



“BUSINESS OFFICE TI”

Parte I

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

Alumno: Eileen Seguel Rubilar
Profesor Guía: Rolf Weinreich

Santiago, Agosto 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	2
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	5
2.1 Industria.....	5
2.1.1. Análisis de Macroentorno de la Industria.....	5
2.1.2. Análisis de Microentorno de la Industria.....	8
2.2 Competidores	11
2.3 Clientes	14
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	16
3.1 Descripción de la empresa	16
3.1.1 Objetivos Estratégicos (1 año de operación).....	16
3.1.2 Factores críticos de éxito.....	17
3.1.3 Áreas complementarias del negocio	17
3.2 Modelo de Negocios	17
3.2.1 Fortalezas y Debilidades “BS Office TI”	19
3.2.2 CANVAS Mejorado.....	20
3.2.3 Propuesta de Valor.....	21
3.2.4 Fuentes de Ingreso.....	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	23
3.3.1 Tendencias y Tamaño de Mercado en esta Industria.....	23
3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad	25
4 PLAN DE MARKETING	26
4.1 Objetivos del marketing	26
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto / servicio.....	28
4.4 Estrategia de Precio	30
4.5 Plaza: Estrategia de distribución.....	32
4.6 Promoción: Estrategia de comunicación y ventas.....	32
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	33
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	35
5 PLAN DE OPERACIONES	36
6 EQUIPO DEL PROYECTO.....	37
7 PLAN FINANCIERO	38
8 RIESGOS CRÍTICOS	39

9	CONCLUSIONES	40
10	Bibliografía	41
11	Anexos	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Cinco Fuerzas de Porter	8
Figura 2.2: Espacios de Coworking en Chile	11
Figura 3.1: Modelo CANVAS.....	20
Figura 3.2: Precio de Competencia y de BS Office TI (Servicio Mensual)	22
Figura 3.3: Número de Empresas TI y % de Crecimiento Anual (2005 – 2014).....	24
Figura 3.4: Número de Empresas TI y % de Crecimiento Anual Región Metropolitana (2005 – 2014)	25
Figura 4.1: Servicios BS Office TI (Primarios y Secundarios)	29
Figura 4.2: Logo corporativo BS Office TI.....	29
Figura 4.3: Proceso de Creación de Valor para el Cliente y Estrategia de Precios en el Tiempo.	31
Figura 4.4: Mapa de posicionamiento de clientes segmentados, horarios flexibles y precio.	31
Figura 4.5: Distribución por Comuna según rubro denominado Empresas Actividades Inmobiliarias, Empresariales de Alquiler.	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Resumen Competidores Coworking	12
Tabla 2.2: Fortalezas y debilidades de los competidores.....	13
Tabla 3.1 Precios por Servicios Ofertados por BS Office TI.....	23
Tabla 4.1: Objetivos de Marketing.....	26
Tabla 4.2: Proyecciones de Ingreso Mensuales (año 1).....	34
Tabla 4.3: Proyecciones de Ingreso Anuales (Año 1 al 10).....	35
Tabla 6.1: Estructura de remuneraciones	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Planos Local en Edificio Pamplona Providencia.....	42
Anexo 2: Estudio de Mercado en Coworking JustPeople y Co-Work (Sede Encomenderos).....	43
Anexo 3: Estudio de Mercado en Coworking Launch y Co-Work (Sede El Golf)	56
Anexo 4: Estudio de Mercado a Profesionales de Tecnologías de la Información (TI)	66
Anexo 5: Plataforma de Intranet.....	72
Anexo 6: Ocupados por categoría en la ocupación	72
Anexo 7 Proyecciones de apertura de locales y dotaciones	73
Anexo 8 Proyecciones de locales para los próximos 10 años	73
Anexo 9 Proyección de la dotación en función de los cargos disponibles.	73
Anexo 10 Servicios BS Office TI	73
Anexo 11 Flujograma Procesos Cara Cliente	74
Anexo 12 Carta Gantt y recursos (\$) de la implementación	74
Anexo 13: Experiencia del equipo gestor.....	75

