

- A. Análisis estratégico de industria del apoyo al emprendimiento en etapas tempranas que analice la oportunidad de Coworking en el mercado chileno. Al final del trabajo se tendrá una comprensión profunda del mercado, de manera que se podrá concluir el foco que debe tener el Coworking para atacar una necesidad real de negocios.
- B. Perfil de necesidades de los clientes objetivos.
- C. Modelo de negocios de la línea de negocios de Coworking de la empresa bajo la estructura CANVAS.
- D. Recomendaciones de alianzas estratégicas y de financiamiento del modelo.
- E. Estimación de la factibilidad del negocio.

3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se describirá el marco conceptual utilizado para el desarrollo de este trabajo y el diseño de la oferta de valor de Club el Origen.

3.1 CONCEPTOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Para resolver la primera parte del problema es necesario describir y analizar la industria del Coworking, considerado un subconjunto de la industria del emprendimiento, de manera que se pueda fundamentar la oportunidad para un mercado de espacios de trabajo colaborativos. Una vez descritas las dinámicas y las tendencias de la industria del emprendimiento, se puede definir un foco de negocios para la empresa, con el cual se procedió a diseñar una oferta de valor para la oportunidad visualizada. Por lo tanto, resulta necesario entender el concepto de Análisis Organizacional, dentro del cual se incluyó los conceptos de Investigación de Mercado y Modelo de Negocios.

3.1.1 ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

La organización industrial es un concepto que permite a las empresas entender la estructura del mercado en el cual se encuentran inmersas, con el propósito de definir estrategias y tomar decisiones relevantes. Para lograr esto, es necesario realizar un análisis externo enfocado en conocer y entender a los actores de la industria, especialmente el comportamiento y la interacción que existe entre ellos.

El análisis externo se divide en tres componentes¹⁵: el marco general, el marco industrial y el de los competidores. Un estudio del marco general analiza las dimensiones de la sociedad en general que influyen en la industria y tiene como propósito principal identificar las oportunidades que pueda explotar la empresa para lograr la competitividad estratégica, y las amenazas que pueden entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su objetivo. El marco industrial está compuesto por los factores que influyen directamente en la empresa y en sus respuestas para competir: la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y de los compradores, la amenaza de sustitutos del bien y la intensidad de la rivalidad entre competidores. Por último, el análisis de los competidores se enfoca en entender y pronosticar la dinámica y las intenciones de los competidores.

El conocimiento del entorno externo debe ir asociado a la comprensión del ambiente propio de la empresa y sus capacidades internas, para que pueda determinar qué recursos tiene a su disposición, entender cuáles sus capacidades y en consecuencia saber cuáles son sus competencias centrales. Pero, dado que la empresa no tiene más de un año de antigüedad, no cuenta con considerables activos tangibles e intangibles y está fundada por socios sin gran experiencia en el mundo laboral, el análisis interno cumple una función de diagnóstico para realizar recomendaciones identificando las fortalezas y debilidades de la organización, las cuales fueron expuestas en el apartado 2.1.1 basado en las declaraciones de los socios. Todo lo anterior sirve para que la empresa pueda identificar, fundamentar y aprovechar una oportunidad de negocios de la cual se pueda hacer cargo.

3.1.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información de aspectos específicos relacionados a los problemas de marketing que enfrenta una empresa al momento de tomar decisiones¹⁶.

¹⁵ Fuente: HITT, IRELAND Y HOSKISSON. El Ambiente Externo, *en* Gestión Estratégica: Competitividad y Globalización. Séptima edición. 2007

¹⁶ Fuente: CHISNALL PETER. La Esencia de la Investigación de Mercados. Prentice Hall Hispanoamericana. Primera edición en español, 1996

Una investigación puede variar tanto en los métodos de recolección de datos como en la forma de análisis, de manera que existen distintos tipos. Para este trabajo, las relevantes son la cualitativa y la cuantitativa. La primera utiliza métodos de recolección y análisis de datos no numéricos (investigación participativa, etnografía, información en escala de Likert, entrevistas grupales, focus group, entre otras) con los cuales se busca describir la realidad, a diferencia de la segunda que obtiene y analiza datos numéricos de manera científica. La cualitativa puede ser utilizada con variados propósitos, siendo alguno de ellos la creación de un perfil de necesidades y la estructuración de hipótesis a validar; y la cuantitativa puede ser utilizada para analizar y la validar estadísticamente ciertas hipótesis.

De esta manera, una vez entendido el foco de negocios que Club el Origen debe tener, la investigación de mercado fue incluida en el proceso para obtener un entendimiento de las necesidades de los potenciales clientes de la empresa. Con este resultado se procedió a diseñar la oferta de valor.

3.1.3 MODELOS DE NEGOCIO

Los modelos de negocios son estructuras que definen la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura el valor para sus clientes¹⁷. Tienen el propósito de definir los componentes necesarios (clientes, oferta de valor y recursos claves entre otras) para el entendimiento y desarrollo del negocio de una empresa. Existen varios modelos escritos por connotados autores como Henry Chesbrough o Clayton Christensen, que buscan definir básicamente los mismos conceptos: los clientes de la empresa, el valor que ésta les proporciona y cómo la organización genera dinero o capta el beneficio creado, para sostenerse en el tiempo.

De lo anterior, se entiende que quizás el punto más relevante de un Modelo de Negocios es el entendimiento de los clientes y sus necesidades para determinar el valor que le aporta. Una vez entendido y fundamentado esto, el diseño de una oferta de valor resulta relativamente sencillo con las metodologías de creación o innovación que existen hoy en día.

En consecuencia, el concepto fue incluido en el proceso para estructurar la oportunidad encontrada, de manera que el resultado agregue valor a la empresa y pueda ser implementado.

¹⁷ Fuente: OSTERWALER, ALEXANDER. Business Model Generation. [en línea] <www.businessmodelgeneration.com> [consulta: Abril 2011]

3.2 CONCEPTOS DE LA OFERTA DE VALOR DE CLUB EL ORIGEN

Dado que el propósito de la empresa es apoyar emprendedores de manera sistemática, potenciando sus habilidades mediante el aprendizaje obtenido de sus pares, y mejorar la eficiencia y productividad de sus clientes al trabajar en espacios colaborativos, entonces resulta necesario distinguir y entender conceptos que influyen en el desempeño y el aprendizaje de los equipos emprendedores.

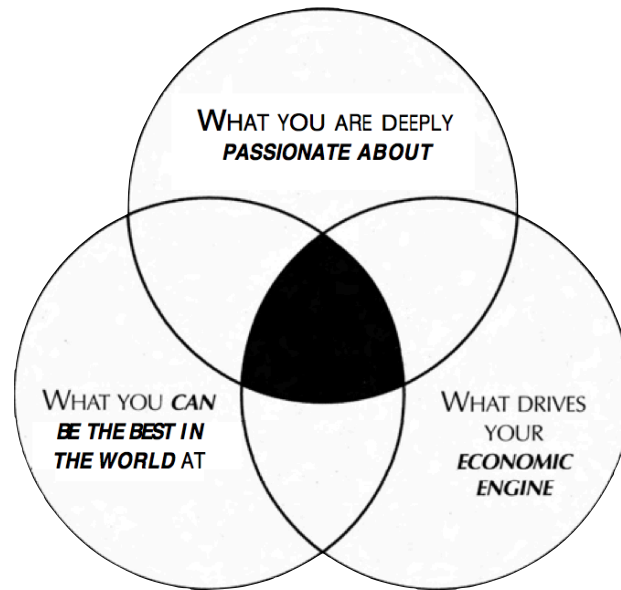
3.2.1 HEDGEHOG CONCEPT

Este concepto fue desarrollado por Jim Collins en su libro *Good To Great*, en el cual presentó un estudio con el propósito de identificar las características distintivas que permiten a empresas con resultados mediocres¹⁸ convertirse en empresas superiores en el largo plazo, o en otras palabras, dar el salto.

Uno de sus descubrimientos fue entender que estas empresas tenían perfecta claridad y completo entendimiento sobre su foco de negocios, creado en la intersección de tres declaraciones. La primera corresponde a las capacidades en las cuales la empresa puede ser la mejor del mundo y, con igual importancia, en las que no pueden ser los mejores en el mundo. La segunda es su motor económico, punto en el cual se declara la forma de generar flujos de dinero y utilidades que sean sustentables y robustos, especialmente identificando el atributo en el cual se genera la mayor rentabilidad. Por último, la declaración sobre la pasión de las personas que trabajan en la empresa, teniendo claro que la idea es potenciarlas. En la figura 4 se muestra un resume gráfico del concepto explicado anteriormente.

¹⁸ La evaluación de estas empresas se hizo comparando la evolución en el tiempo del precio de sus acciones con el de grandes empresas como Coca-Cola, Intel y General Electric.

Figura 4: Hedgehog Concept



Fuente: Libro *Good To Great* de Jim Collins

En consecuencia, este concepto ayudará a los emprendedores a identificar y mantener un foco, tanto para ellos como para el desarrollo de las líneas de negocio de su empresa, con el cual podrá dar el salto hacia una empresa consolidada y sustentable.

3.2.2 MOTIVACIÓN

Con el propósito de crear un espacio que ayude a los emprendedores a potenciar su productividad, se consideró la motivación un tema clave, para lo cual se utilizó el concepto desarrollado por Dan Pink en su libro *Drive*. En éste, Pink explica, fundamentado en estudios académicos, por qué una estrategia de incentivos y castigos no resulta ser siempre la mejor al momento de aumentar la productividad.

El argumento principal del libro se basa en estudios en los cuales se demuestra que la productividad de tareas mecánicas, sin necesidad de habilidades cognitivas¹⁹, aumenta con el uso de incentivos económicos; en otras palabras, mientras mayor el premio económico, más productivo será el trabajo. Sin embargo, los mismos estudios demuestran que la productividad en tareas que requieren algún tipo de habilidad cognitiva disminuye con este sistema. En consecuencia, plantea los diferentes efectos que representan los incentivos extrínsecos e intrínsecos al momento de aumentar la productividad en el trabajo.

¹⁹ Las habilidades cognitivas permiten a los seres humanos procesar la información que adquieren de distintas formas y les permite resolver problemas, comunicarse, tomar decisiones y trabajo en equipo.

En el caso de tareas complejas, o que requieren cierto tipo de habilidades cognitivas, Pink expone que además de la realización personal al desarrollarlas, son motivadas principalmente por 3 aspectos: la autonomía, el deseo de dominar una habilidad o tarea, y el propósito. El primero es el deseo de las personas de mantener control sobre la dirección de su trabajo y las actividades que realizan, el segundo es el deseo de ser mejor en lo que hacen y la sensación de satisfacción que obtienen al lograrlo, y por último la aspiración a trabajar en algo que para ellos sea importante.

Por lo tanto, estos conceptos permiten desarrollar actividades y prácticas en el Coworking que ayuden a los emprendedores a identificar en su trabajo diario y en sus empresas factores intrínsecos que aumente su productividad.

3.2.3 ESPIRAL DE CONOCIMIENTO

El concepto de la Espiral de Conocimiento fue presentado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, quienes en su libro *The Knowledge-Creating Company* realizan un estudio a una serie de empresas japonesas, líderes mundiales en sus industrias. Según los autores, el trabajo se enmarca en “una economía donde la única certeza es la incertidumbre y donde la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”²⁰

El propósito del trabajo fue identificar la razón por la cual estas empresas sobresalieron en industrias como la automovilística y de aparatos electrónicos, donde ya existían líderes establecidos. Como resultado, identificaron que las empresas japonesas eran capaces de crear conocimiento, el cual era usado para producir exitosamente productos y tecnologías.

Los autores declaran que hay dos tipos de conocimiento: el explícito o aquel que está condensado en procedimientos, manuales, políticas y reglas, y el conocimiento tácito o aquel que se obtiene mediante la experiencia y es transmitido de manera indirecta mediante analogías y metáforas. A diferencia de los administradores occidentales, quienes se enfocaban sólo en utilizar el conocimiento explícito, los japoneses se enfocaban en el tácito y la transformación de éste en algo que pueda ocupar la empresa a su favor.

Nonaka y Takeuchi fueron capaces de identificar el proceso, mediante el cual las empresas transformaban el conocimiento tácito en explícito, al cual denominaron Espiral de Conocimiento. La metodología consta principalmente de 4 pasos: transferir el conocimiento tácito entre el maestro y el aprendiz, transformar el tácito en explícito, difundir el conocimiento explícito al interior de la organización, y por último transformar

²⁰ Fuente: NONAKA, IKUJIRO. *The Knowledge-Creating Company* by Ikujiro Nonaka. *Harvard Business Review*. Agosto 2007.

ese conocimiento explícito en tácito. El nombre de cada etapa es sociabilización, articulación, combinación e internacionalización, respectivamente.

Si bien el concepto fue identificado en grandes empresas y organizaciones, es posible replicar prácticas similares en una comunidad de emprendedores, en la cual se genere innovación mediante la creación de conocimiento. Esto permitiría a Club el Origen contar con una capacidad para potenciar las habilidades de sus clientes mediante la interacción con sus pares.

3.2.4 ORQUESTACIÓN ESTRATÉGICA

Alejandro Ruelas-Gossi acuña este concepto gracias a su investigación sobre empresas emergentes que en un corto periodo de tiempo logran posiciones de liderazgo mundial. La premisa principal del trabajo es que “los nuevos campeones globales surgidos de países emergentes no están encontrando mejores respuestas para las viejas preguntas estratégicas, están cambiando las preguntas”²¹

En su trabajo declara que los líderes en distintas industrias provenientes de Europa, Estados Unidos y Japón se han enfocado en las preguntas equivocadas puesto que una de sus principales preocupaciones es optimizar su modelo de negocios ya establecido, mediante programas de gestión de calidad tales como Seis Sigma o TQM. Esto implica que los competidores confluyan a modelos de negocios análogos, disminuyendo las características distintivas entre ellos.

Por otro lado, Ruelas declara que los nuevos actores se encuentran enfocados principalmente en la pregunta ¿cómo podemos aprovechar rápida, eficaz, eficiente y consistentemente nuevas oportunidades de negocio en el mercado? Para lograr esto, las empresas articulan un conjunto de recursos y los coordinan mediante nuevos modelos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por esto que la Orquestación Estratégica nace como un concepto que describe la manera en que una empresa crea y gestiona una red con distintos actores para aprovechar una oportunidad de manera novedosa.

El autor recomienda usar la orquestación en el caso de que ocurran 4 tipos de eventos en un mercado o en una industria: cambios tecnológicos, transformaciones demográficas, variaciones relevantes en las regulaciones y cambios macroeconómicos.

Usar la orquestación como una estrategia requiere que el coordinador mantenga una red dinámica, con nuevos actores y modelos relacionales entre ellos, con nodos dispuestos a aprovechar circunstancias favorables en el mercado. Comparado con el concepto de Cadena de Valor, donde se limita a una visión transaccional entre clientes

²¹ Fuente: RUELAS-GOSSI. Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*. Noviembre de 2006

y proveedores, la orquestación fomenta la innovación mediante asociaciones originales de actores.

Dado que cada red es única y requiere de distintos esfuerzos para mantener las conexiones, el autor recomienda unos principios generales para orquestar. Primero, es necesario identificar nodos sofisticados o con altos estándares, de manera que la red se obliga a adoptar un alto nivel de desempeño, y en consecuencia el resultado de las alianzas resulta de primer nivel. Segundo, que las empresas adopten un enfoque liviano en activos, lo que les permite disminuir las pérdidas en caso de que el negocio deje de ser viable, diversificar la cartera de proyectos y disminuir la inversión de capital aumentando el retorno. Tercero, seguir aprovechando nuevas oportunidades de negocio, generando nuevas relaciones con los mismos u otros actores. Por último, recomienda asegurar la transparencia en la red, para asegurar que las relaciones se mantengan sanas y atraer nuevos actores.

Haciendo un símil entre emprendedores y empresas provenientes de países emergentes, se puede declarar que ambas se enfrentan a líderes en sus mercados o industrias, los cuales cuentan con más recursos y una posición en el mercado que es difícil de superar. Por lo tanto, una estrategia como la orquestación implementada en un Coworking aumentaría las probabilidades de éxito de los clientes de Club el Origen al momento de aprovechar una oportunidad de negocios, haciendo el proceso más rápido, eficaz y eficiente.

4 METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

La información recopilada en la primera parte del informe corresponde a un análisis simple de la industria de apoyo al emprendimiento que llevaron a la creación de Club el Origen. Se muestra a grandes rasgos la estructura del mercado, con los actores relevantes y sus ofertas de valor. Sin embargo, como ya se declaró, resulta necesario realizar un estudio que determine el foco del Coworking en el apoyo a emprendedores en etapas tempranas, para luego profundizar las necesidades de los clientes mediante una investigación de mercado. Por último, con todo lo anterior se diseña una oferta de valor y un modelo de ingresos, complementado con recomendaciones de alianzas estratégicas y modelos de financiamiento para la empresa.

La metodología para el desarrollo de los siguientes capítulos es la siguiente:

1. Determinación del foco comercial de la empresa

- **Recopilación de información:**
 - **Entrevistas a expertos:** Se realizan entrevistas a expertos en el apoyo a emprendedores en etapas tempranas, con el propósito de entender las tendencias tanto internacionales como nacionales del

mercado. El objetivo de estas entrevistas es entender de acuerdo a su experiencia los principales problemas que presenta un emprendedor chileno al momento de desarrollar su idea de negocios.

- **Marco Industrial:** Para este análisis se describen las cinco fuerzas del modelo de la competencia: amenazas de las compañías de nuevo ingreso, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la competencia entre rivales. El objetivo es tener un mejor entendimiento de la industria.
- **Marco de los Competidores:** En este punto se estudian los objetivos futuros de los competidores, las estrategias que ellos utilizan en el presente, así como sus fortalezas y debilidades.
- **Investigación cualitativa:**
 - **Entrevistas grupales:** Se entrevista a clientes objetivo de la empresa, con el propósito de entender a grandes rasgos las dificultades que ellos perciben en el proceso de convertir su emprendimiento en un negocio exitoso, dado el foco de negocios determinado en el punto anterior. Con esta información se busca identificar oportunidades para la empresa.

2. Propuestas de Modelo de Negocios

- **Brainstorming:** Sesiones colaborativas de creación en las cuales se incluirá a los socios de la empresa, así como emprendedores elegidos del segmento objetivo de la empresa.
- **Diseño del Modelo de Negocios:** Para esto se usará el Modelo Canvas²², estructura que cuenta con 9 bloques que deben ser desarrollados para establecer el modelo de negocios de la empresa. Los bloques son: cliente, oferta de valor, relación con el cliente, canal de distribución, modelo de ingresos, actividades claves, recursos claves, aliados claves y modelo de costos.

3. Análisis financiero

- **Flujo de caja operacional:** una vez listo el Modelo de Negocios de la empresa, se realiza la estimación del Valor Actual Neto (VAN), utilizando los flujos de caja operacional, con un horizonte temporal de 3 años y una tasa de

²² Fuente: OSTERWALER, ALEXANDER. Business Model Generation. [en línea] <www.businessmodelgeneration.com> [consulta: Abril 2011]

descuento del 12%. Todo esto, puesto que la empresa se encuentra inmersa en una industria altamente volátil y riesgosa.

5 ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se describe el análisis externo realizado en la industria de apoyo al emprendimiento y en la de Coworking, entendiendo que esta última es un mercado o una industria dentro de la primera. El objetivo es determinar oportunidades y amenazas para el negocio de Club el Origen que conduzcan a la definición de un foco estratégico. Para esto, la recopilación de información comenzó con entrevistas a expertos en distintos ámbitos de la industria, para así tener un entendimiento generalizado. Luego, el plan de trabajo en este segmento fue distinguir la organización del mercado el emprendimiento con información general, para después avanzar hacia información específica, realizando el mismo proceso con la industria del Coworking. Finalmente, se termina condensando la información obtenida en un Marco Industrial y otro de los Competidores, con sus sub segmentos correspondientes:

- **Marco Industrial:**
 - Posibilidad de ingreso de nuevos actores
 - Poder de negociación con los proveedores.
 - Poder de negociación de los compradores
 - Amenaza de productos sustitutos.
 - Rivalidad entre los competidores
- **Marco de los competidores:**
 - Objetivos de la competencia
 - Estrategia actual
 - Supuestos
 - Capacidades

Es importante hacer notar que el propósito principal de este apartado es fundamentar el juicio de que la industria se encuentra en desarrollo, por lo que resulta difícil predecir con un alto grado de seguridad sus dinámicas y que aun existe espacio para la creación de otro mercado.

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL EMPRENDIMIENTO

5.1.1 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Para tener un primer entendimiento de la industria del emprendimiento se entrevistó a los expertos nacionales Aldo Aspilcueta, Gerente General de la incubadora Octantis y

Mariano Pola, ex-director del fondo de inversiones AURUS y director de Micrológica Innovación. El propósito fue entender los factores y las condiciones relevantes de la industria, así como obtener información que permita entender las dinámicas y acciones de la competencia. A continuación se resume la información obtenida en estas entrevistas.

Aldo Aspilcueta (Gerente General de Octantis)

Octantis es una Incubadora de Negocios creada gracias a la asociación de la Universidad Adolfo Ibáñez, con IGT, consultora especializada en innovación del grupo Invertec, y la organización Clima de Emprendimiento Organizado (CEO). Ésta se define a sí misma como una potenciadora de negocios, ya que a diferencia de una incubadora, quien ofrece servicios para incrementar la tasa de supervivencia de startup, apoya tanto a los emprendedores como al emprendimiento para incrementar su valor de manera que logre convertirse en una empresa de rápido crecimiento o empresa Gacela²³.

La oferta de valor de la empresa es ayudar al emprendedor analizando su modelo de negocios, conectarlo con las redes de contacto necesarias y ofrecer ayuda para obtener financiamiento público y privado. Para esto, cuentan con un proceso de apoyo estructurado en dos grandes procesos: Diseño de Negocios y Aceleración. En el primero se trabaja en el modelo de negocios con la ayuda de estudios de mercado y mentores, mientras que en el segundo se levanta capital y se potencian las ventas del emprendimiento. Su foco de apoyo es principalmente el desarrollo de la idea de negocios, con menor prioridad sobre las habilidades de los emprendedores.

El objetivo de Octantis es convertirse en una institución auto sustentable y ser reconocida como la potenciadora de negocios líder en Latinoamérica, para lo cual en el corto plazo tiene como objetivo potenciar su área de Emprendimiento Corporativo y consolidar BusinessUp!, su programa de formación para emprendedores. Al igual que la gran mayoría de las instituciones que apoya el emprendimiento, la incubadora se define como una organización con fines de lucro, y a pesar de sus casi 10 años de existencia no ha logrado aun la sustentabilidad sin la ayuda de CORFO.

Marco industrial:

A su juicio, la industria del emprendimiento en Chile ha tenido un gran desarrollo en los últimos 5 años. Han aumentado significativamente el número de organizaciones que apoyan el emprendimiento como las Universidades y Momento Cero, que fomentan la formación de emprendedores, o la creación de nuevos fondos de inversión de riesgo, para inyectar capital a los emprendimientos y la aparición de las incubadoras corporativas, como Movistar Innova y la Claro.