Anexo 14 Organigrama organizacional para el año 1 y año 10.....	76
Anexo 15: Proyecciones de Ingresos Mensuales Primer Año	78
Anexo 16 Ingresos anuales proyectados	78
Anexo 17 Estado de Resultados para el proyecto	78
Anexo 18 Flujo de Caja Neto para periodo de evaluación.....	79
Anexo 19 Supuestos Financieros.....	79
Anexo 20: Información de vida útil para activos fijos según SII	80
Anexo 21: Depreciación por periodo para activos fijos.....	81
Anexo 22: Simulación crédito Banco CorpBanca	81
Anexo 23: Simulación Crédito 1 (72 meses).....	82
Anexo 24: Simulación Crédito 2 (8 años).....	82
Anexo 25: Costos y Gastos para el primer año	83
Anexo 26: Costos y Gastos para todo el periodo de evaluación	83
Anexo 27: Remuneraciones estimadas mensuales	84
Anexo 28: Flujo de Caja Neto 1 año de Operación.....	84
Anexo 29: Cálculo Tasa Libre de Riesgo (Rf).....	84
Anexo 30: Beta de la competencia (Regus PLC S.A.).....	85
Anexo 31: Cálculo Premio por Riesgo de Mercado	85
Anexo 32: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)	86

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo actual, las Tecnologías de la Información forman parte importante de nuestra vida cotidiana, ya que se encuentran en todas partes, independiente de la generación a la cual pertenezca. De esta forma, han tomado el liderazgo cuando se habla de emprendimientos, ya que cada vez se requieren mayores tecnologías para la automatización de procesos o la creación de nuevas herramientas que permitan eficiencias operacionales, y no solo eso, también se relacionan a la innovación y son transversales a todos los rubros y todas las áreas de desarrollo empresarial.

De esta forma, nace Business (BS) Office TI SpA, detectando una gran oportunidad de negocio la cual permita brindar un **servicio de arriendo de espacios de trabajo** (Coworking) especializado para emprendedores del rubro de tecnologías de la información. La industria de los Coworking en Chile se encuentra en etapa primaria, ya que solo cuenta con 17 competidores en la Región Metropolitana, lo cual es menor respecto a experiencias en el extranjero, principalmente a Estados Unidos, donde una empresa en particular al año 2012 ya tenía más de 600 oficinas con ingresos de 610 millones y utilidades en torno al 30%.

La Propuesta de Valor que genera BS Office TI se encuentra dirigida específicamente a los emprendedores del área de TI, esto se define a partir del crecimiento de nuevas empresas de este rubro en la Región Metropolitana de Santiago, el cual para el año 2014 se encontraba en torno al 10%, posicionándola como una de las industrias con mayor auge en los últimos años. Junto con esto, todos los estudios realizados a la Industria, Competidores y Clientes muestran la situación favorable que se presenta en el desarrollo de este Plan de Negocios, junto con las proyecciones de crecimiento y objetivos de marketing alcanzables en el mediano plano, lo cual permite una estimación de ingresos en torno a los 255 millones de pesos para el primer año.

La evaluación financiera considera una inversión inicial de \$285.4 millones, un VAN Ajustado de \$298.3 millones y una TIR de 24.98% para un periodo de evaluación de 10 años, considerando una tasa de descuento de 12.9%. Lo cual, considera la apertura de dos nuevos locales en la RM en el año 3 y 7, y un nuevo local en regiones en el año 9.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

BS Office TI SpA es una empresa capaz de proveer **espacios de trabajo, redes de contacto y asesorías** para satisfacer las necesidades de trabajadores en etapa de crecimiento relacionadas al rubro de Tecnologías de la Información (TI). Este grupo de personas “similar a una comunidad” también se les conoce como “Coworkers”.

Hoy en día, las empresas TI están concentrando toda la atención por los altos niveles de crecimiento que se vienen presentando hace varios años (sobre 10% desde 2013). Las tecnologías de la información están cambiando la forma de hacer negocios, y en relación a esto, es que se espera que en los próximos años cerca de 40 millones de personas¹ en el mundo sean independientes a tiempo completo o proporcionen servicios de consultoría a tiempo parcial, por lo que la demanda por lugares especiales para trabajar será cada vez más alta.