²³ Se define a una empresa de rápido crecimiento como aquella que en el primer año logra una facturación por sobre los US \$100.000 y crece sostenidamente a tasas del 35% o más.

Considera que con el nivel de capital que CORFO está inyectando a la industria, específicamente con el Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor (PAEE), provocará que el 2012 surjan una serie de nuevos actores que desarrollen ofertas distintas a las actuales.

Él distingue a sus proveedores en tres grandes grupos: proveedores de servicios específicos²⁴, de financiamiento y de experiencias y habilidades específicas. El poder de los primeros es bastante bajo dado el alto nivel de oferta en el mercado, de manera que es fácil conseguir distintas cotizaciones y elegir la mejor. Los segundos tienen un mayor poder de negociación dado el bajo nivel de desarrollo que tiene la industria del financiamiento en Chile, tanto para emprendedores como para empresas que apoyen el emprendimiento. Sobre los terceros declara que tienen un nivel intermedio de poder, puesto que si bien hay una gran cantidad de personas y organizaciones dispuestas a apoyar de distintas maneras (como los mentores que sostienen entrevistas puntuales, apoyan con redes de contacto, etc.), existe un número no menor de personas altamente especializadas que exigen algún tipo de compensación por su tiempo o servicios.

Sobre el poder de negociación de los clientes, declara que estos tienen un nivel intermedio de negociación, dado el gran número de organizaciones que apoyan el emprendimiento; en el caso particular de las incubadoras de negocio. Sin embargo, la mayoría de sus clientes busca subsidios de CORFO, para lo cual deben ser patrocinadas por una entidad como Octantis, de manera que el nivel de negociación baja con el fin de obtener estos fondos.

Al analizar los servicios sustitutos, se entendió que la oferta de valor de Octantis está dividida en dos grandes aspectos: primero, el diseño y trabajo sobre el modelo de negocios; y segundo, la obtención de financiamiento. Para el primero, ya existe una serie de productos sustitutos desarrollados por consultores independientes, empresas privadas, sesiones de networking como First Tuesday y talleres de modelo de negocios desarrollados por organizaciones como la SOFOFA. Para el segundo aspecto existen pocas posibilidades de productos sustitutos, a pesar de la gran cantidad de empresas que ofrecen acceso a financiamiento público.

Por último, en el negocio de las incubadoras existe una alta rivalidad entre competidores por el desarrollo de una oferta para los emprendedores. Declara lo anterior puesto que, a su juicio, la mayoría cuenta con una costosa estructura de costos, los ingresos percibidos directamente de los emprendedores son bajos, los fondos de CORFO para la operación de organizaciones similares están disminuyendo y existen nuevas ofertas para los emprendedores.

Marco de los competidores:

A su juicio, los actores relevantes en el mundo del emprendimiento son CORFO, las universidades con incubadoras de negocios y ciertos programas de apoyo al

²⁴ Servicios legales, contables y de diseño industrial entre otras cosas.

emprendimiento como Reemprende, Start-Up Chile o Webemprendedor²⁵. El primero puesto que su principal propósito es inyectar capital para el desarrollo del país, por lo que cuenta con una gran cantidad de fondos y líneas de financiamiento para apoyar el emprendimiento. El segundo grupo puesto que cuentan con gran calidad y cantidad de capital humano y de conocimiento, resultando fácil potenciar emprendimientos con distintas necesidades. El tercer grupo puesto que cuenta con financiamiento de distintas instituciones y a su juicio es bastante liviano en su estructura de costos. Sin embargo, de lo anterior Aldo declara que sus competidores son todos menos CORFO, puesto que éste se encuentra en el Segundo Piso²⁶.

Sobre las universidades con incubadoras, Aldo declara que tienen objetivos muy parecidos a los de Octantis, similares en la oferta de valor y el modelo de ingresos, recibiendo gran parte de su financiamiento de CORFO y relativamente poco de sus clientes. A su juicio, la gran mayoría de las incubadoras se encuentra transformando su modelo de negocios a uno donde el emprendedor pague poco o reciba prácticamente gratis el servicio, y sean otras las empresas u organizaciones quienes paguen por éstos. A modo de ejemplo, él menciona la alianza que generó LG con 5 incubadoras, incluida Octantis, para desarrollar plataformas y programas de emprendimiento corporativo.

Sobre los programas, si bien cada uno de ellos tiene objetivos distintos entre sí y con Octantis, la oferta como un todo amenaza el servicio de la incubadora. Por decirlo de una manera, los programas desagregan la oferta de valor de la incubadora en distintas instancias y con distintos organizadores.

Mariano Pola (ex-director de AURUS)

Mariano es Co-Fundador de Micrológica, empresa dedicada a servicios tecnológicos de telemetría inalámbrica de datos para la industria del transporte. Actualmente se encuentra dedicado a Micrológica Innovación, empresa enfocada al desarrollo de innovación tecnológica vía el desarrollo de SpinOff²⁷ y alianzas con otros actores. En términos simples, es una incubadora de negocios que apoya los proyectos para que éstos puedan pasar el valle de la muerte, alimentándose de ideas internas o traídas por emprendedores externos.

De manera paralela, Mariano fue director del fondo de inversiones Aurus, donde opinaba y ayudaba la toma de decisiones de inversión sobre proyectos tecnológicos.

²⁵ Iniciativa que realiza charlas de connotados emprendedores relacionados con el mundo del emprendimiento en la web a nivel mundial.

²⁶ Según Aldo, el primer piso considera a las instituciones que apoyan a los emprendedores de manera directa y el segundo piso son las organizaciones que ayudan y facilitan el trabajo del primer piso.

²⁷ Un SpinOff se define como un proyecto que nace al interior de una empresa y se desprende de ésta por distintas razones con el propósito de desarrollar un negocio que puede estar alineado o no con el negocio principal de la empresa que lo gestó.

Actualmente participa en un comité en CORFO dedicado a dirimir si se otorga o no financiamiento a organizaciones de fondos de capital de riesgo

Marco industrial:

Para él, las principales necesidades que tiene un emprendedor son las siguientes: el desarrollo de mentoring para los emprendedores jóvenes, el acceso a redes de contacto y de ayuda, y por último el acceso a financiamiento acorde a las necesidades de la empresa. El primero permite a los emprendedores aprender de la experiencia de otros que ya han pasado por situaciones similares, con el propósito de que puedan actuar de mejor manera. El segundo, es la necesidad de estar inmerso en un ecosistema y establecer contacto, con lo que está pasando en la industria y con la gente relevante para él, aun cuando no sea de manera planificada. Por último, el acceso a financiamiento es relevante puesto que habilita a los emprendedores y a sus emprendimientos a crecer sin problemas según lo requiera su negocio.

Marco de los competidores:

A su juicio, los principales actores en la industria del apoyo al emprendimiento son CORFO, Endeavour, Fundación Chile, la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) como un todo, la Universidad Técnico Federico Santa María (UTFSM) y Fondos de Inversión de riesgo.

El primero cumple un rol fundamental como entidad de apoyo en el Segundo Piso²⁸, puesto que la burocracia inherente a un aparato del estado dificulta el apoyo directo a los emprendedores. Y a pesar de lo anterior, considera que es relevante debido a los abundantes recursos públicos que destina para el emprendimiento, junto con tener una capacidad de convocatoria a nivel nacional y poder para influir en la opinión pública sobre la industria.

Sobre a Endeavour, lo considera un actor relevante de Primer Piso²⁹ puesto que efectivo al proveer networking o redes de contacto, apoyo estratégico a los proyectos, mentoring y motivación para los emprendedores. Sin embargo, son elitistas³⁰, lo que limita la posibilidad de impactar a más emprendedores con su oferta de valor.

La Universidad Adolfo Ibáñez cuenta con una red de personas asociadas, internas y externas, que desarrollan una serie de iniciativas relacionadas al emprendimiento y la innovación como Venturelab, su Centro de Innovación y Emprendimiento y Southern Angels, lo que genera un espíritu emprendedor potente, que motiva a las personas y conforma un ecosistema importante. La limitación es que, dado su propósito como universidad de educar y formar a las personas, no tiene un objetivo principal

²⁸ Distinción utilizada para las instituciones que proveen de diferentes cosas a las de instituciones de Primero Piso, aquellas que trabajan directamente con los emprendedores y los proyectos.

²⁹ Instituciones que trabajan directamente con los emprendedores y sus proyectos

³⁰ Un emprendedor debe pasar un proceso de postulación de 5 instancias distintas y cuenta con criterios de selección relativos al negocio, al emprendedor y al impacto que tendrían para la red.

relacionado con los logros económicos, lo que no es algo negativo en sí, sino que ese debería ser su foco de atención, formar emprendedores.

La UTFSM apoya al emprendimiento con similares características que la UAI, pero se encuentra enfocada en proyectos más técnicos, donde se emplean más conocimientos relacionados con la ingeniería.

Por último, los fondos de inversión de riesgo en el país son actores relevantes puesto que exigen a los emprendimientos un retorno sobre la inversión, obligando a los emprendedores a estudiar de manera fidedigna la rentabilidad del negocio. Aplican modelos matemáticos y formulas financieras para calcular los retornos, generan estrategias de salida de acuerdo a logros financieros y obligan a la creación de un pacto de accionista, entre otras cosas. Pero así como lo anterior es positivo, los fondos se encuentran muy enfocados en estos aspectos, dejando de lado la innovación y los atributos del emprendimiento, descartando generalmente ideas por su alto nivel de riesgo, a pesar de tener elevados componentes innovadores y posibilidades de retorno a la inversión.

5.1.2 DEBATE DE EXPERTOS SOBRE EL ECOSISTEMA CHILENO

Durante el mes de Mayo del 2011 llegó a Chile Arnon Kohavi, emprendedor e inversionista israelita con más de 20 años de experiencia en el levantamiento de Startups en Silicon Valley, para radicarse en Santiago y crear un fondo de capital de riesgo para empresas tecnológicas³¹. La razón por la cual eligió Chile es que desde 1997 ha visitado el país en repetidas ocasiones, distinguiendo esfuerzos para impulsar la innovación en el territorio nacional, principalmente desde el gobierno. Según sus palabras “hay un verdadero interés por convertir a Chile en el próximo Silicon Valley, crear un polo de tecnología y convertirse en el centro de emprendimientos tecnológicos de Latinoamérica”, llegando incluso a afirmar que “el próximo Skype, Facebook o MercadoLibre saldría de Chile”. A su juicio, en ese momento faltaba un verdadero fondo de capital de riesgo que apueste por empresas en etapas tempranas, con gente que tenga experiencia en centros de alta tecnología como en Silicon Valley, porque no basta sólo con entregar dinero, sino también se debe ayudar y guiar emprendedores a desarrollar su empresa.

Sin embargo, luego de seis meses Arnon se fue del país, declarando en un artículo en Biobio.cl³² que hay un potencial para que su visión se cumpla, pero la forma de pensar de la sociedad chilena y las escasas oportunidades que existen limitan el desarrollo de cualquier emprendimiento. Afirma que a Chile le falta tiempo para contar

³¹ Fuente: ZAMBRA, DARIO. [en línea] La Segunda. 25 de Febrero de 2012 <www.lasegunda.cl> [consulta: Marzo 2012]

³² Fuente: [en línea] BioBio.cl. 25 de Febrero de 2012. <www.biobiochile.cl> [consulta: Marzo 2012]

con el clima necesario y que la buena voluntad del gobierno, más la de un cierto grupo de persona, no es suficiente. A su juicio, “el problema central es la brecha generacional entre los jóvenes y las familias monopólicas que controlan el país y no quieren moverse de ahí”. También considera que el hecho de sostener una economía basada en recursos naturales implica que “los ricos no tienen que trabajar duro” por lo que no se genera innovación. En su perspectiva, para que se desarrolle la industria se necesita lograr un compromiso con la élite del país, lo cual “no iba a suceder”. El declaró que hoy en día los emprendedores chilenos deberán viajar fuera del país y encontrar el apoyo que necesitan en el extranjero, por lo cual considera que el programa Start-Up Chile está haciendo un gran trabajo al “sacar a Chile de su aislamiento mental”.

En el mismo artículo anterior, Kohavi declara que para que las condiciones cambien deben ocurrir dos cosas: primero, debe incrementarse la atención hacia las ciencias, para que exista un desarrollo tecnológico fuerte, y segundo, debe haber un cambio en la cultura, ya que ésta tiene un temor generalizado al fracaso, desfavoreciendo la ascensión de clases sociales. Lo primero requiere de un sistema educacional que fomente el desarrollo de tecnologías, como lo logran los modelos educacionales en Israel y Silicon Valley. Lo segundo es más complicado y lento de cambiar, ya que necesita de un recambio generacional que puede tomar mucho tiempo.

En Arriesgo³³, el experto nacional Iván Vera³⁴, quien tuvo varias reuniones con el israelita, escribe un artículo expresando su opinión sobre las críticas que Kohavi realizó al país. Considera que el diagnóstico es correcto, y que a pesar de la franqueza con la que se expresa coincide con que a Chile le falta desarrollarse. Según Vera, “la experiencia local es muy poca, llegando a cometer errores básicos de conceptos y prácticas, tanto emprendedores como inversionistas”. A su juicio, no existe un fondo de capital de riesgo en Chile que pueda ser señalado como referente.

También declara que el ecosistema de emprendimiento chileno se tardará al menos 5 años más en permitir que un grupo de emprendedores, con una idea y con una inversión inicial de US\$ 100.000 o menos, puedan lograr una capitalización superior a los US\$ 100 millones con menos de 5 años de operación. Pero, si bien considera que Arnon tiene la razón, declara que el avance obtenido en los últimos 15 años (a modo de ejemplo menciona el Club de la Innovación, que hace 7 años comenzó con 4 empresas y hoy cuenta con 44, dentro de las cuales está 3M, Bayer, Entel, Movistar, Larraín Vial, Walmart, entre otras) deben ser utilizados como motivación para seguir trabajando.

³³ Arriesgo es un blog enfocado a la difusión de contenido y eventos relacionados con el emprendimiento y la innovación.

³⁴ Fundador del holing Innspiral, de Speakers Corner y co-fundador de RASU.

5.1.3 INFORMACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA

De acuerdo a las distinciones obtenidas en las entrevistas con los expertos, los actores en la industria del emprendimiento pueden ser de Primer Piso, dentro de los cuales existen proveedores de servicios específicos, de financiamiento y por último de experiencias y habilidades específicas; o de Segundo Piso, donde se encuentra CORFO principalmente y el Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Estos últimos no formaron parte de la investigación, puesto que no se encuentran en directa relación con la oferta de valor de Club el Origen.

Proveedores de servicios específicos

De acuerdo a la Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Emprendimientos Dinámicos³⁵, los proveedores de servicios específicos se encuentran en los siguientes ámbitos: legal, contable, diseño gráfico e industrial, agencias de medios, manufactura y certificación.

En el primer ámbito, el número de actores es relativamente alto y de fácil acceso, puesto que con simples búsquedas en internet es posible encontrar al menos cuatro empresas o consultores para evaluar la mejor opción al momento de la constitución de la sociedad o la confección de documentos legales. El costo total promedio de una constitución de sociedad es de \$ 400.000 aproximadamente, lo que considera la escritura de la constitución, la legalización de los documentos, la publicación en el diario oficial y la inscripción en el registro comercial.

Con respecto al ámbito contable, la disponibilidad de proveedores es similar a la anterior, ya que mediante una búsqueda en internet es fácil acceder a 4 o más cotizaciones para hacer una evaluación. En este caso, se cobra por un servicio mensual de \$ 50.000 promedio en un plan básico.

Los servicios de diseño gráfico e industrial, desde la imagen corporativa, el diseño de la interfaz y hasta el embalaje, facilitan la creación de valor del producto o servicio al cliente. La oferta de estos servicios es bastante alta, puesto que en el mercado existen empresas, profesionales independientes e incluso universitarios que trabajan en sus tiempos libres. Pero a pesar de lo anterior, en general los servicios de diseño de calidad que aporten valor al emprendimiento tienen un costo elevado, limitando su accesibilidad³⁶. Por lo tanto, los emprendedores hacen una concesión entre la calidad del servicio y su costo, no siendo lo mejor para el éxito el negocio.

Las agencias de medios, encargadas de la difusión de la empresa y de ejecutar las campañas publicitarias, juegan un rol relevante en los nuevos emprendimientos, puesto que los ayudan a posicionarse en el mercado, mejorando sus probabilidades de éxito.

³⁵ Guía desarrollada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) con el propósito de apoyar la empresariedad, la innovación tecnológica y el desarrollo empresarial en Latinoamérica.

³⁶ Según la Guía de aprendizaje del FOMIN, el pago por los servicios de calidad debe ser lo más flexible posible, de manera que no implique una liquidez insostenible para las nuevas empresas.

En Chile existen grandes empresas y consultores independientes que ofrecen estos servicios, teniendo ambos un costo muy elevado para un emprendedor³⁷.

En Chile existe la posibilidad de manufacturar una gran cantidad de productos, pero estas son ínfimas en comparación con las posibilidades tecnológicas y económicas que ofrecen China, India y otros países asiáticos, por lo que generalmente no resulta económicamente atractiva la producción nacional. Por lo tanto, los emprendedores tienen un costo operacional relativamente superior a sus competidores internacionales, si es que deciden producir en Chile.

Por último, existe una necesidad de certificación de los productos o servicios para competir en mercados internacionales (exportación de alimentos a Europa, certificados de origen y trazabilidad, huella de CO2, entre otras cosas). En Chile existen organizaciones y entidades que entregan este tipo de certificaciones, pero en el caso de no existir un proveedor, es posible incluso contactar a uno en otro país, de manera que la certificación si bien puede demorar, no parece resultar un problema sin solución para cualquier emprendedor.

Proveedores de financiamiento

De acuerdo a la figura 3 presentada en la introducción, el ciclo financiero de un emprendimiento cuenta con distintas fuentes de financiamiento. Los primeros son la familia, los amigos y los cercanos que creen en el proyecto, así como también el capital semilla y los inversionistas ángeles; quienes apoyan al emprendimiento a cursar el Valle de la Muerte. Una vez pasado este punto, aparecen los fondos de inversión de riesgo, las adquisiciones o fusiones y las alianzas estratégicas para apoyar el crecimiento. Por último, después de cierto nivel de ingresos, la forma de financiamiento para las empresas ya consolidadas es salir a la bolsa y buscar capitalización en el mercado, cediendo porcentajes de la propiedad a cambio de un flujo de capital.

Con respecto a los primeros, es poco lo que se puede decir sobre el financiamiento que se obtiene de la familia, los amigos y los cercanos, puesto que esto depende mucho del círculo de personas que rodea a los emprendedores. Puede ser que reciban una gran cantidad de financiamiento, tengan que adquirir deudas personales para la etapa inicial o simplemente no puedan financiar el proyecto. Sobre el capital semilla, en Chile existen cuantiosos fondos públicos de CORFO para este propósito, que apoyan a los emprendedores en la validación del negocio, la evaluación del mercado potencial y la puesta en marcha de las empresas, entre otras cosas. Estos fondos son entregados a través de patrocinadores, que cumplen el rol de asesores y auditores en la utilización del capital designado. Con respecto a los inversionistas ángeles, Fernando Prieto³⁸ en

³⁷ Fundamentado en la experiencia del alumno en Octantis.

³⁸ Presidente de Southern Angels, la primera red de inversionistas ángeles en Chile que nació al alero de la Universidad Adolfo Ibáñez.

un artículo para El Mostrador³⁹ declaró que “los empresarios no ponen de su plata, su mentalidad es muy conservadora y no entienden los negocios de tecnología y biotecnología”. En el mismo artículo, Christian Willatt⁴⁰ declaró que muchas personas están atraídas por el nicho de las inversiones ángeles, que se interesan en un principio, pero no concretan al final. Según él “están acostumbrados a negocios más calados, con menos riesgos” y que el costo y el tiempo que requiere analizar un proyecto por USD \$ 25 mil es el mismo que uno de US\$ 10 millones.

Una vez pasado el punto de equilibrio, las alianzas estratégicas, las compras o adquisiciones de empresas y los fondos de inversión de riesgo resultan relevantes para el desarrollo del emprendimiento. Los dos primeros puntos resultan difíciles de describir, puesto que estos dependen de las habilidades de los emprendedores de generar relaciones con otras empresas que signifiquen una ventaja competitiva, o de lograr vender parte de su empresa a terceros. Con respecto a los fondos de inversión de riesgo, después de las declaraciones de Arnon Kohavi al retirarse de Chile se reunió un grupo de emprendedores, inversionistas y expertos⁴¹ para dar su opinión al respecto en un artículo en Arriesgo.cl⁴². En resumen, todos declaran que no existe una industria de capital de riesgo propiamente tal en el país y esto no se debe a una escases de capital. La razón principal es que “los grandes grupos económicos e individuos con cuantiosos patrimonios deben comenzar a diversificar y apostar en serio hacia proyectos de alto riesgo”. Apelan que es un tema cultura, que ya está cambiando al cual aún le falta desarrollo.

Proveedores de experiencias y habilidades específicas

En una primera instancia, los principales actores en este ámbito resultan ser las incubadoras de negocios, seguidas de organizaciones particulares como Fundación Chile o Endeavour, programas específicos como Global Connection o Reset And Start-Up (RASU), y por último, existen consultores privados que apoyan el desarrollo de los emprendimientos.

Las incubadoras de negocio llevan en Chile más de 16 años, siendo la primera Santiago Innova creada al alero de la Municipalidad de Santiago con el apoyo de la Unión Europea y el Ayuntamiento de Barcelona. De acuerdo a la lista de incubadoras que se encuentra en la página Web de CORFO, en la actualidad existen 21 incubadoras de negocios en Chile, concentrándose la mayor cantidad (7 de ellas) en Santiago. Luego de revisar la descripción en internet de las que se encuentran en la

³⁹ Fuente: VILLAMIL, XIMENA. Emprendedores en Chile: mucho ruido y pocas nueces. [en línea] El Mostrador. 28 de Enero de 2011. < <http://www.elmostrador.cl/noticias/negocios/2011/01/28/emprendedores-en-chile-mucho-ruido-y-pocas-nueces/> > [consulta: Febrero 2012]

⁴⁰ Director ejecutivo de Ángeles de Chile, formada por la Universidad de Chile

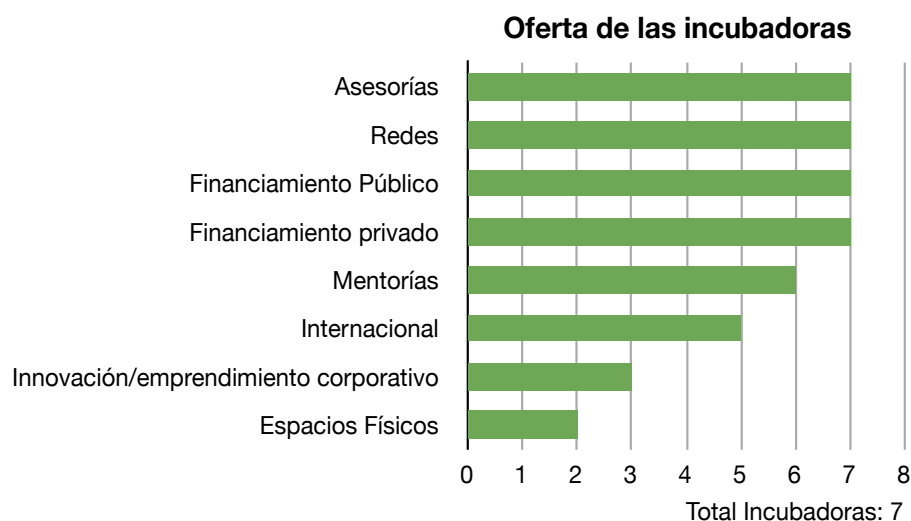
⁴¹ Contaba con emprendedores connotados como Roberto Camhi, fundador de Mapcity, Enrique Barreira, Gerente General de la red de inversionistas DAD, Nicolás Shea, fundador de E-classs y Start-Up Chile, entre otros.