En Chile, según la Encuesta Nacional de Empleo del último trimestre publicada por el INE (Febrero – Abril 2016, ver Anexo 6), existen 1.668.638 personas en categoría ocupacional “Cuenta Propia”. De este total, el 39% (645.083) se encuentra en la Región Metropolitana, lo cual, sin duda representa un tamaño de mercado importante. De esta forma, se hace necesario contar con espacios de trabajo para este segmento de mercado (Coworking), y BS Office TI lo hará con **foco en emprendedores del área de tecnologías de la información**, ya que es uno de los rubros que tiene más actividades independientes para desarrollar.

De esta forma, el segmento de mercado al cual está orientado BS Office TI son trabajadores independientes que necesitan herramientas para poder desarrollar sus proyectos. A raíz de lo anterior, surge una oportunidad de negocio al ver una necesidad en este segmento de mercado de encontrar todo lo que requieren en un solo lugar.

Como parte del estudio del perfil de los Coworkers se realizaron tres investigaciones de mercado para detectar gustos, necesidades y preferencias de estos profesionales:

¹ Consultora MBO Paterns: Estudio del World Economic Forum(WEF)

Estudio de Mercado en Coworking Just People y Co-Work (Sede Encomenderos)

Este estudio se llevó a cabo en el exterior de dos grandes empresas del mercado ubicadas en el sector oriente de la capital, JustPeople y Co-Work. Se contrataron encuestadores quienes realizaron 61 entrevistas (Anexo 2) a coworkers, logrando respuestas satisfactorias que permitieron estudiar los perfiles y principales gustos y preferencias.

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

Este estudio se llevó a cabo en el interior de dos coworking ubicados el sector oriente de la capital, Launch y Co-Work (Sede El Golf). Se obtuvieron resultados de 55 entrevistas (Anexo 3) a coworkers. Este estudio cumplió las expectativas y sus análisis se relacionaron con el primer estudio para lograr un perfil acabado de los profesionales que visitan estos espacios.

Estudio de Mercado a Profesionales de Tecnologías de la Información (TI)

Con las dos encuestas previas, se logró tener un perfil de los coworkers a nivel general. Para efectos de este estudio, fue necesario conocer el perfil de los profesionales del área de TI, quienes serán nuestro foco en el proceso de segmentación de Mercado. Se realizaron 41 entrevistas online (www.e-encuestas.com, Anexo 4) que permitieron conocer a este tipo de profesionales.

A partir de estas investigaciones de mercado, se definieron las principales necesidades de los trabajadores del área de tecnologías de la información, donde se destacan:

- Sinergias entre los usuarios del espacio, a través de la disponibilidad de un sistema intranet en que puedan generar redes y/o desarrollar proyectos en conjunto, en algunos casos ofertados por BS Office TI.
- BS Office TI entregará servicios de consultoría técnica experta en TI, de diseño, desarrollo y asesoría, lo que permitirá a los coworkers ser precursores de estas nuevas herramientas en el mercado.
- Se dispondrá de los servicios más requeridos por trabajadores de este rubro según las investigaciones de mercado realizadas, entre los que destacan; administración de datos en la nube, housing-hosting y servicio de arriendo de máquina virtual.

BS Office TI tiene la oportunidad única en el mercado de contar con un espacio de trabajo donde se reunirán especialistas del rubro de Tecnologías de la Información. En la actualidad, todos los espacios de Coworking que existen en Santiago están orientados a distintos profesionales, por lo que en ninguno de ellos se puede encontrar especialización en algún tema en particular.

Gran parte de los clientes de estos espacios, participan de proyectos del rubro de TI, por lo cual es una gran oportunidad para BS Office TI entregar un servicio especializado para estos clientes, que pueda cubrir todas las necesidades que ellos requieren para generar redes de contacto y desarrollar sus proyectos de forma eficiente y con las mejores tecnologías del mercado.

BS Office TI, abrirá su primer espacio de trabajo en el Edificio Pamplona a pasos del metro Manuel Montt (Comuna de Providencia, Santiago, Chile), con una superficie útil de 375 mt² y una terraza de 125 mt² (Anexo 1).

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

2.1.1. Análisis de Macroentorno de la Industria

Para llevar a cabo el análisis de macroentorno de la industria, se desarrollará a continuación el análisis PESTEL, el cual describe el entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Ambiente Político y Legal

Chile es un país muy estable dentro de la región para realizar inversiones, ya que posee una estabilidad democrática que se estableció por un periodo de al menos 26 años. Sin embargo, en este último periodo de Gobierno el ambiente político chileno se ha visto convulsionado por una serie de situaciones de reformas como las tributarias lo cual ha generado un ambiente de incertidumbre para las nuevas inversiones extranjeras.