⁴² Fuente: ZAMBRA, DARIO. En Chile no existe la industria del capital de riesgo [en línea] Arriesgo. 16 de Enero de 2012 <www.arriesgo.cl> [consulta: Marzo 2012]

capital, se pudo concluir que el propósito principal de éstas es apoyar la creación de nuevas empresas, presentando diferencias en los emprendedores objetivos. A modo de ejemplo, la incubadora de la Universidad de Chile (NOVOS) se encuentra enfocada en generar empresas y negocios a partir del I+D de la Universidad, a diferencia de Elevaglobal, la incubadora de la ASEXMA⁴³, que está enfocada a emprendimientos que cuenten con un alto impacto internacional en la industria Web y Mobile, buscando ser la incubadora más atractiva de América Latina.

Todas las incubadoras cuentan con procesos de apoyo establecidos y en su mayoría con grandes similitudes. A modo de ejemplo, IncubaUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile ofrece acceso a financiamiento público y privado, asesorías y mentoring de personas con experiencia, y por último acceso a redes de contacto. De igual manera, UDD Ventures, de la Universidad del Desarrollo, ofrece asesorías y entrenamiento a los emprendedores, acceso a capital semilla y otras fuentes de financiamiento, y acceso a redes de escalamiento internacional. La figura 5 presenta un gráfico con el análisis de las ofertas de valor que declaran las 7 incubadoras de la capital en sus páginas web. El número corresponde a la cantidad de incubadoras que declararon contar con ese atributo.

Figura 5: Comparación de ofertas de valor



Fuente: elaboración propia

Todas las incubadoras presentan tres atributos o conceptos importantes en su oferta de valor: acceso a redes de contacto, acceso a financiamiento público o privado, y asesorías o mentoring. El primer concepto está enfocado en ayudar a los emprendedores a conectarse con las personas y empresas que puedan aportar en el desarrollo del proyecto. El segundo es facilitar y apoyar la postulación tanto a fondos públicos y privados, mejorando las posibilidades de éxito, sin asegurar en un 100% la

⁴³ Asociación Gremial de Exportadores de Manufactura

obtención de éstos. Por último, todas ofrecen asesoramiento directo por parte de sus funcionarios o de mentores, quienes tienen la labor de dirigir y apoyar al equipo.

Por otro lado, 5 de las 7 entidades menciona la internacionalización de los proyectos, siendo ASEXMA la más enfática en esto puesto que es parte de su visión en el desarrollo de emprendimientos. Sólo 3 tienen programas relacionados con el desarrollo de innovación y emprendimiento corporativo, siendo el de Octantis, con Movistar Innova, e IncubaUC, con Emprende Claro y el Programa de LG, los con mejores resultados. Por último, sólo 2 ofrecen espacios físicos a sus emprendedores, Santiago Innova quien arrienda espacios de trabajo e Innovo USACH que cuenta con un café con espacios de trabajo donde sólo se paga el consumo. Por último, algo importante a destacar es que todas estas entidades son patrocinadores ante CORFO, de manera que tienen la facultad para postular y gestionar los fondos de las distintas líneas. Esto resulta un gran atractivo para los emprendedores, ya que de acuerdo a la experiencia del alumno, un alto porcentaje de ellos se acerca a las entidades en busca de subsidios para desarrollar sus emprendimientos.

Resumiendo, las incubadoras en Santiago buscan principalmente aumentar las probabilidades de éxito de un startup, poniendo énfasis en el desarrollo de la idea de negocio mediante el acceso a redes y asesoramiento estratégico y/o técnico para potenciar el negocio.

Por otro lado, también existen organizaciones como Endeavour y Fundación Chile que apoyan al emprendimiento de distintas maneras. La primera tiene la misión de impulsar el emprendimiento de alto impacto como la fuerza motriz para el desarrollo económico en países emergentes⁴⁴. Seleccionan emprendedores que a su juicio tienen una componente altamente innovadora y con grandes posibilidades de crecimiento, para apoyarlos mediante tutorías, servicios de consultoría, talleres temáticos, acceso a una red internacional de emprendedores y acceso a capital mediante roadshow⁴⁵, entre otras cosas. Se preocupan de difundir a sus emprendedores en los distintos países para que estos se hagan conocidos y también la organización. Además, trabajan para influir positivamente en la cultura, las políticas de empresariedad y riesgo en los países. Por último, parte de su modelo consiste en que los emprendedores que reciben valor de la organización donan voluntariamente capital o parte de sus ingresos para apoyar su crecimiento.

Fundación Chile es una corporación privada sin fines de lucro conformada por el gobierno de Chile y la empresa BHP-Billiton-Minera Escondida. Tiene por misión introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile⁴⁶. Su modelo consiste en transferir conocimiento y tecnología proveniente de sus redes nacionales e internacionales al sector público, universidades,

⁴⁴ Fuente: [en línea] <www.endeacour.cl> [consulta: Enero 2012]

⁴⁵ Ronda de visitas y reuniones con potenciales inversionistas o compradores.

⁴⁶ Fuente: [en línea] <www.fundaciónchile.cl> [consulta: Enero 2012]

empresas, clientes internacionales y ONGs. Lo anterior lo realizan de tres formas: la creación directa de valor, la creación indirecta de valor y mediante distintos servicios. La primera consiste en desarrollar empresas o tecnologías que creen valor directamente en la economía, el segundo es el desarrollo de programas e iniciativas que permitan contar con un ecosistema más fértil, y por último, servicios como la estimación de huella de carbono, formación y capacitación, gestión de la innovación o consultorías en I+D en la industria de alimentos, entre otras cosas.

A diferencia de organizaciones y empresas que prestan permanentemente sus servicios para emprendimientos, los programas generalmente comienzan como eventos específicos, acotados y esporádicos, que con el tiempo se pueden volver permanentes. Ejemplo de estos son Global Connection y RASU. El primero es una iniciativa del gobierno que busca exportar emprendedores para que éstos sean incubados en el exterior, mejorando sus posibilidades de éxito. Su foco principal son los negocios relacionados con las tecnologías de la información y provee a los seleccionados un financiamiento de hasta el 90% del costo total del viaje, correspondiente a \$ 20 millones, de los cuales hasta \$ 15 millones son para pagar el programa de incubación y hasta \$ 5 millones para vivir durante ese tiempo. Por otro lado, el propósito de RASU es modificar la mentalidad de las nuevas generaciones, incentivando a las personas a emprender, para que tomen riesgos y sigan sus pasiones, rebelándose ante la “mediocre estabilidad laboral”⁴⁷. Para cumplir su objetivo, RASU realiza una serie de charlas a lo largo del país difundiendo las experiencias y el conocimiento de varios emprendedores chilenos que han logrado tener éxito. Resumiendo, busca modificar los paradigmas de las nuevas generaciones para que emprendan.

Sobre los consultores privados, no existe una institución que los agrupe, de manera que la obtención de información resulta difícil. Sin embargo, dada la experiencia del alumno en la incubadora de negocios y en Club el Origen, estos pueden ser descritos como un grupo de profesionales con altos grados de conocimiento en distintos ámbitos. En su experiencia ha visto 5 consultores que ofrecen principalmente 2 servicios: asesorías en el ámbito estratégico-comercial de los negocios, y asesorías en la postulación a fondos y en el levantamiento de capital. Sus servicios están fundamentados en la gran experiencia que tienen puesto que han desempeñado altos cargos ejecutivos, participado como directores de empresas o han levantado capital de manera recurrente de fuentes específicas. Su modelo de negocios es la prestación de servicios a cambio de un pago o compensaciones monetarias equivalentes en dinero en efectivo, acciones o porcentaje de los flujos generados.

⁴⁷ Fuente: [en línea] <www.rasu.cl> [consulta: Enero 2012]

5.2 CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL COWORKING

5.2.1 DEFINICIÓN DE COWORKING

El concepto de Coworking o trabajo colaborativo se define como un modelo de trabajo entre profesionales independientes (freelance, emprendedores y empleados nómades) que comparten espacios físicos, potenciando su productividad en comparación a los espacios aislados. Estos son creados bajo los conceptos de comunidad, sustentabilidad y accesibilidad⁴⁸.

Un diseño de espacios físicos que incentive el trabajo colaborativo, la innovación y promueva comportamientos autónomos por parte de los usuarios a favor de la comunidad, es uno de los atributos importantes de un Coworking⁴⁹. Contar con ambientes que tengan distintos propósitos y funciones, que induzcan a los usuarios en distintos estados de ánimo que favorezcan los tres puntos anteriores, son los aspectos que diferencian un espacio de Coworking a una oficina tradicional, donde los diseños favorecen la separación y el aislamiento de los usuarios con el fin de mantener el foco en sus tareas específicas.

Generalmente, el modelo de negocios consta del cobro de membrecías que le aseguran al cliente acceso a los puestos de trabajo de acuerdo a distintos planes. Lo básico que se ofrece es un puesto de trabajo y el uso de tecnologías de comunicación, las cuales resultan de gran importancia puesto que los clientes realizan un uso intensivo, especialmente internet.

5.2.2 INDUSTRIA MUNDIAL DE COWORKING

De acuerdo a la Encuesta Global sobre Coworking (Global Coworking Survey o GCS)⁵⁰, existen 703 centros de Coworking en el mundo con cerca de 25.000 miembros. A pesar de ser un movimiento mundial, la mayoría de los centros se encuentra en Norteamérica y Europa concentrándose en Alemania (58 centros); en Sudamérica la mayoría se encuentra en Brasil y para Asia en Japón.

El interés por el concepto de Coworking ha incrementado de manera exponencial, lo que se puede ver reflejado en el incremento de un 600% en la búsqueda de esta

⁴⁸ Definición generada por la Comunidad Global del Coworking www.Coworking.com

⁴⁹ Fuente: [en línea] <www.deskmag.cl> [consulta: Enero 2012]

⁵⁰ Encuesta desarrollada por DeskMag, la que se ha realizado 2 años consecutivos. En la edición del 2011 se entrevistó a 661 personas en 130 centros de Coworking ubicados en 24 países, realizada a personas que trabajan en estos o eran dueños de alguno.

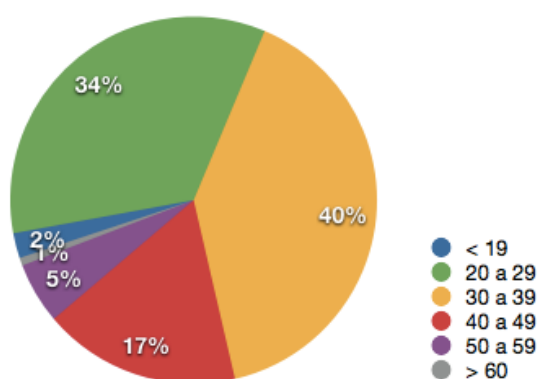
palabra en Google⁵¹ en el último año. Además, en Estados Unidos existen alrededor de 380 centros, lo cual es un incremento notable respecto de los 260 que existían en el año 2010⁵². En Europa, existen aproximadamente 280 centros, siendo Alemania el que tiene la mayor cantidad, con 16 centros⁵³.

A continuación se presenta la información entregada por los usuarios y los dueños de estos centros.

Usuarios de un Coworking

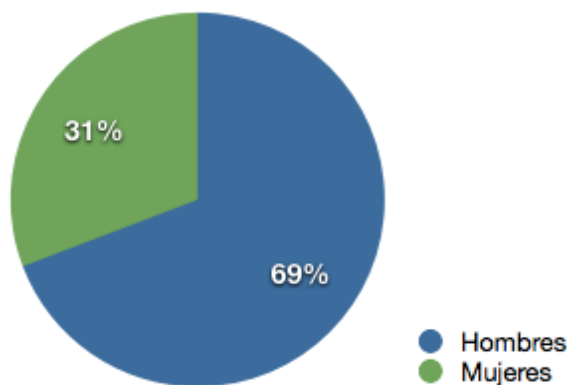
De los entrevistados, un 74% tenía entre 20 y 39 años, siendo la mayoría hombres (aproximadamente un 70%).

Figura 6: Distribución etaria de los entrevistados



Fuente: GCS 2011

Figura 7: Sexo de los entrevistados



Fuente: GCS 2011

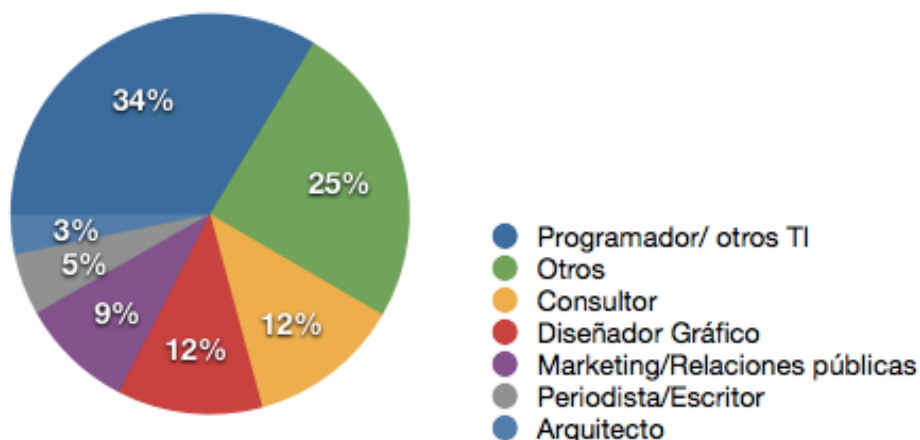
⁵¹ Fuente: [en línea] <http://www.google.com/trends?q=Coworking&ctab=0&geo=all&geor=all&date=all&sort=0> [consulta: Enero 2012]

⁵² Fuente: [en línea] <<http://www.smallbizlabs.com/2011/10/Coworking-at-a-growth-inflection-point.html>> [consulta: Enero 2012]

⁵³ Dato obtenido de la GCS 2011

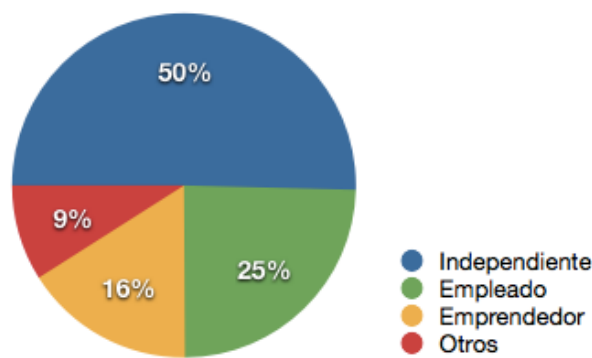
También resulta interesante observar que la mayoría de las personas que trabajan en un centro de Coworking se encuentran desarrollando negocios creativos⁵⁴ o tecnológicos.

Figura 8: profesión de los entrevistados



Fuente: GCS 2011

Figura 9: situación profesional



Fuente: GCS 2011

Según los participantes, al trabajar en un espacio colaborativo, su forma de trabajar mejoró principalmente en su interacción con otros, su motivación y su productividad. Cerca del 60% de los coworkers tienen un espacio físico mejor organizado que antes, trabajan mejor en equipo y se pueden relajar más en sus hogares, aunque sólo un 40% declara que sus ingresos han mejorado.

Sobre un 80% los entrevistados utiliza el espacio los 5 días de la semana laboral y un 20% lo utilizaba entre 3 y 4 veces a la semana. Un 49% declara que el ideal es

⁵⁴ Se define como negocios creativos aquellos que explotan el conocimiento y la información según John Howkins en su libro "The Creative Economy: how people make money from ideas". Ejemplo de estos son: publicidad, diseño, arquitectura, negocio audiovisual, música y televisión entre otros.

trabajar en espacios de no más de 20 personas por habitación y un 20% desea hacerlo en habitaciones entre 20 y 50 personas.

Al preguntarles por los factores más importantes en su trabajo, la interacción social, el compartir conocimiento y los serendipity⁵⁵ resultaron ser los tres primeros. Estructuras organizadas de trabajo interdisciplinario y precios baratos también son aspectos clave.

Dueños de un Coworking

Del total de dueños, un 39% declaró que este año fueron rentables o muy rentables, un 37% que no fueron rentables y un 24% respondió que no era ni lo uno ni lo otro. Un 74% de los dueños cuenta con otro trabajo o fuente de ingresos fuera del centro de Coworking, siendo sólo un 20% que no.

En promedio, los Coworking en Europa invirtieron € 45.804 y en Estados Unidos US\$ 58.200, ambos sobre los \$30 millones de peso, para levantar espacios de trabajo con capacidad aproximada de 40 personas, de los cuales un 64% de ellos lo hizo con capital propio.

Por último, se les preguntó sobre los pronósticos para el año 2012, a lo cual respondieron de la siguiente manera:

- Sobre el número de miembros, un 87% cree que aumentará significativamente.
- Sobre el nivel de ingresos, un 83% declaró que aumentarían fuertemente.
- Sobre el sentido de comunidad, un 86% cree que mejorará
- Un 71% respondió que el número de eventos aumentará significativamente.

5.2.3 TENDENCIAS EN EL COWORKING MUNDIAL

En la Conferencia Europea de Coworking (Coworking Europe Conference)⁵⁶ se reunieron una serie de dueños y facilitadores de centros para conversar distintos temas relacionados con los espacios de trabajo colaborativos, dentro de los cuales se discutieron las tendencias o desafíos que tendrá la industria mundial en el corto plazo.

Se conversó sobre los distintos estilos de centros que se pueden generar de acuerdo a las diferencias en gustos y cultural de los clientes. Algunos pueden preferir espacios que tengan un mayor número de actividades de esparcimiento, otros pueden preferir espacios más silenciosos y así. De manera que uno de los desafíos es la creación de una multi membrecía, la que permita a los usuarios poder trabajar, de

⁵⁵ Término acuñado por Horace Walpole en el año 1754 y se define como el accidente de encontrar algo bueno o útil sin buscarlo.

⁵⁶ Fuente: [en línea] <<http://Coworkingeu.wordpress.com/>> [consulta: Enero 2012]

acuerdo a sus gustos, indistintamente en centros, aún cuando no sean de la misma cadena o franquicia.

Por otro lado, se declaró que esta nueva forma de trabajar debe atender desafíos atinentes a los tiempos que se están viviendo. Los siguientes son algunos ejemplos:

- La creación de una fuerza de trabajo independiente: el fuerte crecimiento de profesionales que deciden convertirse en independientes o emprendedores genera la necesidad de lugares donde puedan sostener reuniones, trabajar y hacer networking.
- Nuevos modelos de innovación abierta: posicionar los centros de Coworking como lugares donde las grandes empresas, o cualquiera que esté interesado, pueda estar al tanto de las nuevas tendencias, incluso servir como un puente entre la innovación y estos actores.
- El surgimiento de una comunidad global de emprendimiento: para aquellos emprendedores que necesitan acceder a experiencias y contactos para exportar sus emprendimientos a otros países, los centros de Coworking presentan una llamativa oferta de valor.

5.2.4 INDUSTRIA CHILENA DEL COWORKING

Hasta la fecha, en Santiago existen dos centros de Coworking además de Club el Origen: Co-work y el Centro Movistar Innova con la representación de la franquicia Urbanstation⁵⁷.

El primero se encuentra ubicado a tres cuadras de la calle El Bosque con Vitacura; esto dado que se encuentra enfocado a un target de emprendedores o trabajadores independientes ya consolidados y con disponibilidad a pagar por persona una membresía mensual de 9 UF o un ticket por dos horas de \$5.500⁵⁸. En una entrevista realizada a los fundadores, Antonio García y Horacio Justiniano, estos declaran que Co-Work se encuentra enfocado a entregar espacios de trabajo cómodos, con un alto grado de diseño y en el cual los clientes puedan potenciar sus redes de contacto para ser más productivos. A nivel de financiamiento, levantaron USD\$ 500.000 de un inversionista privado y fueron seleccionados en el programa Start-Up Chile, recibiendo un premio de USD\$ 40.000 para la puesta en marcha de su proyecto. La estrategia actual de la empresa es ofrecer a sus clientes espacios de trabajo gratis por un tiempo definido, de manera que estos puedan acelerar el proyecto y ser parte de la comunidad, ayudando a otros clientes. De igual manera, ofrecen sus espacios sin costo alguno para

⁵⁷ Franquicia argentina de centros de Coworking enfocada a trabajadores móviles

⁵⁸ Fuente: [en línea] <http://www.co-work.cl/planes-y-valores-por-persona/?lang=es> [consulta: Diciembre 2012]

realizar distintas actividades, como por ejemplo la Hackaton⁵⁹ o reuniones del programa Start-Up Chile.

El Centro Movistar Innova se encuentra ubicado en Providencia con Seminario y fue desarrollado en una alianza entre la incubadora de negocios de Movistar, Movistar Innova y el programa Start-Up Chile⁶⁰. El edificio cuenta con varios pisos, donde el segundo fue adaptado por la franquicia de Urbanstation para instalar un Coworking. El resto del espacio se encuentra destinado a desarrollar un ecosistema emprendedor en el cual exista una sucursal bancaria especializada en emprendimiento y un fondo de inversión, entre otros. Actualmente los usuarios del espacio son emprendedores de Start-Up-Chile y de los programas específicos de Movistar Innova, quienes tienen la posibilidad de usarlos de manera gratuita por el tiempo que dura el programa, además de clientes esporádicos de Urbanstation⁶¹. De acuerdo a conversaciones entre Juan Carlos Martínez⁶² y el alumno, el centro cuenta con el respaldo financiero de Movistar y no se ha declarado mayor detalle del acuerdo con Urbanstation. El precio del servicio por una membresía de tiempo completo es cercano a las 12 UF y \$5.000 por hora.

5.2.5 ENTREVISTAS CON DUEÑOS DE COWORKING EN EL MUNDO

Para este capítulo se entrevistó a los expertos internacionales Bjoern Lasse, fundador de Blackbox, una incubadora y aceleradora en Silicon Valley en EE.UU., que cuenta con un centro de Coworking llamado Blackbox Mansion, y Harold Maduro, de Panamá.

Bjoern Lasse (fundador de Blackbox Mansion en Silicon Valley)

El Coworking es creado al alero de Blackbox, una incubadora y aceleradora inmersa en Silicon Valley, lugar donde convergen emprendedores de todo el mundo para desarrollar sus emprendimientos y startups. El nacimiento de este centro se debe a la necesidad que tienen los emprendedores de la incubadora por un lugar donde permanecer en su estadía, por lo cual el primer objetivo era entregar espacios para pernoctar. Luego, poco a poco, la interacción de los emprendedores fue creando un centro de Coworking, dinámica que fue apoyada por sus fundadores mediante el desarrollo de actividades de networking.

⁵⁹ Sesión de trabajo en la cual se reunieron emprendedores tecnológicos y desarrollaban prototipos de ideas de negocio en menos de 48 hrs.

⁶⁰ Fuente: [en línea] <http://www.movistarinnova.cl/espacio/noticias/noticias/centro-movistar-innova-donde-el-emprendimiento-ocurre-2/> [consulta: Enero 2012]

⁶¹ Información obtenida en una entrevista a emprendedores del programa Start-Up Chile y usuarios de los espacios.

⁶² Gerente de la incubadora Movistar Innova

Los clientes a los cuales está enfocado este centro son fundadores o cofundadores de startups, generalmente con un foco tecnológico, que van a trabajar a Silicon Valley. La oferta de valor es un dormitorio compartido, un espacio de trabajo y la participación en charlas o eventos con emprendedores experimentados, expertos de industria e inversionistas. El personal del centro se preocupa de organizar ciertas actividades y el resto de éstas están a cargo de los propios clientes.

De acuerdo a Bjoern, lo más relevante del centro es la cultura o ambiente que se genera gracias a los usuarios. Estos tienen la obligación de cumplir con las normas de convivencia similares a las de un hostel (mantener los espacios comunes limpios, no interrumpir el espacio privado de otros, tratar de manera respetuosa al resto entre otras cosas), pero es la interacción entre ellos la que agrega valor a los clientes en el sentido de Coworking. A modo de ejemplo, gracias a la red de contactos de uno de los pasajeros, un día llegó Steve Blank⁶³ para conversar e interactuar con la gente durante un asado. Dada la alta rotación de emprendedores y su perfil, la única práctica que realiza el personal de Blackbox Mansion para que la gente se conecte es la realización de una introducción del nuevo cliente a toda la gente que se encuentra en la casa; otro tipo de acciones resulta poco efectiva y contraproducente. De todo lo anterior, la recomendación principal de Bojern es mantener una amplia diversidad de emprendedores y realizar una selección de las personas que van al centro para que estos potencien la cultura.

La capacidad de Blackbox Mansion es de 6 emprendedores pernoctando por día, recibiendo alrededor de 40 personas al mes y flujos de hasta 200 personas más debido a los eventos que se realizan. El valor de la noche por persona es de US\$ 65, lo que da acceso al uso de la habitación, baños y espacios de trabajo. El centro no entrega financiamiento directo a los emprendedores, pero sin embargo conecta a sus clientes con fondos de inversión o inversionistas ángeles.

El target de la empresa es principalmente emprendedores del ámbito tecnológico, en lo cuál tiene una gran especialización dada su red de contactos, pero su nivel de participación directa es baja, dado que no interactúa directamente en el desarrollo de sus emprendimientos.

Harold Maduro (fundador de CascoStation en Panamá)

Cascostation nace luego de que Harold Maduro, su fundador, decidiera instalar un centro de Coworking en Panamá inspirado por un artículo que leyó sobre Tony Bacigalupo y su vida de trabajador independiente con oficina en su casa, sin interacción con trabajadores en un similar estado.

⁶³ Steve Blank es un connotado emprendedor, charlista, escritor e investigador en Estados Unidos.

El propósito principal del fundador es la creación de un espacio cómodo de trabajo donde trabajadores independientes puedan colaborar con un grupo de personas que se convierten con el tiempo en compañeros de trabajo.

De igual manera que Bjoern, Harold considera que la comunidad es el aspecto central de su negocio y a diferencia de Blackbox Mansion, la rotación de clientes es bastante baja y la cultura de estos diferente a la gente de Silicon Valley, por lo que existen una serie de prácticas que complementan la presentación inicial para incentivar a la comunidad a compartir y conectarse entre ellos. Ejemplo de lo anterior es la realización de una entrevista semanal a uno de los clientes y la publicación de artículos semanales relacionados con el mundo del emprendimiento, a partir de los cuales se generan debates.

Actualmente, el centro cuenta con capacidad para 50 personas trabajando simultáneamente y sus actividades alcanzan a los 150 emprendedores al mes. El costo de sus membrecías depende del tiempo que se pretende usar las instalaciones y van desde los US \$20 por el día hasta los US \$250 por todo el mes, permitiendo utilizar internet, sala de reuniones, acceso a cafetería y espacios comunes. Cascostation no entrega financiamiento a emprendimientos y, de acuerdo a Harold, por el momento no cuenta con una buena red que apoye a los emprendedores en ese sentido.

El foco del centro son los trabajadores independientes y emprendedores en etapas tempranas en distintas industrias y mercados. Al igual que Blackbox Mansion, su nivel de participación también es bajo, dejando que los emprendedores se relacionen entre sí.

5.3 MARCO INDUSTRIAL DE COWORKING

5.3.1 INGRESO DE NUEVOS ACTORES

De acuerdo a la experiencia de los socios de la empresa, se sabe con certeza que tanto la Universidad Del Desarrollo (UDD), como la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) se encuentran estudiando la posibilidad de instalar un Coworking en el cuál puedan reunir distintas iniciativas y proyectos de apoyo al emprendimiento⁶⁴. Ambas universidades, mediante sus Centros de Innovación y Emprendimiento, se encuentran transformando sus modelos para incluir espacios físicos en los cuales puedan reunir los programas, la red de contactos y los emprendedores que tiene cada una.

Fuera de lo anterior, en la industria del emprendimiento el ingreso de nuevos actores se ve favorecido por la capacidad de alcanzar comunicacionalmente a los

⁶⁴ Los socios mantuvieron conversaciones con los encargados de los Centros de Emprendimiento e Innovación de ambas universidades.

potenciales clientes. Hoy en día existen distintas instancias constantes de encuentro para emprendedores, eventos masivos y canales de difusión de fácil acceso para cualquier persona que desee ingresar en la industria. Complementando lo anterior, dadas las políticas actuales de los Coworking, los clientes no cuentan con costos adicionales ni significativos en el caso de decidir cambiar de proveedor, disminuyendo las barreras de entrada.

Por otro lado, para que un Coworking sea exitoso se necesita coordinar y gestionar una red de actores y grandes empresas que apoyen el emprendimiento, con el propósito de aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos. Este aspecto limita el ingreso de nuevos actores en el corto plazo, puesto que se necesita tiempo y respaldo de la industria para lograrlo, funcionando como barrera a la entrada.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son las políticas gubernamentales con respecto al desarrollo del ecosistema emprendedor en el país. Específicamente, CORFO ha destinado cuantiosos recursos a la creación de programas y organizaciones que impacten el ecosistema de manera positiva, favoreciendo la entrada de nuevos actores en la industria, ya sea por financiamiento directo o como parte de un proyecto específico.

Por último, de acuerdo a la información obtenida por la GCS⁶⁵ y la experiencia de los socios de la empresa, un Coworking para 40 personas en promedio necesita una inversión inicial de \$ 35 millones y mensualmente \$ 3 millones aproximadamente para operar. Esto significa barreras de entrada bajas para los espacios físicos, comparado con la instalación de un fondo de inversión o una incubadora física.

Por lo tanto, la probabilidad de ingreso de nuevos actores es alta, basándose en los argumentos anteriores, y dado que la industria tiene menos de un año y que la tendencia mundial de este servicio está en aumento.

5.3.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Las distinciones de proveedores utilizadas en el análisis son las obtenidas en las entrevistas a expertos, agregando los de espacios físicos para el caso puntual de un Coworking.

El poder de negociación con los proveedores de servicios específicos es alto, dada la gran oferta atomizada que hay en el país y la posibilidad de negociar paquetes, porque se cuenta con un número considerable de emprendedores.

⁶⁵ Fuente: DESKAG. Encuesta Global sobre Coworking (Global Coworking Survey) <www.Coworkingsurvey.com> [consulta: Agosto 2011]

Con respecto a los proveedores de financiamiento, como se presentó en el punto 0, los capitales semillas son accesibles mediante 21 incubadoras en el país, por lo que el poder de negociación con ellos es relativamente alto. Sin embargo, el acceso a capital de riesgo⁶⁶ y financiamiento mediante bancos⁶⁷ resulta más complicado, de manera que el poder de negociación es básico en este ámbito.

Dado que en el país existen 21 incubadoras, de las cuales 7 se encuentran en la capital, el poder de negociación con ellas como proveedoras de conocimiento resulta alto. Lo mismo ocurre con los programas de apoyo al emprendimiento, que han aumentado en el tiempo.

Por último, dada la alta oferta de arriendos de oficinas y espacios de trabajo se puede declarar que el poder de negociación es alto, así como con los proveedores de muebles y otros insumos necesarios para la habilitación de un Coworking.

Por lo tanto, el poder de negociación con los proveedores en general es alto, exceptuando a los capitales de riesgo y los bancos.

5.3.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Dado que el concepto de Coworking en el país tiene menos de un año, los beneficios y las ventajas de trabajar en estos espacios son desconocidas y poco valorada por el público en general, de manera que el poder de negociación se ve disminuido.

Por otro lado, si se consideran los precios actuales de Club el Origen y un grupo emprendedor de 3 o menos personas, el costo total de una oficina privada con todas las comodidades del Coworking resulta mayor que el contratar el servicio, lo que mejora la percepción de su costo.

Por último, la gran cantidad de bibliotecas gratuitas, cafeterías y espacios de trabajo disminuyen el poder de negociación, dado que la mayoría de los emprendedores que se encuentran en etapas iniciales, gastan la mayor parte de su tiempo en terreno, resultándoles poco atractivo un puesto de trabajo fijo.

En resumen, el poder de negociación con los clientes es bajo principalmente por el desconocimiento de las ventajas a pesar de haber sólo otros dos centros de Coworking.

⁶⁶ De acuerdo a lo expuesto en el punto 5.1.2 la industria de los inversionistas de riesgo ha invertido relativamente poco dinero y le falta desarrollo.

⁶⁷ De acuerdo a la experiencia de los socios de la empresa y sus clientes, han mejorado las condiciones para acceder a este tipo de fondo mediante el desarrollo del programa Nace del BCI o las garantías ofrecidas por el Fondo de Garantía para Pequeños empresarios (FOGAPE), pero aun así es necesario contar con una cuenta empresarial la cual la entregan a empresas con un año de operaciones como mínimo.

5.3.4 LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Con respecto a la oferta de espacios físicos de trabajo, existe una gran cantidad de sustitutos dentro de los cuales los principales son cafeterías y el hogar⁶⁸. Esto se debe a la ventaja económica que representa trabajar en estos lugares, a pesar de sus desventajas en términos de concentración y productividad. De igual manera, las oficinas virtuales y oficinas privadas representan una amenaza para los Coworking, puesto que ofrecen salas de reuniones y cómodos espacios de trabajo temporales. Sin embargo, estas últimas presentan una desventaja económica para un grupo emprendedor de 3 o menos personas, ya que los costos de mantener una oficina privada resultan mayores que las membrecías en el Club el Origen.

En el apoyo al emprendimiento, el servicio entregado por las incubadoras es el principal sustituto y representa una gran amenaza, puesto que la mayoría ya está posicionada en la industria, cuentan con una potente red de contactos y sobre todo acceso a financiamiento público y privado⁶⁹.

Luego, sobre los programas de apoyo al emprendimiento, que han tenido un aumento en los últimos años⁷⁰ y generalmente son desarrollados por instituciones que cuentan con una gran capacidad de convocatoria y de recursos, dependiendo del foco particular que éstos tengan, es el apoyo que le entregan a los emprendedores, lo que los puede convertir en sustitutos reales al Coworking.

Por lo tanto, se puede declarar que la amenaza de servicios y productos sustitutos a un Coworking es alta en el país.

5.3.5 INTENSIDAD ENTRE RIVALES

La intensidad es baja, en parte porque sólo existen otros dos centros de Coworking en el país, de manera que la cantidad potencial de clientes es significativamente superior a la oferta de espacios de trabajo bajo esta modalidad, pero además porque el concepto de espacios de trabajo colaborativos invita a generar relaciones entre los centros con el propósito de potenciar el apoyo al emprendimiento. Bajo la experiencia de los socios de la empresa, los encargados de los otros centros de Coworking se encuentran dispuestos a cooperar entre sí con el propósito de potenciar el ecosistema emprendedor y directamente a sus clientes, declaraciones que, en todo caso, no han sido concretadas en un programa o evento en particular.

⁶⁸ Juicio fundado en las conversaciones informales que sostienen los socios de la empresa con la comunidad y los potenciales clientes.

⁶⁹ Según Aldo Aspilcueta y la experiencia del alumno en la incubadora de negocios, el acceso a estos tipos de capital es la principal razón por la cual los emprendedores se acercan a las incubadoras.

⁷⁰ Los programas han sido potenciados por la línea de financiamiento Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor de CORFO.

5.4 MARCO DE LOS COMPETIDORES

5.4.1 OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA

El propósito general de ambos centros es el desarrollar espacios e instancias donde los emprendedores colaboren entre sí y con la red de contactos. Para esto cobran membresías para usar los espacios de trabajo y participar en las distintas actividades así como de la cultura del lugar. En consecuencia, el objetivo principal de Club el Origen resulta significativamente similar al de su competencia.

Particularmente, el Centro Movistar Innova busca convertirse en “el epicentro de la innovación y el emprendimiento en Chile, donde emprendedores nacionales y extranjeros puedan trabajar en sus proyectos y compartir con sus pares en un entorno que fomenta la co-creación, el networking y el surgimiento de nuevas empresas con potencia global”⁷¹. Es importante destacar que el Coworking surgió como forma de apoyo a su incubadora de negocio, de manera que los principales clientes son emprendedores que se encuentran en su proceso de incubación, sin costo alguno por los espacios.

En el caso de Co-Work, su objetivo es convertirse en un centro de Coworking que incentive la productividad, la innovación, el networking en general y la cooperación entre los emprendedores.

5.4.2 ESTRATÉGIA ACTUAL

Actualmente la estrategia de competencia de Club el Origen es crear un Coworking para todo tipo de emprendedores, ofreciendo una alternativa de bajo costo en comparación al resto. No cuenta con un proceso de selección o filtro de nuevos clientes y ofrece una semana de prueba para todos sus potenciales clientes.

El caso de Movistar Innova es distinto debido a sus objetivos y su capitalización. Ofrece sus espacios de manera gratuita para todos los emprendedores que participan en su proceso de incubación y también para aquellos que actualmente se encuentra en el programa Startup, gracias a una alianza entre ambas instituciones. El propósito principal del centro es apoyar los emprendimientos tecnológicos que tienen potencial dinámico y un impacto directo en el mercado de Movistar, rentabilizando el modelo con participación en las empresas que apoyan.

Con respecto a Co-Work, su principal estrategia es aprovechar la difusión que conlleva haber ayudado en la gestación de una empresa exitosa, lo que mejora

⁷¹ Fuente: [en línea] www.movistarinnova.cl/espacio/ [consulta: Febrero 2012]

directamente su red de contactos y la comunidad. Dado su nivel de capitalización es capaz de ofrecer sus puestos sin costo al cliente por un mes, apuntando a un segmento del mercado con un mayor poder adquisitivo que Movistar Innova y Club el Origen.

Para atraer a los emprendedores, la competencia de Club el Origen cuenta con estrategias similares. Movistar desarrolla actividades y programas propios mediante su incubadora Movistar Innova y con Wayra⁷², quien recién ingresa al país. Por su lado, Co-Work ha generado su propia red de asociados que desarrollan distintos tipos de eventos en sus instalaciones, eligiendo a los mejores emprendedores en estas reuniones. En el caso de Club el Origen, se realizó una fuerte difusión en la prensa y se realizaron una serie de actividades para emprendedores, pero estos fueron esfuerzos puntuales, a diferencia de la competencia que lo hizo y sigue haciendo de manera constante.

5.4.3 SUPUESTOS

Los socios de Club el Origen consideran que el futuro de la industria es altamente volátil, puesto que se encuentra en sus etapas iniciales, dejando mucho espacio para nuevos actores y modelos de negocios. También consideran que los futuros centros tendrán una oferta de valor que incluya financiamiento, participarán en el desarrollo de programas de innovación y emprendimiento, así como en la transformación de los métodos y herramientas de resolución de problemas empresariales y diseño de nuevas líneas de negocio.

Con respecto a la demanda por el servicio, se supone un rápido incremento por el crecimiento de la industria nacional de emprendimiento. Este juicio es respaldado por los socios de la empresa, los encargados de los otros centros y actores relevantes en la industria como los directores del Centro de Innovación y Emprendimiento de la UAI y de la UDD.

5.4.4 CAPACIDADES

A diferencia de la competencia, Club el Origen ha demostrado en repetidas ocasiones tener una mayor rapidez en el diseño e implementación de nuevas actividades y ofertas de valor para los clientes que la competencia. Esto puesto que sus socios se encuentran diariamente preocupados de conversar y entender a sus clientes,

⁷² Es la aceleradora de negocios del grupo Telefónica en Latinoamérica y está enfocada al desarrollo de tecnologías móviles. Entregan, además de un proceso de aceleración, espacios de trabajo y financiamiento directo.

información que sirve para diseñar nuevas actividades y posibles líneas de negocio para la empresa.

A pesar de lo anterior, la empresa tiene una debilidad importante en la capacidad de concretar exitosamente alianzas con actores relevantes en el mundo del emprendimiento. A diferencia de su competencia, las capacidades del equipo emprendedor no fueron las suficientes como para gestionar correctamente actividades y programas que potenciaran la oferta de valor de la empresa, generando una fuente de ingreso estable, dejando varias iniciativas inconclusas en el tiempo.

Otra debilidad relevante es su dificultad para rentabilizar la empresa exclusivamente con los puestos de trabajo, esto dada su política de ser la alternativa barata en relación a la competencia. Si bien existe un margen positivo por cada puesto vendido, el número de puestos no ofrece la posibilidad de generar utilidades que permitan incluso reinvertir en el negocio.

Por último, Club el Origen no cuenta con la capitalización suficiente que le permita contar con espacios diseñados de mejor manera para las necesidades de sus clientes, ofrecer puestos de trabajo sin costo para atraer potenciales consumidores y entregar estabilidad económica a los socios de la empresa, para que se puedan enfocar única y exclusivamente en este negocio.

5.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

5.5.1 OPORTUNIDADES PRINCIPALES

La primera oportunidad que se visualizó es que la industria chilena del Coworking se encuentra en sus etapas iniciales, dejando espacio para nuevos actores, ya que durante los próximos tres años se estima que la demanda será mucho mayor que la oferta.

Segundo, el mercado se encuentra inmerso en la industria del emprendimiento que es altamente volátil y con un gran impulso mediático y económico por parte del gobierno, y en menor medida del sector privado.

Tercero, los servicios sustitutos para trabajadores independientes y emprendedores que existen hoy en día no logran satisfacer completamente las necesidades de los emprendedores, puesto que tienen un elevado costo o no facilitan la colaboración y el aumento de productividad.

Por último, los espacios de trabajo colaborativo siguen una tendencia mundial en la transformación de la forma en que trabajan las nuevas generaciones, quienes están en la búsqueda de mayor independencia y emprendiendo de proyectos propios, fundamentando las favorables predicciones de demanda.

5.5.2 AMENAZAS PRINCIPALES

La primera amenaza corresponde a las bajas barreras a la entrada que existen, dada la baja inversión inicial para la instalación de un Coworking, facilitando el ingreso de nuevos actores que pueden contar con mejores capacidades financieras y operacionales.

La segunda es el bajo poder de negociación con los proveedores de financiamiento, recurso que resulta clave para la atracción y el desarrollo de emprendimientos.

5.5.1 ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

En consecuencia, se puede declarar que el atractivo del mercado es de carácter medio, puesto que existen amenazas importantes con oportunidades de ingreso que también lo son.

5.6 RECOMENDACIÓN SOBRE EL FOCO DE NEGOCIOS DE UN COWORKING

Bajo el contexto anterior, se recomienda que el foco de Club el Origen debe estar en los siguientes atributos: potenciar las habilidades del emprendedor por sobre la idea de negocios, sin dejar de lado esta última; ofrecer espacios físicos de bajo costo y flexibles que incentiven la productividad; y por último, ser el lugar donde los emprendedores puedan crear su propia red de negocios que ofrezca distintos tipos de recursos y experiencias para potenciar sus actividades.

La primera se basa en que en la actualidad las incubadoras y las instituciones ya establecidas en la industria se encuentran principalmente enfocada en la selección y desarrollo de ideas de negocio, por sobre los equipos emprendedores. Esto deja espacio en el mercado para el apoyo de las habilidades profesionales de los emprendedores de manera sistemática.

Por otro lado, para la mayoría de los clientes el trabajar desde la casa o desde una cafetería no les permite concentrarse o trabajar de manera adecuada, por el ruido, la conexión a internet o la falta de comodidades básicas de una oficina. Las oficinas privadas no resultan una alternativa atractiva por su alto costo. Por lo tanto, existe la oportunidad en el mercado para la creación de un Coworking que permita a los emprendedores trabajar de manera productiva, donde se disminuyan los costos por las economías de escala y que cuente con la flexibilidad necesaria para los distintos horarios de trabajo que los emprendedores tienen.

Por último, en la actualidad existen instancias que permiten a los emprendedores crear y acceder a una red de apoyo con la cual puedan mejorar las probabilidades de éxito, pero éstas son esporádicas y su foco principal no suele ser ese. En consecuencia, Club el Origen tiene la oportunidad de transformarse en el lugar donde los emprendedores puedan cultivar sus redes y usar la estrategia de la orquestación, cuando ellos lo necesiten.

6 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este apartado se presentará la investigación de mercado que fue utilizada para validar el foco recomendado en el punto anterior, así como para obtener recomendaciones directas sobre el diseño de la oferta de valor para Club el Origen.

Primero se procederá a explicar el diseño de la entrevista que se aplicó, luego se resumirá la información obtenida, para finalizar con su análisis.

6.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que la industria del Coworking tiene menos de dos años en el país, una investigación de mercado cuantitativa de gran escala resulta compleja y poco representativa dado el bajo número de personas que ha utilizado el servicio.

En vista de lo anterior, se realizó una investigación cualitativa a pequeña escala con el propósito de que los entrevistados, quienes fueron clientes de un Coworking en los últimos 2 meses⁷³, pudieran describir y profundizar los atributos más importantes de su experiencia.

Por lo tanto, se procedió a realizar entrevistas en profundidad, dividiendo el cuestionario en 6 temas, los cuales fueron abordados para identificar la valorización que los entrevistados tenían sobre cada aspecto, así como para identificar prácticas o posibles formas de trabajar el concepto en la oferta de valor. Los temas fueron los siguientes:

- **Valorización de la motivación:** entendida como un factor, relacionado con las pasiones, y que influencia en la productividad de los emprendedores.
- **Habilidad para mantener el foco:** capacidad para mantener claridad sobre el trabajo que deben realizar. No solo está pensada como la habilidad de concentrarse en la actividad particular que se está desarrollando, sino que

⁷³ En su mayoría se entrevistó a clientes de Club el Origen, pero sin embargo se incluyó a personas que de una u otra manera habían tenido una experiencia en un Coworking chileno o extranjero.

también para tener claridad sobre el foco de negocios que debe seguir la empresa.

- **Relación con los pares:** valorización de las conversaciones informales y relaciones que tienen con sus pares emprendedores, además de las preferencias para su interacción.
- **Uso de redes de contacto:** vista desde la orquestación de redes de contacto para potenciar los proyectos.
- **Obtención de feedback y desarrollo de pilotos:** solución de problemas y generación de oportunidades de negocio mediante la exposición de sus trabajos, lo cual permite solucionar rápidamente problemas y un mejor desarrollo nuevos negocios.
- **Espacios físicos:** visto desde el punto de las comodidades que son o no importantes al momento de decidir por una oficina de trabajo.

Por último, los entrevistados debieron responder una pregunta abierta en la cual describían los atributos importantes para ellos durante su estadía en el Coworking y que no fueron mencionados durante la encuesta. En el anexo N° 10.1 se encuentra la encuesta utilizada.

6.2 RESUMEN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La entrevista en profundidad fue aplicada a 18 emprendedores. A continuación se resumen los principales resultados obtenidos.

Valorización de la motivación

Sin excepción, todos los entrevistados declararon que la motivación en su trabajo es algo importante, ya que permite a los equipos emprendedores y a los proyectos no diluirse en el tiempo, avanzar cuando hay obstáculos en el proceso e influir directamente en la productividad individual y grupal.

Del total de entrevistados, sólo tres declararon que no se encontraban motivados por su trabajo, siendo un factor común que estaban en un proceso de transición entre proyectos y buscaban nuevos desafíos o posibles proyectos en la literatura, las tendencias y en conversaciones constantes con su red de contacto. Dos dijeron que les motivaba el aportar a otras personas, que su trabajo trascienda en el tiempo e impactar positivamente la sociedad, específicamente en temas medioambientales y turísticos. El resto de los entrevistados se encontraba motivado principalmente por dos razones: la independencia y el trabajar en proyectos de intereses propios que ellos comenzaron. Lo primero se encuentra fundamentado en la posibilidad de diseñar sus horarios y en no contar con superiores que no se relacionaran con ellos como pares. La segunda razón está basada en la posibilidad de diseñar y desarrollar proyectos alineados con sus

intereses personales y sus pasiones, pero sobre todo en seguir una dirección que ellos decidan.

Por último, sólo nueve contaban con filtro o prueba bajo el cual identificaban si el trabajo que desarrollaban se encontraba relacionado con sus pasiones, el cual consiste básicamente en preguntarse a ellos mismos si el trabajo se encuentra conectado con sus intereses, respondiendo la pregunta ¿Esto es o no lo que quiero hacer?.

Habilidad para mantener el foco

Con respecto a este tema, el grupo llegó a un consenso, en que el foco es mantener la concentración en el proceso y sobre todo en el objetivo, sin distraerse por otros asuntos. De igual manera, todos coincidieron que esta habilidad es realmente importante ya que aumenta la productividad, les facilita la obtención de resultados concretos y les permite cerrar temas pendientes. Además, declararon que el finalizar las distintas fases del proceso les generaba una sensación de satisfacción, lo cual afectaba positivamente la motivación por el trabajo.

Sobre las prácticas que los emprendedores utilizaban para mantener el foco, se identificaron principalmente tres, las que fueron mencionadas por el grupo completo: una planificación detallada y realista de los procesos que deben realizar para conseguir el objetivo o resultado del proceso, la generación de listas con las tareas a realizar en cierto periodo, y la constancia en la revisión y el seguimiento de los dos puntos anteriores.

Para apoyar estas prácticas, diez de los entrevistados declararon que la autodisciplina resulta crucial; sin ella no es útil planificar puesto que no cumplen con los hitos o los procesos. El uso de apoyos visuales resulta clave para 8 de los entrevistados, lo que básicamente consta del uso de post-its, horarios o cartas Gantt impresas, cuadernos con listas de tareas o el uso de agendas. Por último, sólo 3 del total de los entrevistados declaró un uso intensivo de la tecnología para apoyar las prácticas dentro de los cuales el calendario de Google con sus recordatorios, sincronizados con sus computadores y celulares, resultó ser el principal.

Relación con los pares

Por distintas razones la relación con los pares resultó ser importante para los entrevistados, siendo las más importantes la obtención de feedback y el aprendizaje basado en experiencias exitosas y fallidas. Resultó ser de valor que otras personas puedan poner en tela de juicio los supuestos fundamentales del emprendimiento y porque les permite identificar buenas y malas prácticas, pero sobre todo aprender distintas tendencias o materias ajenas a su área principal de trabajo, sobre las cuales puedan visualizar oportunidades de negocio. Aun así, con respecto a ambos temas, 10 de los 18 entrevistados declaró la importancia de hacer la diferencia entre los emprendedores exitosos y aquellos que no, puesto que a los primeros les otorgaban mayor validez en sus comentarios.

En menor medida que lo anterior, 6 de los entrevistados declararon que el apoyo emocional era algo importante en la relación, puesto que a diferencia de sus amigos o su familia, un emprendedor tiene una mirada diferente del mundo y los apoyan a seguir trabajando, impactando la emocionalidad del equipo.

Con respecto al lugar en el cual les gustaría relacionarse con los pares, quince declararon que prefieren hacerlo en espacios comunes fuera de los puestos de trabajo, y el resto en cualquier lugar. Sobre el momento preferido, los 18 manifestaron que no fuera en lapsos de concentración o en los cuales se encontraban con una gran carga de trabajo. Dieciséis declararon preferencia por que ocurra de manera natural y por interés propio de los pares, sin obligación a relacionarse, independiente de si es en situaciones informales o formales.

Por último, de manera transversal a todos los entrevistados, la confianza con sus pares resultó ser de suma importancia por dos factores relevantes: la seguridad en los puestos de trabajo y para una buena relación en el desarrollo de nuevos proyectos. Para esto, se identificó que construyen la confianza a medida que van viviendo distintas experiencias en el plano profesional.

Uso de redes de contacto

Sobre la utilización de las redes de contacto para la visualización de oportunidades, 6 de los entrevistados declararon no hacerlo puesto que prefieren la investigación individual sobre páginas web, literaturas y tendencias. El resto sí consideraba las redes de contacto como fuente prioritaria, para lo cual mantenían constantes reuniones y conversaciones, específicamente sobre los nuevos temas bajo los cuales trabaja cada uno.

Al momento de usar las redes para la obtención de capacidades operativas, sí bien todo los entrevistados lo hacen, la forma o el modelo que usan es distinto. La contratación de los servicios por esas habilidades es preferida por 6 de los emprendedores y el resto busca la asociación como pares. Indistintamente del modelo, todos coinciden que se debe entregar una retribución montearía o equivalente y que la ayuda no debe ser gratuita, puesto que esto afecta el compromiso de la persona y/o el resultado del proyecto.

De manera análoga, la búsqueda de recursos financieros en las redes de contacto no es un tema recurrente entre los emprendedores. Sólo 2 de los entrevistados declararon haber levantado capital de sus redes, 4 prefieren utilizar capital propio extra y el resto prefiere reinvertir las utilidades de las ventas realizadas.

Por último, en el caso de relacionarse con otros actores como pares, el modelo de asociación es definido en cada caso, dependiendo de los aportes que realizan cada uno y los beneficios directos del negocio.

Obtención de feedback y desarrollo de pilotos

En este aspecto, 3 entrevistados prefieren continuar con su intuición y la información que logren recabar. El resto declaró que es importante obtener feedback tanto de sus pares como de sus clientes y proveedores, manifestando que es necesario tener cierto criterio o perspectiva sobre los comentarios, puesto que existen opiniones muy diferentes que pueden sacar de foco el proyecto.

En el caso puntual en la resolución de problemas, 12 de estos 15 usan la red de contactos para solucionarlos y piensa que es necesario contar con un nivel mínimo de conocimiento sobre el tema para que el feedback sea útil y se pueda sostener una conversación que abra posibilidades de solución. Los otros prefieren directamente contratar un servicio o a un profesional en su red de contactos.

Con respecto al desarrollo de nuevos negocios, 9 los 15 declararon que prefieren contar con un prototipo básico y funcional antes de exponerlo a feedback, puesto que en su experiencia la cultura chilena se enfoca más en declarar las razones por las cuales puede no funcionar el proyecto y no aporta opiniones que permitan seguir trabajando, de manera que con un prototipo pueden enfocar los comentarios a los temas que ellos buscan. El resto, busca directamente la opinión de actores que ellos consideran relevantes o con fundamentos para dar un juicio útil.

Espacios físicos:

El atributo más relevante para todos los entrevistados es la funcionalidad de los espacios físicos. Esto quiere decir espacios que les permitan trabajar sin preocuparse de cosas como la compra de insumos o el que no cuente con luz ni internet. Para esto, todos los entrevistados le dieron suma importancia al contar con un internet rápido y estable, 17 declararon la necesidad de una sala de reuniones y lugares para sostener reuniones de equipo, 15 mencionaron la existencia de pizarras y 12 de ellos mencionan la necesidad de espacios individuales para guardar cosas.

Los atributos que influyen en la comodidad de los espacios, es la cantidad de baños, su limpieza, contar con una ducha para las personas que utilizan la bicicleta como medio de transporte, puestos de trabajo libres de humo, sillas de trabajo cómodas y de buena calidad, amplios mesones de trabajo, una cocina en la cual puedan calentar o cocinar la comida y por último contar con áreas verdes y/o espacios de distensión con juegos y posibilidades de relajación.

La tranquilidad en los puestos de trabajo resultó ser importante para todos los entrevistados, para lo cual declararon que el silencio o la ausencia de ruidos molestos y la seguridad resultaban clave.

Sobre la imagen y el diseño de los espacios, sólo 3 personas declararon no darle importancia a la estética del lugar enunciando que para un startup es un error preocuparse por algo así en sus comienzos. El resto opinó de manera diferente,

especificando su preferencia por espacios amplios, bien iluminados y que sean agradables a la vista para que al momento de atender clientes el lugar sea un punto a favor.

Por último, 6 de los entrevistados utilizan el auto como principal medio de transporte y el resto utiliza el transporte público. Sin embargo, 15 de los emprendedores quieren usar la bicicleta como principal medio de movilización.

Temas fuera del cuestionario

El diseño de espacios comunes abiertos y por otro lado la flexibilidad en los horarios resultaron ser relevantes para 12 de los entrevistados. El primero se basa en la necesidad de contar con espacios que incentiven la comunicación y la colaboración entre los emprendedores de manera natural. El segundo se debe a la diferencia en los horarios de trabajo de cada emprendedor y en los imprevistos que ocurren en el día a día.

La realización de eventos que incentiven la conexión entre emprendedores de manera constante resultó ser un tema relevante para 9 de los entrevistados. El sentir que se encuentran en un espacio dinámico y donde siempre hay actividades es un gran atractivo para ellos.

Contar con reglas que normen hasta cierto nivel la convivencia en el Coworking es relevante para 5 de los entrevistados. Bajo la experiencia de estas personas, no todos los emprendedores valoran de igual manera la importancia de ciertos aspectos, de manera que se producen roces que deben ser minimizados y solucionados por un reglamento.

Por último, una preocupación sincera de la comunidad por el desarrollo de los proyectos y el bienestar de las personas es un aspecto importante para 4 de los entrevistados. Consideran que apoya en el ambiente de trabajo y en la generación de los lazos, por lo que en consecuencia mejora la productividad.

6.3 CONCLUSIONES

Para los entrevistados, la motivación personal y grupal resulta fundamental para la productividad y el éxito de un emprendimiento. A grandes rasgos los principales motivadores son el ser independientes, hacer proyectos alineados con sus interés y el afectar positivamente la sociedad. Cuando tienen estos aspectos resueltos, el equipo emprendedor se encuentra en un estado emocional positivo y muy fuerte que los lleva a trabajar mejor. En consecuencia, una oportunidad para Club el Origen es el diseñar dinámicas internas donde sus clientes puedan conectarse con tendencias y nuevas

oportunidades donde visualicen posibilidades para desarrollar sus intereses personales, potenciando su motivación.

Con respecto a la capacidad para mantener el foco, se puede concluir que les afecta directamente en la eficiencia, la productividad y la emocionalidad de sus equipos, influyendo directamente sobre las probabilidades de éxito de un emprendimiento. Si bien muchos de los emprendedores manifiestan tener la capacidad, necesitan de una serie de prácticas y recursos de apoyo, por lo que el desarrollar artefactos y prácticas más eficientes es una oportunidad para Club el Origen, sobre todo para clientes que recién se están independizando.

La relación con los pares resultó ser valorada de manera positiva por gran parte del grupo, puesto que les permite obtener feedback y generar aprendizajes basados en las experiencias positivas y negativas de los otros emprendedores. La preferencia se encuentra por generar relaciones de manera natural y espontánea en contextos donde la carga de trabajo sea baja. Sin embargo, es necesario entender que los clientes son precavidos al momento de utilizar estas opiniones, dado que bajo su experiencia no siempre resultan ser certeras e incluso pueden sacar de foco al equipo emprendedor. Con todo esto, es una oportunidad para la empresa crear espacios tanto físicos como temporales para que los emprendedores se puedan conectar con otros de manera libre y de la forma en que ellos prefieran.

Relacionado con lo anterior, existe una predisposición positiva hacia el uso de la red de contacto con el fin de obtener recursos y capacidades con las que no cuentan para aprovechar una oportunidad de negocios. A pesar de esto, existe un grupo no menor que prefiere no asociarse con otros emprendedores con responsabilidades similares por experiencias problemáticas anteriores. Por lo tanto, se recomienda que Club el Origen no se involucre directamente en la creación y gestión de relaciones comerciales que forjen sus clientes, pero si desarrollar mecanismos donde el conocimiento de los emprendedores más experimentados sirva como guía en la orquestación de recursos.

Por otro lado, se puede concluir que existe una oportunidad en el desarrollo de actividades estructuradas donde los emprendedores puedan pilotear ideas de negocio u obtener recomendaciones en la solución de problemas. Es importante que la estructura de las actividades permitan al cliente filtrar y analizar la información obtenida, y en consecuencia diseñar planes de acción concretos.

Sobre los espacios físicos, la oportunidad es ofrecer un servicio con puestos de trabajo funcionales con las comodidades necesarias de una oficina privada, sin la preocupación inherente a su mantención. Luego, la distribución de los espacios y los puestos de trabajo debe promover la concentración y paralelamente la colaboración natural entre los emprendedores. El diseño estético es un tema menor, pero que debe ser considerado porque para ciertos emprendedores es algo que ayuda en la percepción de seriedad que tienen sus clientes de ellos.

7 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

Una vez entendido el foco de negocios recomendado para la empresa y la investigación de las necesidades de los clientes, se procedió a diseñar un modelo de negocio con los socios de la empresa.

La estructura que se utilizó fue la Canvas, creada por Alex Osterwalder que a diferencia de otros modelos propuestos por expertos como Henry Chesbrough o Clayton Christensen, cuenta con mayor profundidad en conceptos clave en un modelo de negocios y en su implementación. La estructura cuenta con nueve aspectos a definir para completar el modelo, puntos que serán definidos a continuación.

7.1 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación y el target elegido para la empresa se basó en las necesidades de sus clientes según la experiencia de todos los quienes utilizaron sus servicios a lo largo del tiempo. A continuación se describen los segmentos de acuerdo a sus necesidades, así como ciertos atributos que permitan identificarlos.

El primer segmento de emprendedores, el cual se denominó Emprendedores Enfocados, busca consolidar su empresa ya que cuentan con una oportunidad de negocios viable al tener clientes y un producto o servicio que constituye su principal línea de negocios. En consecuencia, sus necesidades específicas son el aumento de la productividad y el aumento de sus ventas.

El segundo grupo, denominados Emprendedores sin Foco, si bien cuentan con ventas y productos o servicios creados, aun no logran consolidar una línea de negocios como la principal, por lo que se encuentran buscando oportunidades más interesantes para ellos y con mayor potencial. Su principal necesidad es el acceso a redes de contacto donde puedan identificar tendencias, nuevas oportunidades de negocio y adquirir recursos para su emprendimiento.

A grandes rasgos, el primer grupo cuenta con al menos 6 años de experiencia ya sea emprendiendo o como empleado, tienen entre 28 y 35 años, el equipo emprendedor es de 2 o 3 personas, su principal línea de negocios no tiene más de 2 años de existencia como tal y cuentan con mayor disponibilidad a pagar por espacios de trabajo. El segundo grupo son emprendedores que aun se encuentran en sus estudios superiores o egresaron hace menos de 1 año, su edad se encuentra entre los 22 y 27 años, el equipo emprendedor es de 4 o 5 personas, no cuentan con una línea de negocios principal y tienen menor disponibilidad a pagar por espacios de trabajo.

Ambos segmentos cuentan con la necesidad de espacios físicos que les permitan contar con una dirección comercial y oficinas para trabajar en conjunto, de mejor manera que sus casas o las cafeterías.

Por último, existe un tercer segmento que no se encuentra constituido por emprendedores, sino que centros de innovación y emprendimiento de distintas universidades o empresas. De acuerdo a investigaciones de los socios, estas entidades han demostrado interés por contar con un Coworking para ellos, pero no les es viable por la inversión inicial ni la administración que requieren estos espacios.

7.2 OFERTA DE VALOR

Una vez declarado los segmentos, se diseñó una oferta de valor alineada con el foco declarado en el análisis externo, pero con distintos modelos y formas de acceso. Los Emprendedores Enfocados cuentan con puestos de trabajo acordes a sus necesidades, con posibilidades de acceder a los distintos aspectos de la oferta de valor de manera diaria y cuando ellos decidan. A los Emprendedores sin Foco la oferta de valor les permite acceder de manera intermitente a la comunidad, participando en los distintos eventos y con la posibilidad de utilizar sólo ciertos espacios del centro.

Emprendedores Enfocados

El primer aspecto de la oferta de valor para este segmento son espacios con horarios flexibles que aumentan la productividad, eliminando preocupaciones que no se encuentran alineadas con su línea de negocios central⁷⁴, contando con asistentes que los ayuden con sus trámites y horarios de trabajo, con posibilidad de ingresar cuando lo necesiten. En resumen, el objetivo de los espacios es permitirles a estos clientes concentrarse en lo que es importante y trabajar cuando lo necesiten.

El segundo atributo es el aprendizaje de buenas prácticas y el acceso a artefactos⁷⁵ que apoyen la capacidad para mantenerse enfocados y aumente su productividad. Ambos se encuentran basados en conceptos tales como el Hedgehog, la Orquestación Estratégica y concepciones básicas de planificación, desarrollo y evaluación de proyectos. Para esto, se recomienda el diseño de apoyos visuales de uso diario para los clientes.

El tercer atributo es la participación en actividades internas que tengan como propósito central generar estados emocionales positivos en los clientes, mejorar sus redes, aprender de otros emprendedores y obtener feedback sobre distintos temas de

⁷⁴ Preocupaciones tales como pagar las cuentas de la oficina, comprar los insumos, preocuparse de la limpieza, es decir, preocupaciones relacionadas con el mantenimiento de la oficina.

⁷⁵ Se consideran artefactos a documentos y metodologías que permitan conseguir el propósito por el cual fueron creados.

interés que los clientes decidan. Para esto, se recomienda que la empresa potencie su actividad conocida como La Prueba Beta⁷⁶ y diseñe otras en las cuales los emprendedores mejoren sus redes de contactos y los más experimentados traspasen sus conocimientos, usando el modelo de la Espiral de Conocimiento.

Otro aspecto relevante en la oferta de valor es la participación en una comunidad colaborativa, en la cual los clientes tengan la posibilidad de acceder a mentores y redes de contacto que funcionen bajo la estrategia de Orquestación de Valor. Esta comunidad puede ser diseñada para desarrollarse física o virtualmente dependiendo de las actividades y las preferencias de los participantes.

Por último, aprovechando la generación natural de conocimiento al interior de Club el Origen, existe un atributo de la oferta de valor basado en el acceso al material y modelos desarrollados por la comunidad con el propósito de aumentar y transmitir la sabiduría de la comunidad, de manera más amplia y general que los artefactos.

Emprendedores sin Foco

Para este segmento, se considera la participación en los dos últimos puntos de la oferta de valor para los Emprendedores Enfocados, es decir, acceder a la comunidad colaborativa y al conocimiento creado por la comunidad.

Además, se considera el diseño y la participación en actividades de networking y difusión de la comunidad. El propósito de éstas es que el segmento pueda trabajar en distintos aspectos de su negocio y del equipo emprendedor, de manera que en corto plazo cuenten con el perfil de Emprendedores Enfocados y, en consecuencia, puedan acceder a la oferta de valor de ese segmento.

Por último, se les permitirá el uso de espacios físicos distintos a los puestos de trabajo para los Emprendedores Enfocados, los cuales están pensado para un uso esporádico en comparación a los otros.

Centros o Unidades de Innovación y Emprendimiento

Por último, de acuerdo a las necesidades de este segmento, la oferta de valor se plantea como el arriendo de un número fijo de membrecías por un tiempo determinado a un precio acordado, siendo responsabilidad de Club el Origen la administración de los espacios. De esta manera, los Centros son dueños de esas membrecías, quedando a juicio de ellos los emprendedores que pueden o no usar los espacios, siempre y cuando respeten las normas del lugar.

⁷⁶ Actividad en la cual los clientes muestran sus prototipos técnicos o comerciales a la comunidad para que ésta le entregue feedback sobre los puntos de interés del equipo emprendedor. De igual manera, la actividad resulta ser un buen momento para generar lanzamientos a menor escala que influyen positivamente en la motivación de los emprendedores.

7.3 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En vista de la gran cantidad de actividades y herramientas que deben ser diseñadas por y para la comunidad, la relación con los emprendedores que utilicen los espacios de trabajo debe ser de co-creación⁷⁷. Basado en los conceptos y propósitos descritos para cada atributo de la oferta de valor, se recomienda diseñar con los clientes detalles específicos de las actividades, de las políticas de convivencia al interior de la comunidad, del uso de los espacios, herramientas y artefactos para potenciar la productividad, o cualquier otro aspecto de la oferta de valor en el que puedan aportar. De igual manera, para los centros o unidades de innovación y emprendimiento, se recomienda la utilización de la co-creación, con un menor nivel de profundidad que con los emprendedores.

Por otro lado, la relación de co-creación con la comunidad resulta importante al momento de generar conocimiento que pueda ser utilizado por otros emprendedores. Es necesario que Club el Origen sea capaz de generar instancias y situaciones en las cuales los clientes se encuentren motivados y participen en la creación de conocimiento colectivo para aportar a la comunidad.

Por último, es de suma importancia tener cuidado con la comunicación y el formato de actividades de co-creación con la comunidad, puesto que en la experiencia de los socios de la empresa, en repetidas ocasiones los clientes se atribuyeron mayor poder del que realmente se les otorgó, mermando la relación de la empresa con ellos. Para evitar esto, se recomienda primero que todo declarar que las opiniones y el feedback que ellos entreguen será utilizado a medida que los responsables de la decisión lo consideren adecuado, y segundo, que existen límites en los aspectos sobre los cuales no pueden opinar.

7.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Puesto que gran parte de la oferta de valor se concreta en un plano físico⁷⁸, el principal canal de distribución y comunicación de la empresa son los espacios de trabajo. El objetivo es tener canales más efectivos con la comunidad mientras se encuentran en el Coworking⁷⁹, pero más importante aún, las dinámicas al interior del

⁷⁷ Entendida como la estrategia de involucrar en cierto grado a los clientes en el proceso de creación de nuevos productos o servicios.

⁷⁸ Las actividades, el aumento de productividad, la conexión con la comunidad y la utilización de los artefactos entre otras cosas.

⁷⁹ Las informaciones que son transmitidas de manera directa y personalmente tienen una mejor tasa de recepción, sin importar que posteriormente deben ser respaldadas por un correo u otro medio escrito.

centro y la marca Club el Origen se deben posicionar en la mente de los clientes para incentivarlos a participar activamente de la oferta de valor⁸⁰.

La página web de la empresa es otro canal de distribución y comunicación relevante, puesto que en un primer nivel apoya la difusión de las actividades, la oferta de valor, el conocimiento creado y también la generación de redes entre la comunidad y personas externas. Además, hoy en día tanto Facebook como la página Meetup.com resultan ser de gran impacto en la comunidad emprendedora, de manera que se recomienda la utilización de estos medios. Por último, se recomienda también la utilización del correo como herramienta para distribuir artefactos y documentos que complementen la oferta de valor, así como también para difundir y reafirmar los comunicados oficiales.

7.5 MODELO DE INGRESOS

Dado que la oferta de valor cuenta con un gran número de atributos específicos, el cobrar por cada uno de estos de manera separada resulta complicado y poco atractivo para el cliente. En consecuencia, se consideran dos grandes tipos de membresías, uno para los Emprendedores Enfocados y otro para Emprendedores Sin Foco.

A los primeros se les cobrará membresías que les otorgara acceso completo a toda la oferta de valor de Club el Origen. En consecuencia, el valor de las membresías considerará la participación en todas las actividades y variará dependiendo de la utilización de los puestos de trabajo.

Para los Emprendedores Sin Foco, el pago de la membresía considera el acceso a toda la oferta de valor descrita para este segmento, con variaciones en el número y nivel de actividades pensadas para ellos, en las cuales desean participar.

Por último, para los centros de innovación se plantea un arriendo al mismo valor que el plan Full por estaciones de trabajo o por metros cuadrados que utilicen. El acceso a las distintas actividades quedará a libre elección de los clientes.

7.6 ACTIVIDADES CLAVE

Primero que todo, la atracción de nuevos clientes a la empresa resulta ser la actividad clave más importante para la empresa. De acuerdo a las características del

⁸⁰ De acuerdo a la experiencia de los socios, el participar directamente con otros emprendedores y en las actividades de la empresa ayudo en la toma de decisión a los potenciales clientes que tenían dudas con la oferta de valor. Además, la difusión y exposición de casos de éxito que ocurren en la empresa resulta igual de importante para atraer nuevos clientes.

target y el objetivo de la oferta de valor, se espera que la rotación de clientes sea elevada, de manera que el contar con una lista de espera para la utilización de los espacios es fundamental. Para esto, es clave el desarrollo de actividades de difusión con emprendedores externos a la empresa, así como generar y mantener constantemente relaciones comerciales que ayuden en la atracción de potenciales clientes.

Luego, la administración de la comunidad es otra actividad clave de gran importancia, puesto que la comunidad es un apoyo importante tanto para el desarrollo de la oferta de valor como para la atracción de clientes. Para esto, se debe mantener a la comunidad con una cultura integradora, abierta, colaborativa y participativa, lo cual se logra a través de las actividades internas y generando directamente relaciones profesionales con ellos. Además, se recomienda poner especial énfasis en las actividades y las relaciones para la co-creación, de manera que se pueda cumplir con la oferta de Valor.

Para terminar, la administración de los espacios físicos también es una actividad clave, puesto que la operación mensual y la resolución de distintos tipos de conflictos en los espacios son tareas que ocupan una gran parte del tiempo y aseguran a los clientes una tranquilidad que influye directamente en su productividad.

7.7 RECURSOS CLAVE

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, la comunidad de emprendimiento es el recurso clave más importante para la empresa, ya que le permite el desarrollo de la oferta de valor y la atracción de nuevos clientes. Dependiendo de las personas, empresas y la red de contactos que se encuentren al interior de ésta, la comunidad puede ser incluso un atributo diferenciador en el mercado. Por lo tanto, se desprende que un buen administrador para la comunidad es un recurso clave que la empresa debe considerar.

Así mismo, los espacios físicos son otro recurso clave de la empresa, puesto que además de apoyar el aumento de la productividad, éstos deben facilitar el acceso de los clientes a la oferta de valor. Además de trabajar de mejor manera, los clientes deben tener la posibilidad de aprender de otros, recibir feedback o mejorar su red de contactos de manera natural y en cualquier momento, por lo que el diseño y la distribución de los espacios resultan clave. Así mismo, la ubicación del centro resulta clave, ya que dadas las necesidades de los clientes, el inmueble debe estar en la comuna de Providencia, a menos de 10 minutos caminando de la estación de metro más cercana.

Para complementar la oferta de valor, resultan recursos clave los artefactos que fueron creados de manera colaborativa y actualizados de manera constante. Se

recomienda que los derechos intelectuales de éstos sean en su totalidad de Club el Origen, aun cuando sean de libre distribución, para que así ayuden a posicionar la marca en la industria.

7.8 ALIADOS CLAVE

Entendiendo las actividades y los recursos clave para el cumplimiento de la oferta de valor en el nuevo modelo de negocios, contar con incubadoras, programas de emprendimiento y/o los centros de innovación y emprendimiento como aliados clave resulta necesario. Dada la posición en el mercado, las redes de contacto y la capacidad de convocatoria de emprendedores que tienen, son aliados clave en la atracción de nuevos clientes y en el desarrollo de actividades tanto internas como externas a la comunidad. Incluso, dada la trayectoria y el respaldo con que cuentan algunos de estos actores, una asociación podría resultar en auspicio o patrocinio de dinero en efectivo o recursos que ayuden a disminuir los costos de habilitación y mantenimiento de los centros.

Por otro lado, resulta necesario contar con un aliado inversionista o un socio inmobiliario para los espacios físicos que permita lograr la escalabilidad. La rentabilidad y la proliferación de espacios de trabajo colaborativos disminuyen dado el costo de habilitación y mantenimiento de un espacio de Coworking.

7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

De acuerdo a todo lo definido anteriormente, los costos de un Coworking se dividen en dos grandes aspectos: los primeros están asociados a la habilitación y la mantención de los espacios físicos, y segundo los recursos humanos. Es importante mencionar que en este apartado no se emplearán números puesto que en el punto de análisis financiero se incorporarán.

Con respecto a la habilitación de espacios físicos, dado el bajo respaldo financiero con el que cuenta la empresa, la posibilidad de comprar un inmueble no existe, de manera que la opción es el arriendo. Ahora, con la habilitación se debe asegurar al menos los siguientes ítems: electricidad trifásica por la gran cantidad de artefactos eléctricos, ambientación estética, puestos de trabajo amoblados, y sistemas de seguridad, de calefacción y acceso de personas. De acuerdo a la información obtenida de la experiencia internacional y las estimaciones de los socios de la empresa, el valor final de la habilitación se encuentra entre los \$35 y \$45 millones de pesos dependiendo principalmente del estado inicial del inmueble y la cantidad de puestos de trabajo.

Sobre la operación y mantención mensual de los espacios, los mayores costos son el arriendo, los sueldos y el internet dedicado⁸¹, seguidos por la limpieza, la calefacción⁸², y en el último lugar, los insumos operacionales⁸³

Por otro lado, dadas las actividades clave que deben ser llevadas a cabo, surge la necesidad de contar con un administrador de los espacios físicos, un administrativo a cargo de trámites de los clientes, un administrador de la comunidad y por último una persona encargada de las alianzas y la difusión de la empresa.

8 ANÁLISIS FINANCIERO

En este apartado se describirá el análisis financiero basado en el modelo de negocios propuesto para la empresa. Primero que todo, se detallan los supuestos utilizados bajo los cuales se definió el caso base como una casa de 500 Mts², para luego analizar los resultados financieros con un flujo de caja operacional y terminar con un análisis de sensibilidad sobre cuatro variables.

8.1 SUPUESTOS CASO BASE

8.1.1 INGRESOS

Los primeros supuestos realizados tienen relación con la cantidad de clientes y el precio de las membrecías, basados en la experiencia de la empresa, los casos de los otros Coworking y realizando comparaciones con los sustitutos.

Supuestos de cantidad.

- **Distribución de superficie total de los centros:** basado en la experiencia del diseño del primer centro de la empresa, resulta necesario destinar un 20% de la superficie construida para espacios comunes tales como los baños, cocina, sector de almuerzo, sala de reuniones y recepción entre otros. El 80% restante será destinado para puestos de trabajo, independientemente si son para clientes regulares o para un Coworking Virtual. De la superficie total de espacios de trabajo, se debe destinar mitad y mitad para clientes de tiempo completo y medio tiempo.
- **Superficie requerida por puesto de trabajo:** dado que un Coworking está basado en el concepto de espacios abiertos y colaborativos, las oficinas individuales y cerradas no forman parte del diseño. En consecuencia, el

⁸¹ Dado el alto número de artefactos conectados a internet, se requiere un proveedor de internet estable y de gran velocidad, lo cual se logra mediante un internet dedicado.

⁸² Se considera que la calefacción es prorrateada a lo largo del año para evitar meses con grandes pérdidas.

⁸³ Materiales para la limpieza, el funcionamiento de la oficina y la cocina.

espacio necesario para un puesto de trabajo se encuentra cercanos a los 6Mts² considerando el escritorio, la silla y un mueble para guardar cosas personales.

- **Cantidad máxima de puestos de trabajo:** la superficie total de la casa fue estimada en 500Mts², lo que implica una capacidad de 80 puestos de trabajo, principalmente por tres razones: primero, es la superficie promedio de la oferta inmobiliaria disponible en el sector recomendado para el Coworking; segundo, a mayor el número de clientes que trabaje en el centro, mayor es la sensación de inseguridad que sienten éstos, afectando negativamente en la oferta de valor; y por último, en el caso de contar con la inversión necesaria para habilitar un espacio con el doble o el triple de capacidad se recomienda habilitar inmuebles en distintas locaciones para abarcar un mayor cantidad de comunas y clientes.
- **Tasas de incorporación de nuevos clientes:** si bien estas son tasas directamente relacionadas con el valor de las membrecías, se asumirán independientes para el caso base, donde mensualmente llegan 6 nuevos clientes por el plan de tiempo completo, 8 por medio tiempo y 15 con el plan de redes. Lo anterior fue estimado con los socios de la empresa de acuerdo al incremento mensual en las ventas.
- **Número de centros:** el análisis se realizó solamente para un centro, puesto que se asumió insignificante la disminución de la demanda percibida al momento de instalar uno nuevo. En consecuencia, cada centro es independiente del resto, teniendo que ser rentable cada uno por sí sólo.

En el anexo 10.2 se encuentra el detalle de los supuestos utilizados para la cantidad de clientes y espacios del centro de Coworking.

Supuestos de precios

- **Precio de plan tiempo completo (para Emprendedores Enfocados y Coworking Virtual):** De acuerdo a la estimación del caso en el cual un equipo emprendedor de 3 personas habilite una oficina privada en el sector de providencia, los costos mensuales de esa oficina serían los siguientes: arriendo en providencia entre los \$270.000 y los \$450.000, \$40.000 internet más teléfono, \$25.000 luz más agua y cerca de \$40.000 en insumos de oficina, llegando un total entre los \$350.000 y los \$565.000. Por lo tanto, el precio del plan tiempo completo debe oscilar entre las 6 UF y las 9 UF para ser atractivo.
- **Precio del plan medio tiempo (para Emprendedores sin Foco):** el punto de comparación para este plan fue que los clientes trabajen desde la casa o desde cafeterías. En el primer caso se asume un costo de \$45.000 asociados al internet más teléfono, independientemente de que ya tenga por ser su residencia. En el segundo caso se supone el uso una vez al día de las instalaciones, consumiendo al menos \$1.500 por persona, por lo tanto

mensualmente se gastarían \$30.000. Además, \$10.000 es el costo promedio de 1 hora de sala de reuniones en el mercado, de manera que cuatro reuniones al mes serían \$40.000. En consecuencia, el total se encontraría entre los \$70.000 y los \$85.000, por lo que se asumió un rango entre 4 UF y 5 UF para el precio del plan.

- **Precio del plan redes:** considerando la realización de al menos un evento por semana con un valor de \$5.000 la entrada, el mínimo por ingresar mensualmente a estas actividades sería de \$20.000, de manera que el precio del plan debe ser al menos de 1 UF al mes. Esto, además considera el acceso a la cafetería del centro para el uso de sus espacios por un tiempo a determinar de acuerdo a su disponibilidad y ocupación.

8.1.2 COSTOS

Para la estimación de los costos se utilizó la información financiera del último año de la empresa, así como también cotizaciones que se hicieron en el estudio de una nueva casa.

Habilitación

- **Puestos de trabajo:** los muebles necesarios para habilitar un centro de Coworking son las sillas y mesas que constituyen los puestos de trabajo. En este caso, dado el alto uso de los espacios, la calidad en términos de durabilidad y comodidad debe ser la mejor, por lo que se consideró un valor de \$72.000 la silla y \$40.000 escritorio⁸⁴.
- **Muebles varios y aparatos electrónicos:** para la habilitación de los lugares comunes y ciertos aspectos de los espacios de trabajo se requieren sillones, repisas, estanterías, pantallas para la sala de reuniones, microondas y refrigerador entre los más importantes. Por lo tanto, de acuerdo a una comparación de precios por internet se asumió un costo promedio de \$300.000 por mueble o aparato electrónico.
- **Ambientación y sistemas:** con el propósito de asegurar espacios estéticamente agradables y con un correcto funcionamiento, se asumió un total de \$23 millones en la ambientación, la instalación de un sistema de calefacción, la instalación de sistemas tecnológicos para el control y la seguridad de los espacios, y por último la instalación de un sistema eléctrico trifásico para la casa.

En el anexo 10.4 se encuentran detallados los montos y las cantidades de cada ítem para el caso base.

⁸⁴ Se consideró que los escritorios son mesas compartidas para 6 personas, por lo que la mesa tendría un valor de \$240.000, o se consideró puestos de trabajo pegados a la pared con un valor de \$40.000 el metro lineal. Ambos valores fueron validados con cotizaciones realizadas por los socios.

Operacionales

- **Arriendo:** dada las necesidades de los clientes, el inmueble debe estar ubicado en la comuna de Providencia, a menos de 10 minutos caminando de la estación de metro más cercana. En consecuencia, el valor promedio del arriendo es de 0,25 UF/M², dejando un arriendo mensual superior a los 125UF, convirtiéndose en el mayor ítem gasto mensual.
- **Costos operacionales fijos:** fuera del arriendo, los insumos de mantención⁸⁵, la limpieza, el internet dedicado, el servicio de alarma de seguridad, el contador y la mantención de la página web son costos mensuales fijos independientes de la cantidad de clientes. Además, dado los elevados costos de calefacción en invierno, se prorrateó el costo total de un invierno durante el año completo. Por lo tanto, el costo total el caso base es de 67,71UF mensuales, lo cual incluye todo lo anterior.
- **Sueldos:** de acuerdo a la estructura de costos diseñada en el modelo de negocios, resulta necesario contar con un administrador de los espacios físicos, un junior, un administrador de la comunidad y un encargado de alianzas y difusión. En consecuencia, se asumió una planilla de sueldos de \$2.555.555 brutos.
- **Mantención mobiliario:** dado el alto uso del mobiliario, se asumió necesario cambiar completamente las sillas, los escritorios, los muebles varios y los artefactos electrónicos en un periodo de 36 meses⁸⁶. En consecuencia, se asume un ítem mensual de 24UF para el pago al contado de los muebles en el momento del recambio.

Por lo tanto, los costos operacionales totales son aproximadamente 340 UF mensuales. En el anexo 10.4 se encuentran detallados los supuestos para el caso base.

8.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Para la construcción del caso base, es necesario definir los valores de los distintos planes, identificando el impacto que tiene la variación de éstos sobre el punto de equilibrio. Para esto, y según la experiencia de los socios, se considero que en promedio un tercio de los clientes adquiere un plan de medio tiempo y el resto un plan tiempo completo; además, considerando el precio del plan tiempo completo y el de medio tiempo como 6 UF y 4 UF respectivamente, el punto de equilibrio es de 64 personas alcanzando el mes 5. A continuación se muestra una tabla con las variaciones del punto de equilibrio aumentando los precios en un 10%, un 20% y un 30%.

⁸⁵ Dentro de los insumos se consideran los elementos de limpieza, costos de las distintas actividades, artículos de oficina e insumos para la cocina principalmente.

⁸⁶ Duración estimada de las sillas, los escritorios y los muebles varios según los vendedores consultados.

Figura 10: Variaciones del Pto. Equilibrio

Var	Plan Full	Plan Part	Pto. Eq. (# Personas)	% Variación
10%	6,6	4,4	58	-9%
20%	7,2	4,8	53	-17%
30%	7,8	5,2	49	-23%

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, las variaciones del punto de equilibrio son decrecientes e indirectamente proporcionales a los cambios en el precio. Además, considerando que Co-Work, el competidor con los planes más baratos sin contar Club el Origen, tiene su plan tiempo completo a 9 UF mensuales y que aumentos en el precio influyen negativamente en el atractivo de los planes de cara a los clientes, se puede concluir que la mejor estrategia es mantener los precios en 6 UF y 4 UF. Lo anterior busca posicionar a la empresa como la más atractiva en términos de precio y disminuir el riesgo de no alcanzar el punto de equilibrio. Por lo tanto, los supuestos utilizados para el caso base del análisis son los siguientes:

Figura 11: Variables del caso base

	Valor	Unidad
Espacio por persona	6	m2/persona
Superficie centro	500	m2
Precio Plan Full	6,0	UF X persona mensual
Precio Plan Part	4,0	UF X persona mensual
Precio Plan Redes	1,0	UF X persona mensual
Arriendo	0,25	UF mensuales/m2
Espacio útil para oficinas	60%	Porcentaje
Espacio Coworking Virtual	20%	Porcentaje
Ocupación Máxima	90%	Porcentaje
Puestos Full	50%	Porcentaje
Tasa de nuevos full	6	Personas/mes
Tasa de nuevos part	8	Personas/mes
Tasa de nuevos redes	15	Personas/mes

Fuente: elaboración propia

Con esto, se construyó un flujo de caja operacional, el cual se encuentra detallado en el anexo 0, profundizando el primer año de operación en el anexo 10.6. Como resultado, se puede declarar que el proyecto resulta rentable para el plazo establecido al alcanzar su máxima capacidad en un plazo de 7 meses. A continuación se muestran los indicadores resultantes del análisis.

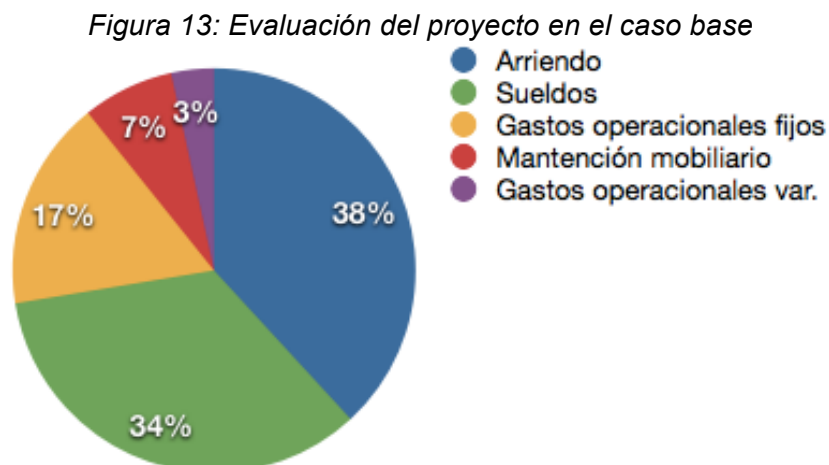
Figura 12: Evaluación del proyecto en el caso base

Tasa Descuento	12%
VAN (3 años)	\$94.753.800
TIR (%)	68%

Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo este proyecto, se estimó la necesidad de un capital inicial para la habilitación de \$43.000.000, más \$10.500.000 en capital de trabajo estimando las necesidades efectivas de la caja considerando un desfase de un mes en los ingresos. Por lo tanto, el total de capital requerido es de \$53.500.000 aproximadamente.

Por otro lado, de acuerdo a la estimación en este escenario, el arriendo y los sueldos son los más importantes del total de costos, siendo un 38% y un 34% respectivamente, y sólo un 3% del total son costos variables. A continuación se presenta gráficamente la estructura de costos definida:



Fuente: elaboración propia

Ahora, considerando el total de puestos de trabajo disponibles y los costos totales de operación, el costo por puesto es de 4,25 UF. En consecuencia, considerando que por un puesto de trabajo caben 2 emprendedores con un plan de medio tiempo, es éste el que tiene el mayor margen, con 3,75 UF por puesto cuando se encuentra completamente ocupado. A continuación se detallan los márgenes de cada plan.

Tabla 14: Margen por plan

<i>Plan</i>	<i>Margen (UF)</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Full</i>	<i>1,75</i>	<i>29%</i>
<i>Part</i>	<i>3,75</i>	<i>63%</i>
<i>Redes</i>	<i>1</i>	<i>100%</i>
<i>Coworking Virtual</i>	<i>1,75</i>	<i>29%</i>

Fuente: elaboración propia

8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El estudio de sensibilidad fue realizado sobre los siguientes parámetros: el valor de las membrecías, los costos totales, la capacidad de puestos de trabajo y las tasas de incorporación de nuevos clientes. El primero fue considerado puesto que dada la etapa

en la cual se encuentra la industria del Coworking, la disponibilidad a pagar es un aspecto relevante. El segundo, debido a que uno de los problemas de las incubadoras de negocio es tener una estructura de costos rígida y elevada. El tercero puesto que influye directamente en las economías de escala y beneficios que puede generar la empresa. Por último, el cuarto atributo fue seleccionado para estudiar los casos en los cuales se encuentra el punto de equilibrio de la empresa.

El procedimiento consistió en realizar variaciones positivas y negativas de hasta un 30% a los parámetros, considerando las otras variables constantes. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

8.3.1 VALOR DE LAS MEMBRESÍAS

El primer análisis realizado fue sobre el valor de las membresías, para lo cual se estimaron 6 escenarios, además del caso base, en los cuales se varió positiva y negativamente el precio en torno a un 30%. Así, los precios de los planes utilizados para cada escenario son los siguientes:

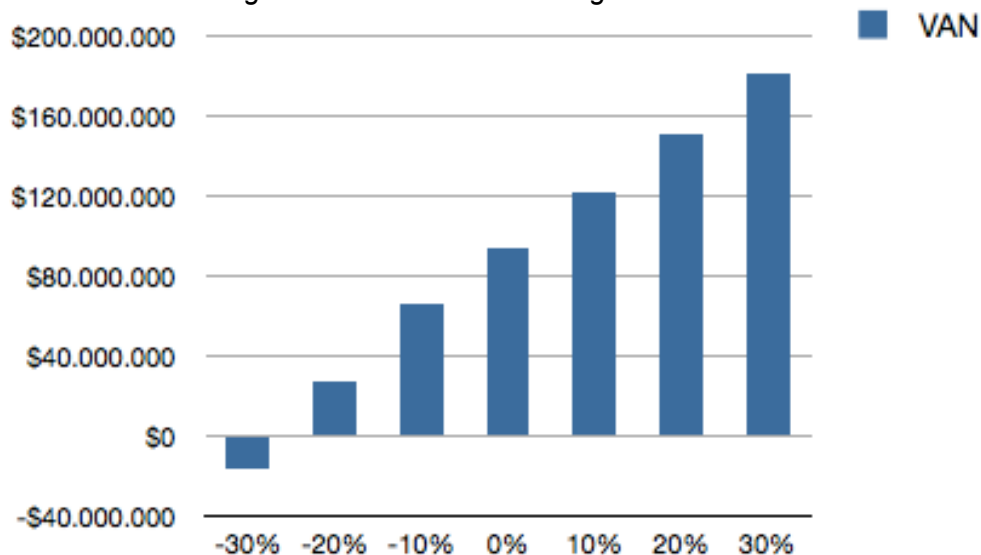
Figura 15: Parámetros sensibilidad valor membresías

Variación	Plan Full (UF/mes)	Plan Part (UF/mes)	Redes (UF/mes)
-30%	4,2	2,8	0,7
-20%	4,8	3,2	0,8
-10%	5,4	3,6	0,9
0%	6,0	4,0	1,0
10%	6,6	4,4	1,1
20%	7,2	4,8	1,2
30%	7,8	5,2	1,3

Fuente: elaboración propia

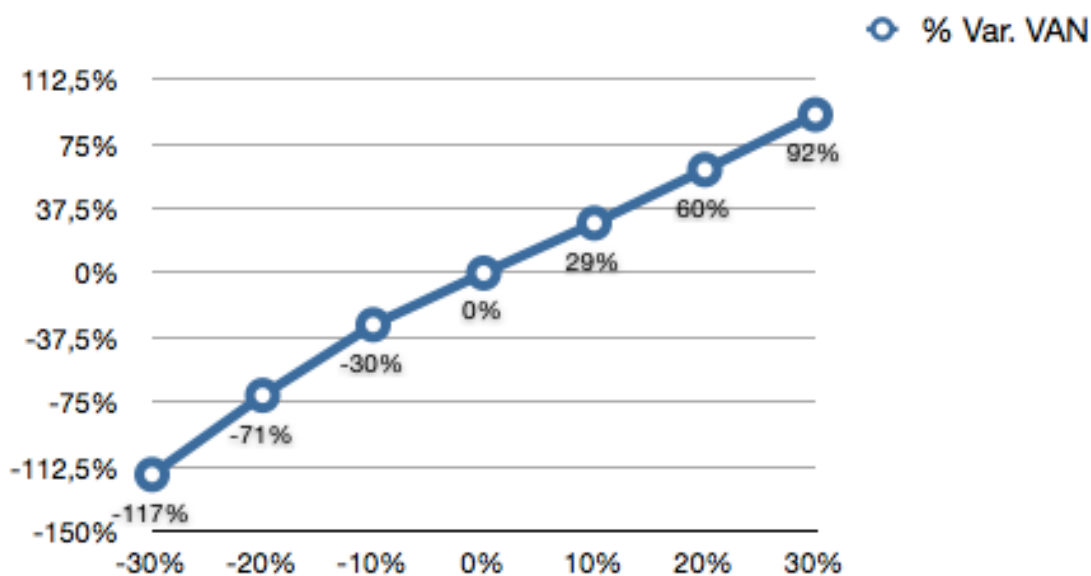
A continuación, las figuras 16 y 17 presentan gráficamente los resultados financieros para cada escenario; siendo la primera el valor del VAN para cada caso y la segunda las variaciones porcentuales el VAN con respecto al caso base. En el anexo 10.7 se encuentra la tabla con el detalle específico de los datos presentados.

Figura 16: Variación VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Variación porcentual VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

De las gráficas se desprende que las variaciones en el precio impactan de manera directa y significativamente en el VAN del proyecto, llegando incluso a resultar no ser rentable si las membrecías bajan entre un 20% y un 30% del caso base, esto dado que los costos totales son principalmente fijos e insensibles a las alteraciones del precio.

Por otro lado, bajo estos escenarios, en el caso optimista se estima una necesidad de capital de trabajo \$10.500.000 y en el caso pesimista un total de \$21.000.000, siendo 3 y 7 meses el tiempo que se necesitaría para llegar al punto de equilibrio respectivamente.

Por último, el modelo matemático no lo considera, pero el aumento en los precios influye negativamente sobre la demanda del servicio; de manera que disminuyen las probabilidades de alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo estimado para el caso optimista y viceversa para el caso pesimista.

8.3.2 COSTOS TOTALES

De igual manera que el análisis anterior, se estimaron 6 escenarios variando en un 30% los costos totales de la empresa, siendo los costos utilizados para cada escenario los siguientes:

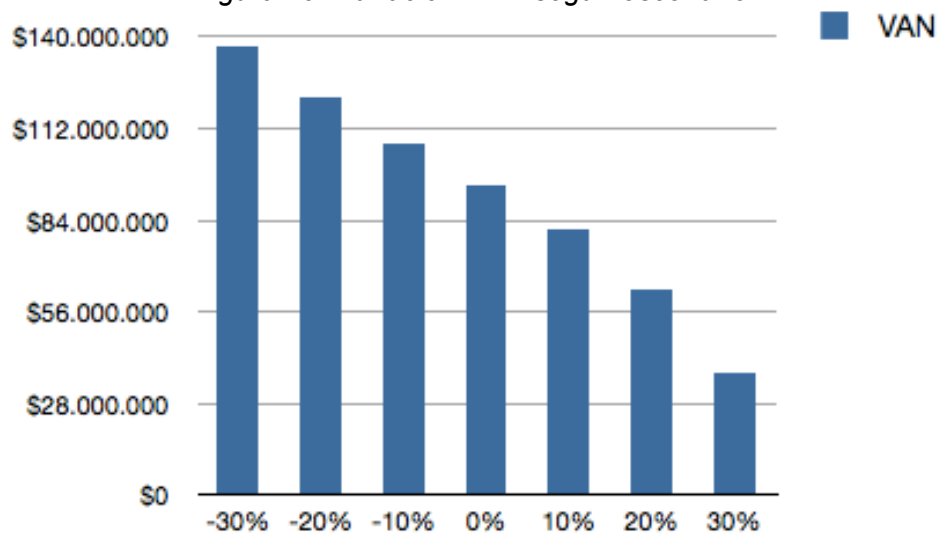
Figura 18: Parámetros sensibilidad de los costos

Variación (%)	Arriendo (UF)	Op Fijos (UF)	Op Var (UF)	Mant Mob (UF)	Sueldos (Pesos)
-30%	0,18	47,40	0,18	16,82	\$1.788.888
-20%	0,20	54,17	0,20	19,22	\$2.044.443
-10%	0,23	60,94	0,23	21,62	\$2.299.999
0%	0,25	67,71	0,25	24,02	\$2.555.554
10%	0,28	74,48	0,28	26,43	\$2.811.109
20%	0,30	81,25	0,30	28,83	\$3.066.665
30%	0,33	88,02	0,33	31,23	\$3.322.220

Fuente: elaboración propia

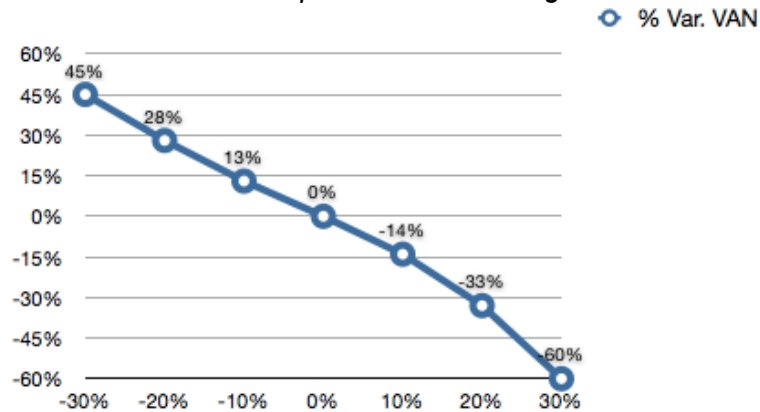
A continuación, las figuras 19 y 20 presentan los mismos análisis que se utilizaron para la variable anterior. En el anexo 10.8 se encuentra la tabla con el detalle específico de los datos presentados.

Figura 19: Variación VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Variación porcentual VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Si bien una disminución de los costos totales impacta positivamente en el VAN del proyecto, la variable no llega a ser de gran riesgo para éste dado que incluso un aumento de hasta el 30% ofrece un VAN positivo con una disminución máxima de un 60% del caso base. Al igual que el valor de las membrecías, la disminución de los costos totales no afecta directamente la cantidad de clientes ni el precio de las membrecías, por lo que su influencia sobre el VAN es directa, aunque en menor medida que el análisis anterior.

Sobre el capital de trabajo, en el caso positivo se requieren \$7.000.000 aprox. y en el escenario pesimista un total de \$24.000.000 aprox., alcanzando en 2 y 6 meses el punto de equilibrio respectivamente. En consecuencia, una variación negativa en los costos no sólo ofrece un escenario más atractivo en términos de VAN, sino que permite llegar de manera más rápida al punto de equilibrio, disminuyendo el riesgo del proyecto o aumentándolo en el caso de variar positivamente los costos.

8.3.3 CAPACIDAD DE PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo al modelo utilizado, la capacidad de puestos de trabajo del Coworking depende directamente de la superficie útil del inmueble, de manera que los casos utilizados son los siguientes:

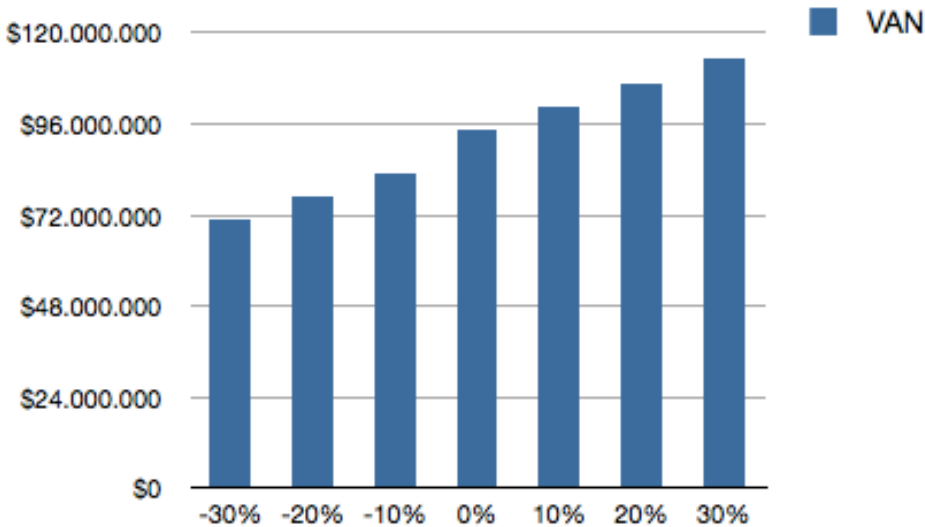
Figura 21: Parámetros sensibilidad capacidad del inmueble

Variación	Mts ²	Puestos
-30%	350	47
-20%	400	53
-10%	450	60
0%	500	67
10%	550	73
20%	600	80
30%	650	87

Fuente: elaboración propia

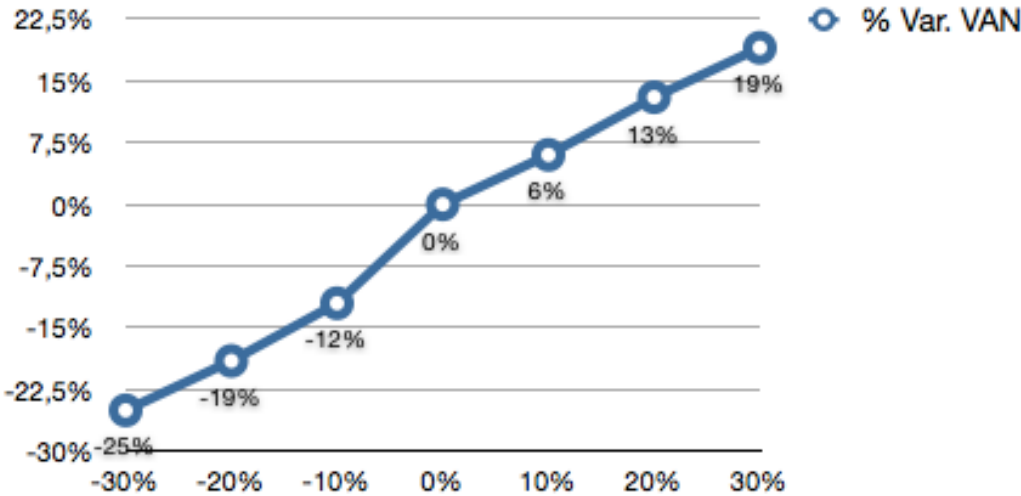
Las figuras 22 y 23 presentan gráficamente los mismos análisis realizados anteriormente para cada escenario. En el anexo 10.9 se encuentra la tabla con el detalle específico de los datos presentados.

Figura 22: Variación VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Tabla 23: Variación porcentual VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, la variación de este parámetro se encuentra directamente relacionada con el valor del proyecto, a menor escala que una variación directa en los precios o los costos. En otras palabras, las economías de escala que se obtienen por un mayor número de puestos no influyen de gran manera sobre el VAN del proyecto.

Con respecto al capital de trabajo, se requiere a lo menos un capital de \$11.400.000 y a lo más un total de \$16.300.000, siendo 5 meses el tiempo que se necesita para alcanzar el punto de equilibrio en ambos casos. Con respecto al riesgo de esta variable, una mayor capacidad de puestos de trabajo influye negativamente y de forma indirecta las probabilidades de alcanzar el punto de equilibrio en los 5 meses;

esto puesto que, al aumentar la cantidad de clientes disminuye la percepción de seguridad que ellos tiene, haciendo menos atractiva la empresa.

8.3.4 TASAS DE INCORPRACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

De igual manera las variables anteriores, las tasas de incorporación utilizadas para cada caso son las siguientes:

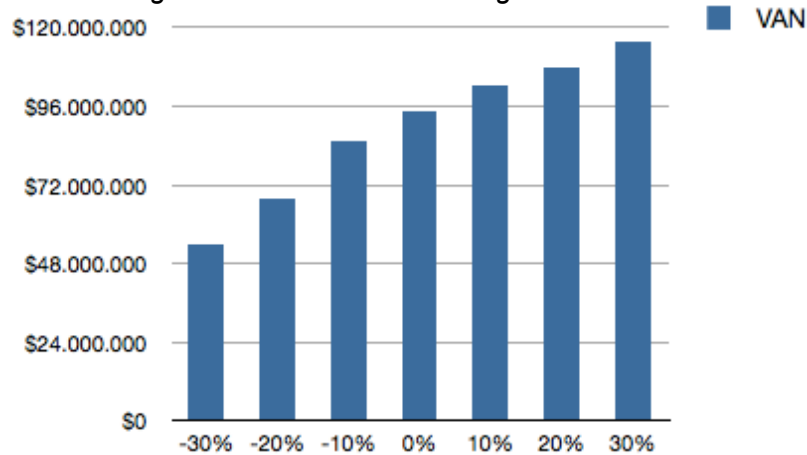
Figura 24: Parámetros sensibilidad tasas de incorporación

Variación	Plan Full (clientes/mes)	Plan Part (clientes/mes)	Plan Redes (clientes/mes)
-30%	4,2	5,6	10,5
-20%	4,8	6,4	12,0
-10%	5,4	7,2	13,5
0%	6,0	8,0	15,0
10%	6,6	8,8	16,5
20%	7,2	9,6	18,0
30%	7,8	10,4	19,5

Fuente: elaboración propia

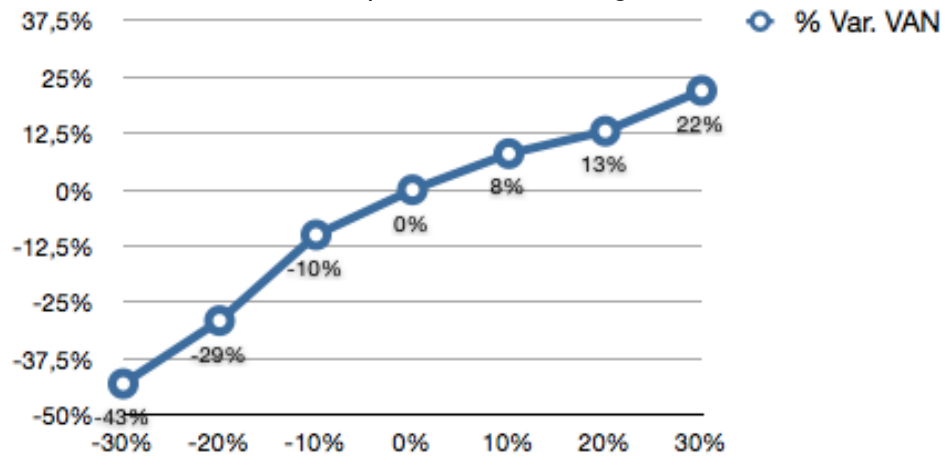
Las figuras 25 y 26 presentan gráficamente los resultados financieros para cada escenario. En el anexo 10.10 se encuentra la tabla con el detalle específico de los datos presentados.

Figura 25: Variación VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

Tabla 26: Variación porcentual VAN según escenario



Fuente: elaboración propia

En resumen, éste parámetro influye directamente al valor del proyecto, en menor medida que la variación porcentual de las membresías o los costos, pero de manera más influyente que los cambios en la capacidad de la casa, esto dado que esta variable define la velocidad con la que se generan los ingresos e impactando directamente sobre la utilidad mensual.

En estos escenarios, los requerimientos de capital de trabajo varían entre \$13.000.000 y los \$15.000.000, siendo 4 y 5 meses el tiempo necesario para llegar al punto de equilibrio; y como se puede ver, la variabilidad del tiempo que toma llegar a este punto es menor, por lo que disminuye el riesgo de no alcanzarlo.

8.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Dado que la empresa no cuenta con otras líneas de negocio que permitan sostener la operación de la empresa mientras empieza el Coworking, el riesgo más tiene que tiene es el de no alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo estimado y así no poder costear sus operaciones.

Con respecto a la escala del proyecto, un solo centro resulta de baja escala. Pero dadas las condiciones de la industria, el tamaño potencial del mercado y las capacidades de cada Coworking es posible afirmar que existen condiciones para que una cadena de al menos tres Coworking sea de gran escala; considerando que la demanda no disminuye significativamente con la instalación de otros y que además existe una necesidad por éstos en las regiones del país.

Por otro lado, con el análisis realizado a la estructura de costos, se pudo definir que independientemente de la demanda, los principales ítems son el arriendo y los sueldos. En consecuencia, resulta necesario para Club el Origen generar acuerdos comerciales que permitan disminuir el costo del arriendo, que apoyen la habilitación y aporten el

capital de trabajo inicial. Otro aspecto importante es la gran rigidez que presenta la estructura entendiendo que sólo un 3% son gastos variables según la cantidad de clientes, limitando la escalabilidad de cada centro. En consecuencia, una considerable disminución en la demanda aumentaría el riesgo del proyecto, para lo cual un aumento significativo del valor de las membresías y una variación negativa mayor al 30% en las tasas de incorporación también representa un gran riesgo para la empresa.

Del análisis de sensibilidad realizado se pudo definir que las variables clave del negocio, ordenadas según el nivel de impacto que tienen en el resultado, son las siguientes: valor de las membresías, costos totales, tasas de incorporación de nuevos clientes y por último la capacidad de puestos de trabajo del Coworking. Por lo tanto, es de suma importancia para Club el Origen velar por el correcto cumplimiento de la oferta de valor en sus distintos aspectos y de las estrategias comerciales de la competencia, de manera que no tenga la necesidad de disminuir sus precios a niveles en los cuales el negocio no sea rentable.

Con respecto al modelo de ingresos, se identificó que la membresía con mayor margen de utilidades es la de Emprendedores Enfocados que requieren puestos de trabajo por medio tiempo al mes, pero es la membresía Redes la cual ofrece mayor potencial a la empresa, puesto que a diferencia de la primera no está limitada a la cantidad de puestos de trabajo en el Coworking, sino que a la capacidad de gestionar la comunidad con la que cuenta Club el Origen.

Sobre la necesidad de capital inicial, se pudo determinar que en las variables con mayor impacto en el VAN existe una mayor volatilidad en los requerimientos de capital de trabajo estimados, a diferencia de las variables de menor impacto donde los montos presentan menores diferencias. De esta manera, de todos los casos estimados, el requerimiento total se encuentra entre \$21.000.000 y los \$7.000.000. Ahora, sumando lo anterior con el capital de habilitación inicial se determinó que el capital inicial que requiere la empresa se encuentra entre los \$50.000.000 y los \$64.000.000, lo que en ambos casos escapa a la capacidad financiera que tiene la empresa por sí sola en la actualidad.

Por lo tanto, el análisis financiero muestra que con una inversión inicial de \$53.500.000 el negocio resulta atractivo, puesto que tiene un VAN(12%) de \$94.753.800 y alcanza su punto de equilibrio en 5 meses de operación, bajo las circunstancias antes descritas para un establecimiento y un plazo de evaluación de 3 años. Sin embargo, el proyecto resulta inviable para la empresa por sí sola dados los requerimientos de capital; aun sí es que antes de habilitar el espacio llegase a contar con un número de clientes superior a la capacidad de la casa, no podría costear la inversión en muebles y arriendo.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

Primero que todo, con este trabajo se pudo concluir que el negocio del Coworking se basa en una oportunidad real en la industria chilena del emprendimiento dada la oferta de valor de los principales actores de esta industria, los objetivos de nuevos programas de emprendimiento, que los sustitutos actuales a un Coworking no satisfacen por completo las necesidades de los clientes en términos de espacios físicos y no potencian su productividad facilitando la colaboración entre pares y la conexión a redes de contacto a un bajo costo y de manera sencilla.

Segundo, del estudio realizado a los clientes se pudo concluir que el perfil al cual debería apuntar la empresa son emprendedores que ya han validado su oportunidad en el mercado y se encuentran enfocados principalmente en una línea de negocios. Además de contar con una mayor disponibilidad a pagar por un servicio de Coworking, es la búsqueda de la consolidación y la necesidad de aumentar su productividad lo que hace de ellos un segmento atractivo. Con ellos, Club el Origen es capaz de generar una comunidad emprendedora que mejore efectivamente las probabilidades de éxito del emprendimiento, y en consecuencia haga más atractiva la oferta de valor para el segmento de Emprendedores sin Foco, los cuales accederán a la membresía de Redes.

Con respecto a los Centros de Innovación y Emprendimiento, se concluye que son un segmento atractivo, dado que además de apoyar el comienzo del Coworking con la contratación inmediata de un gran número de puestos de trabajo, su posición en el mercado y su capacidad de convocatoria ayuda a la atracción de nuevos clientes y a la generación de la comunidad.

Tercero, se pudo determinar que, independientemente del segmento, la motivación, la capacidad para mantener el foco, la relación con los pares, el uso de las redes de contacto, la obtención de feedback y los espacios físicos son atributos considerados importantes para los emprendedores que han experimentado un Coworking. Con respecto a la motivación, cuando ésta está basada en la posibilidad de ser independientes y de generar impacto positivo en algún ámbito de interés para el emprendedor, el compromiso del equipo emprendedor y el trabajo realizado son mejores, y en consecuencia aumentan las posibilidades de éxito. La capacidad para mantener el foco los ayuda a tener claridad sobre el plan de trabajo que ellos han diseñado para lograr sus objetivos y no ocupar su tiempo en tareas que no tienen importancia. Una relación con los pares que permita mantener estados emocionales positivos y fomente el aprendizaje es un atributo que potencia la productividad del equipo en gran manera. La posibilidad de acceder a una red de contactos donde puedan apalancar distintos tipos de recursos y conocimiento habilita a los

emprendedores para aprovechar oportunidades de negocio de manera rápida y eficiente, apoyando el desarrollo de su negocio. La obtención de feedback relativo a un problema o una nueva línea de negocios permite a los emprendedores ampliar su espacio de posibilidades, para que así puedan tomar la mejor decisión. Por último, el trabajar en espacios cómodos a los cuales puedan acceder de acuerdo a sus necesidades y no sean interrumpidos o distraídos por temas fuera de su negocio es una necesidad para los clientes, puesto que así les es más fácil concentrarse y ser más productivos en su trabajo.

Sin embargo, para los Centros de Innovación y Emprendimiento, la necesidad es diferente. Estas instituciones buscan espacios de trabajo en los cuales tengan todos los beneficios de un Coworking, pero sobre los cuales no tengan responsabilidades administrativas de ningún tipo. En otras palabras, desean un Coworking virtual, en el cual puedan desarrollar sus actividades sin la responsabilidad de mantener los espacios.

Por lo tanto, dado todo lo anterior se concluyó que la oferta de valor de Club el Origen es entregar espacios de trabajo colaborativos, que fomenten la productividad y la eficiencia de sus clientes, así como el facilitar el acceso a una comunidad emprendedora donde puedan obtener conocimiento, recursos y aprendizajes que aumenten las posibilidades de éxito de sus emprendimientos. Dependiendo del segmento y la necesidad de tiempo, los emprendedores pueden acceder a membrecías con o sin puestos de trabajo, y las cuales les permiten participar de distintas actividades. De manera paralela, un servicio de Coworking virtual resulta atractivo por temas financieros, pero sobre todo por la posibilidad de mejorar la comunidad de emprendimiento con la participación de distintos actores conectados y posicionados en el mundo empresarial.

Dado el modelo de ingresos, los precios de las membrecías y los costos estimados, la empresa por sí sola es rentable. Aún cuando existan variaciones en los parámetros clave del negocio, éste sólo presenta la posibilidad de no ser rentable cuando el valor de las membrecías disminuye por sobre un 20%. En consecuencia, para lograr la sustentabilidad en el tiempo, se recomienda la asociación de Club el Origen con un inversionista o una empresa inmobiliaria que disminuya la variabilidad del valor del arriendo y asegure por un tiempo determinado el inmueble sobre el cual se creará el Coworking. Además, resulta necesario contar con un socio o aliado capitalista, con el cual se pueda costear la habilitación inicial y el capital de trabajo requerido.

Financieramente, el negocio resulta ser rentable ya que cuenta con un VAN(12%) cercano a los \$ 95 millones, luego de tres años de operación, pero no resulta viable económicamente para la empresa puesto que no cuenta por sí sola con los \$ 54 millones de capital inicial ni estrategias de financiamiento para conseguirlos. En consecuencia, el riesgo principal de la empresa, aun sí llegase a conseguir el capital

inicial, es no alcanzar el punto de equilibrio, donde el principal factor de riesgo es una disminución en las tasas de incorporación de nuevos clientes.

9.2 RECOMENACIONES

Por lo tanto, para llevar a cabo el proyecto, se recomienda que la empresa se asocie con una Universidad conectada con el mundo del emprendimiento y la innovación para habilitar el espacio. Otras opciones, como un socio capitalista o un aliado inmobiliario, exigirán compensaciones económicas que la empresa no será capaz de comprometer en un principio; a diferencia de la Universidad, donde se supone que las motivaciones para participar en el proyecto distan de lo económico.

10 ANEXOS

10.1 ANEXO: Entrevista en profundidad

Estimado(a):

Primero que todo, muchas gracias por tu tiempo, te agradezco profundamente el gesto.

Te cuento que esta entrevista está enmarcada en mi trabajo de título, el cual corresponde a crear un modelo de negocios para la empresa Club El Origen, por lo cual recurro a ti por tu experiencia como emprendedor y/o cliente del Coworking.

El propósito es indagar ciertos aspectos relacionados con la Oferta de Valor que queremos dar, para lo cual necesito saber tu apreciación sobre ellos, si es que los consigues en tu vida profesional en general y la forma en que lo haces.

Valorización del potenciamiento de la motivación

1. *¿Qué entiendes por motivación?*
2. *¿Es algo relevante para ti en tu trabajo? ¿la buscas o la tienes?, si la tienes ¿cómo la logras?*
3. *¿Cómo usas o desarrollas tus pasiones en tu día a día?*
4. *¿Cómo influyen tus pasiones en tu motivación?*

Mantenimiento del foco en el trabajo

1. *¿Qué es para ti el foco?*
2. *¿Es algo relevante para ti en tu trabajo? si lo tienes ¿qué necesitas para mantenerte enfocado?*
3. *¿Cómo afecta tu desempeño?*

Relación con pares

1. *¿Qué importancia le das a la relación que sostienes con otros emprendedores?*
2. *¿Qué te gustaría recibir de ellos y tu entregarles a cambio?*
3. *¿Cómo prefieres relacionarte con ellos? ¿de manera constante, en ciertas ocasiones o sólo cuando necesitas algo?*
4. *¿Es para ti importante la confianza en ellos? ¿la construyes?*

Uso de redes de contacto (Orquestación y apoyo)

1. *¿Utilizas tus redes de contacto para visualizar nuevas oportunidades de negocio?*
2. *Cuando ves una oportunidad de negocios y no tienes las capacidades para satisfacerla, ¿cómo involucras a tu red de contactos para conseguirlas? ¿qué te parece el apalancar recursos tanto operacionales como financieros con tu red?*

Feedback y piloteo

1. *Cuando tienes que desarrollar nuevas líneas de negocio o tienes que resolver un problema específico, ¿cómo lo haces? ¿le preguntas a tu gente cercana o lo resuelves solo(a)?*
2. *¿Cómo utilizas la opinión del resto sobre algún negocio o proyecto que estas desarrollando?*

Espacios físicos

1. ¿Qué buscas en una oficina en términos de imagen y diseño? ¿te importa?
2. ¿Qué comodidades necesitas en tu espacio de trabajo?
3. ¿Cómo entenderías tranquilidad en un espacio de trabajo?
4. ¿Cómo te movilizas principalmente? ¿qué medio de transporte te interesa utilizar?

Finalmente, ¿qué otra cosa crees tu que ha sido relevante en tu experiencia, no planteada en los puntos anteriores?

10.2 ANEXO: Supuestos para estimación de clientes

Estimación de clientes

	Valor	Unidad
Espacio útil para oficinas	60%	Porcentaje
Espacio Coworking Virtual	20%	Porcentaje
Espacios Comunes	20%	Porcentaje
Total espacios de oficina	300	m2
Total Coworking Virtual	100	m2
Total espacios comunes	100	m2
Superficie por persona puestos	6	m2/persona
Capacidad máxima	67	
Ocupación Máxima	90%	Porcentaje
Total puestos de trabajo	45	Puestos
Puestos Full	50%	
Puestos Part	50%	
Total puestos Full	23	
Total puestos Part	23	
Máximo membresías redes	500	Personas
Total puestos Coworking virtual	17	Personas
Tasa de nuevos Full	6	Personas/mes
Tasa de nuevos Part	8	Personas/mes
Tasa de nuevos Redes	15	Personas/mes

10.3 ANEXO: Supuestos de la habilitación

Habilitación (para casa de 500 metros)

	Cantidad	Costo	Total
Sillas	80	\$72.000	\$5.760.000
Mesas	80	\$40.000	\$3.200.000
Muebles Varios	25	\$300.000	\$7.500.000
Electrónica	10	\$300.000	\$3.000.000
Ambientación	1	\$10.000.000	\$10.000.000
Calefacción	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Sistemas	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Sistema Eléctrico	1	\$5.000.000	\$5.000.000
	Total		\$42.460.000
	Total en UF		1.887

10.4 ANEXO: Supuesto de los costos operacionales.

Gastos operacionales Fijos (casa de 500 metros cuadrados)

	Valor	Unidad
Arriendo	0,250	UF mensuales/m2
Insumos mantención	0,050	UF mensuales/m2
Limpieza	0,020	UF mensuales/m2
Calefacción	0,020	UF mensuales/m2
Internet Dedicado	20,510	UF/mes
Alarma	1,700	UF/mes
Contador	0,300	UF/mes
Página Web	0,200	UF/mes

Total 67,71

Gastos operacionales Variables

	Valor	Unidad
Luz	0,20	UF mensuales/persona
Agua	0,05	UF mensuales/persona

Total 0,25

Sueldos (para un centro)

	Valor	Unidad
Administrador espacios físicos	\$555.555	\$ mensuales
Junior	\$333.333	\$ mensuales
Administrador comunidad	\$555.555	\$ mensuales
Alianzas y difusión	\$1.111.111	\$ mensuales

Total \$2.555.554

Mantención mobiliario (recambio total de mobiliario)

	Valor	Observación
Sillas	\$5.760.000	Monto 80 unidades
Mesas	\$3.200.000	Monto 80 unidades
Muebles Varios	\$7.500.000	Monto 25 unidades
Electrónica	\$3.000.000	Monto 10 unidades

Total \$19.460.000

UF 865

Durabilidad en meses 36

UF mensuales 24,02

10.5 ANEXO: Flujo de caja operacional a 3 años en caso base.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
UF		\$ 22.775	\$ 23.525	\$ 24.275
CLIENTES				
Full		23	23	23
Flex		46	46	46
Redes		165	345	500
Coworking Virtual		17	17	17
MEMBRESÍAS				
Full		\$ 34.877.700	\$ 38.957.400	\$ 40.199.400
Flex		\$ 37.826.200	\$ 51.943.200	\$ 51.943.200
Redes		\$ 22.654.500	\$ 97.393.500	\$ 145.650.000
Coworking Virtual		\$ 27.876.600	\$ 28.794.600	\$ 29.712.600
INGRESOS TOTALES		\$ 95.358.400	\$ 188.294.100	\$ 237.792.600
COSTOS				
Arriendo		\$ 34.162.500	\$ 35.287.500	\$ 28.230.000
Gastos operacionales fijos		\$ 15.088.893	\$ 15.088.893	\$ 16.082.673
Gastos operacionales var.		\$ 3.074.625	\$ 3.074.625	\$ 3.277.125
Mantención mobiliario		\$ 6.565.948	\$ 6.565.948	\$ 6.998.393
Sueldos		\$ 30.666.648	\$ 36.799.978	\$ 44.159.973
Perdidas ejercicio anterior		\$ 84.763.474	\$ 80.123.646	\$ -
COSTOS TOTALES		\$ 174.322.088	\$ 176.940.589	\$ 98.748.164
UAI		\$ -78.963.688	\$ 11.353.511	\$ 139.044.436
Impuesto (17%)		\$ 1.159.957	\$ 2.270.702	\$ 27.808.887
UDI		\$ -80.123.646	\$ 9.082.809	\$ 111.235.549
Perdidas ejercicio anterior		\$ 84.763.474	\$ 80.123.646	\$ -
Inversión Inicial	\$ -42.460.000			
Capital de Trabajo 6 meses	\$ -			
Capital de Trabajo caja	\$ -10.866.651			
Flujos		\$ -53.326.651	\$ 4.639.829	\$ 89.206.454

Tasa Descuento		12%
VAN (3 años)	\$	99.438.959
TIR (%)		72%

10.6 ANEXO: Flujo de caja operacional primer año en caso base.

UF	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
CLIENTES													
Full		10	16	22	28	34	36	36	36	36	36	36	36
Flex		3	11	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Redes		0	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165
Coworking Virtual		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
MEMBRESIAS													
Full	\$ 1.575.000	\$ 2.525.600	\$ 3.480.400	\$ 4.439.400	\$ 5.402.600	\$ 5.733.000	\$ 5.745.600	\$ 5.758.200	\$ 5.770.800	\$ 5.783.400	\$ 5.796.000	\$ 5.808.600	\$ 5.821.200
Flex	\$ 337.500	\$ 1.240.250	\$ 2.034.000	\$ 2.038.500	\$ 2.043.000	\$ 2.047.500	\$ 2.052.000	\$ 2.056.500	\$ 2.061.000	\$ 2.065.500	\$ 2.070.000	\$ 2.074.500	\$ 2.079.000
Redes	\$ -	\$ 338.250	\$ 678.000	\$ 1.019.250	\$ 1.362.000	\$ 1.706.250	\$ 2.052.000	\$ 2.399.250	\$ 2.748.000	\$ 3.098.250	\$ 3.450.000	\$ 3.803.250	\$ 4.156.500
Coworking Virtual	\$ 2.677.500	\$ 2.683.450	\$ 2.689.400	\$ 2.695.350	\$ 2.701.300	\$ 2.707.250	\$ 2.713.200	\$ 2.719.150	\$ 2.725.100	\$ 2.731.050	\$ 2.737.000	\$ 2.742.950	\$ 2.748.900
INGRESOS TOTALES	\$ 1.912.500	\$ 4.104.100	\$ 6.192.400	\$ 7.497.150	\$ 8.807.600	\$ 9.486.750	\$ 9.849.600	\$ 10.213.950	\$ 10.579.800	\$ 10.947.150	\$ 11.316.000	\$ 11.686.350	\$ 12.056.700
COSTOS													
Arriendo	\$ 2.812.500	\$ 2.818.750	\$ 2.825.000	\$ 2.831.250	\$ 2.837.500	\$ 2.843.750	\$ 2.850.000	\$ 2.856.250	\$ 2.862.500	\$ 2.868.750	\$ 2.875.000	\$ 2.881.250	\$ 2.887.500
Gastos operacionales fijos	\$ 1.242.225	\$ 1.244.986	\$ 1.247.746	\$ 1.250.507	\$ 1.253.267	\$ 1.256.028	\$ 1.258.788	\$ 1.261.549	\$ 1.264.309	\$ 1.267.070	\$ 1.269.830	\$ 1.272.591	\$ 1.275.351
Gastos operacionales var.	\$ 253.125	\$ 253.688	\$ 254.250	\$ 254.813	\$ 255.375	\$ 255.938	\$ 256.500	\$ 257.063	\$ 257.625	\$ 258.188	\$ 258.750	\$ 259.313	\$ 259.875
Mantenimiento mobiliario	\$ 540.556	\$ 541.757	\$ 542.958	\$ 544.159	\$ 545.360	\$ 546.562	\$ 547.763	\$ 548.964	\$ 550.165	\$ 551.367	\$ 552.568	\$ 553.769	\$ 554.970
Sueldos	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554	\$ 2.555.554
Perdidas ejercicio anterior	\$ -	\$ 5.491.460	\$ 8.802.093	\$ 10.035.201	\$ 9.974.334	\$ 8.613.790	\$ 6.584.871	\$ 4.203.876	\$ 1.469.305	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS TOTALES	\$ 7.403.960	\$ 12.906.193	\$ 16.227.601	\$ 17.471.484	\$ 17.421.390	\$ 16.071.621	\$ 14.053.476	\$ 11.683.255	\$ 8.959.458	\$ 7.500.928	\$ 7.511.702	\$ 7.522.476	\$ 7.533.250
UAI	\$ -5.491.460	\$ -8.802.093	\$ -10.035.201	\$ -9.974.334	\$ -8.613.790	\$ -6.584.871	\$ -4.203.876	\$ -1.469.305	\$ 1.620.342	\$ 3.446.222	\$ 3.804.298	\$ 4.163.974	\$ 4.523.650
Impuesto (17%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 324.068	\$ 689.244	\$ 760.860	\$ 832.775	\$ 904.690
UDI	\$ -5.491.460	\$ -8.802.093	\$ -10.035.201	\$ -9.974.334	\$ -8.613.790	\$ -6.584.871	\$ -4.203.876	\$ -1.469.305	\$ 1.296.273	\$ 2.756.978	\$ 3.043.438	\$ 3.331.099	\$ 3.618.640
Perdidas ejercicio anterior	\$ -	\$ 5.491.460	\$ 8.802.093	\$ 10.035.201	\$ 9.974.334	\$ 8.613.790	\$ 6.584.871	\$ 4.203.876	\$ 1.469.305	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ -42.460.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo 6 meses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo caja	\$ -10.866.651	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja	\$ -53.326.651	\$ -1.403.980	\$ -2.824.734	\$ -697.958	\$ 1.448.518	\$ 2.748.444	\$ 4.051.059	\$ 4.725.395	\$ 5.083.421	\$ 5.442.947	\$ 5.803.972	\$ 6.166.498	\$ 6.530.524
Flujos	\$ -	\$ -5.491.460	\$ -3.310.634	\$ -1.233.108	\$ 60.868	\$ 1.360.344	\$ 2.028.919	\$ 2.380.995	\$ 2.734.571	\$ 2.765.378	\$ 2.736.978	\$ 3.043.438	\$ 3.331.099

10.7 ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad precio de los planes

Var	VAN	TIR	Var. % VAN	Cap. de Trabajo	Max. de caja	Prom. Caja
-30%	\$-15.987.822	3%	-117%	\$20.883.586	\$7.685.210	\$3.480.598
-20%	\$27.842.804	28%	-71%	\$17.503.400	\$7.685.210	\$3.500.680
-10%	\$66.158.104	50%	-30%	\$15.154.319	\$7.685.210	\$3.788.580
0%	\$94.753.800	68%	0%	\$13.414.884	\$7.685.210	\$3.353.721
10%	\$122.281.613	83%	29%	\$12.408.441	\$7.685.210	\$4.136.147
20%	\$151.538.529	100%	60%	\$11.437.406	\$7.685.210	\$3.812.469
30%	\$181.771.826	117%	92%	\$10.466.371	\$7.685.210	\$3.488.790

10.8 ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad costo total

Var	VAN	TIR	Var. % VAN	Cap. de Trabajo	Max. de caja	Prom. Caja
-30%	\$137.422.300	104%	45%	\$6.852.273	\$5.379.647	\$3.426.136
-20%	\$121.505.735	90%	28%	\$8.761.511	\$6.148.168	\$2.920.504
-10%	\$107.038.360	78%	13%	\$11.070.494	\$6.916.689	\$3.690.165
0%	\$94.753.800	68%	0%	\$13.414.884	\$7.685.210	\$3.353.721
10%	\$81.522.746	56%	-14%	\$16.495.807	\$8.453.731	\$4.123.952
20%	\$63.154.085	44%	-33%	\$19.952.248	\$9.222.251	\$3.990.450
30%	\$37.652.836	30%	-60%	\$23.883.120	\$9.990.772	\$3.980.520

10.9 ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad capacidad de la casa

Var	VAN	TIR	Var. % VAN	Cap. de Trabajo	Max. de caja	Prom. Caja
-30%	\$71.073.166	58%	-25%	\$11.347.921	\$6.461.772	\$2.836.980
-20%	\$76.885.930	60%	-19%	\$12.307.509	\$6.869.585	\$3.076.877
-10%	\$83.212.489	62%	-12%	\$12.861.196	\$7.277.397	\$3.215.299
0%	\$94.753.800	68%	0%	\$13.414.884	\$7.685.210	\$3.353.721
10%	\$100.587.893	69%	6%	\$14.645.671	\$8.093.022	\$3.661.418
20%	\$106.858.359	71%	13%	\$15.470.559	\$8.500.835	\$3.867.640
30%	\$113.202.454	72%	19%	\$16.295.446	\$8.908.647	\$4.073.862

10.10 ANEXO: Resultados análisis de sensibilidad tasas de incorporación de clientes

Var	VAN	TIR	Var. % VAN	Cap. de Trabajo	Max. de caja	Prom. Caja
-30%	\$53.759.938	44%	-43%	\$15.040.884	\$7.685.210	\$3.760.221
-20%	\$67.535.420	51%	-29%	\$14.566.634	\$7.685.210	\$3.641.658
-10%	\$85.507.170	62%	-10%	\$14.160.134	\$7.685.210	\$3.540.033
0%	\$94.753.800	68%	0%	\$13.414.884	\$7.685.210	\$3.353.721
10%	\$102.227.408	73%	8%	\$13.108.876	\$7.685.210	\$4.369.625
20%	\$107.510.609	77%	13%	\$12.996.126	\$7.685.210	\$4.332.042
30%	\$115.713.668	82%	22%	\$12.815.726	\$7.685.210	\$4.271.909

11 BIBLIOGRAFÍA

- BID-FOMIN. Guía de Aprendizaje sobre Emprendimientos Dinámicos. 2008.
- CHISNALL PETER. La Esencia de la Investigación de Mercados. Prentice Hall Hispanoamericana. Primera edición en español. 1996.
- COLLINS, JIM. Good To Great: why some companies make the leap and other don't. 2001. Harperbusiness
- DESKMAG Encuesta Global sobre Coworking (Global Coworking Survey) <www.Coworkingsurvey.com> [consulta: Agosto 2011]
- FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS. Universidad del Desarrollo. Global Entrepreneurship Monitor. 2010
- HITT, IRELAND Y HOSKISSON. El Ambiente Externo, en Gestión Estratégica: Competitividad y Globalización. Séptima edición. 2007
- KANTIS, HUGO. Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. 2002
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. Anuarios estadísticos de la educación en Chile del Ministerio de Educación [en línea] <http://w3app.mineduc.cl/DedPublico/anuarios_estadisticos > [Marzo 2011]
- NONAKA, IKUJIRO. The Knowledge-Creating Company by Ikujiro Nonaka. Harvard Business Review. Agosto 2007.
- OSTERWALER, ALEXANDER. Business Model Generation. [en línea] <www.businessmodelgeneration.com> [consulta: Abril 2011]
- PINK, DAN. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. 2009
- RUELAS-GOSSI. Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. Harvard Business Review. Noviembre de 2006
- VILLAMIL, XIMENA. Emprendedores en Chile: mucho ruido y pocas nueces. [en línea] El Mostrador. 28 de Enero de 2011. <<http://www.elmostrador.cl/noticias/negocios/2011/01/28/emprendedores-en-chile-mucho-ruido-y-pocas-nueces/>> [consulta: Febrero 2012]
- ZAMBRA, DARIO. [en línea] La Segunda. 25 de Febrero de 2012 <www.lasegunda.cl> [consulta: Marzo 2012]