Existe un creciente apoyo por parte del gobierno a través de CORFO para fomentar este tipo de microempresas. Esto queda demostrado con la aprobación del “Reglamento para el apoyo y operación de trabajos colaborativos de trabajo para el emprendimiento”, cuyo fin era aportar a emprendedores del coworking con un porcentaje de la inversión y costos fijos asociados. El Reglamento fue aprobado en enero del 2015. BS Office TI intentará utilizar este tipo de herramientas para postular e impulsar el crecimiento de la empresa.

Para la instalación de BS Office TI serán necesarias una serie de permisos y patentes legales para la operación del mismo como por ejemplo:

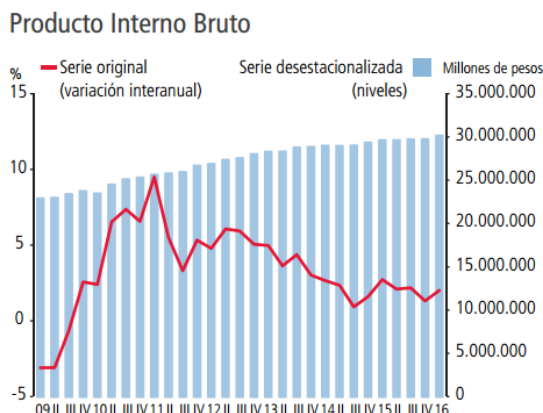
- a. Patente comercial
- b. Declaración eléctrica interior
- c. Declaración Sanitaria
- d. Timbre de Documentos del SII

Ambiente Económico

La economía actual de Chile se encuentra en un proceso de estabilización, en el año 2015 el país creció 2,1% levemente superior al 1,9% del 2014. Dentro de las actividades económicas que menos crecieron fueron la: minería, hotelería y pesca. Para este año 2016 la proyección

es de 2.5%. Chile al ser un productor neto de commodities como el cobre, se ve especialmente afectado por la inestabilidad de precios de los últimos años y la baja en el crecimiento del principal consumidor mundial: China. Además, existe una natural baja en la producción asociada al descenso de la ley de los principales yacimientos productores de nuestro país, que hace más costoso producir el cobre refinado.

En cuanto al Índice de Desempleo actual anota un alza que alcanza un 6,8% en el trimestre marzo-mayo del 2016 (Fuente INE), sin embargo se encuentra dentro del parámetro sostenido de este periodo de gobierno. Este incremento es explicado por la detención de la actividad minera lo cual se podría ver incrementado en los meses de invierno, donde hay una baja en la generación de empleos agropecuarios del tipo estacional.



Fuente: Evolución de la actividad económica primer trimestre de 2016. Banco central

Ambiente Social

La sociedad actual en Chile se encuentra inserta en la globalidad mundial muy alejada del aislamiento de antaño, lo cual nos hace permeable a nuevas tendencias internacionales como es el caso del Coworking. Esta tendencia que comenzó hace unos 10 años en Europa cada día va adquiriendo más adeptos, ya que está redefiniendo socialmente la forma en que trabajamos y que poco a poco está influenciando a grandes corporaciones y a la forma en la cual se debe visualizar el espacio físico de trabajo.

Hace algunos años se realiza ranking mundial de Índice de Progreso Social que califica a 133 países en base a su desempeño social y ambiental. Este índice fue diseñado para entregar una visión más completa respecto de los países más allá del PIB per cápita. En

este ranking Chile ocupa el lugar 26, que lo califica como un país socialmente estable y preocupado de sus políticas públicas.

BS Office TI estará ubicada en una metrópolis como Santiago, que al ser la capital de un país marcadamente centralizado y demográficamente desigual, intentará enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de estos nuevos potenciales clientes, quienes enfrentarán este cambio de paradigma de pasar de empresas estáticas y establecidas a empresas dinámicas y activas.

Ambiente Tecnológico

Chile es un país que lentamente se encuentra avanzando hacia nuevas tecnologías, como por ejemplo en el ámbito energético se han construido centrales no convencionales, las cuales hace algunos años eran impensadas debido a nuestra histórica y limitada dependencia de la extracción de materias primas, sin agregar valor.

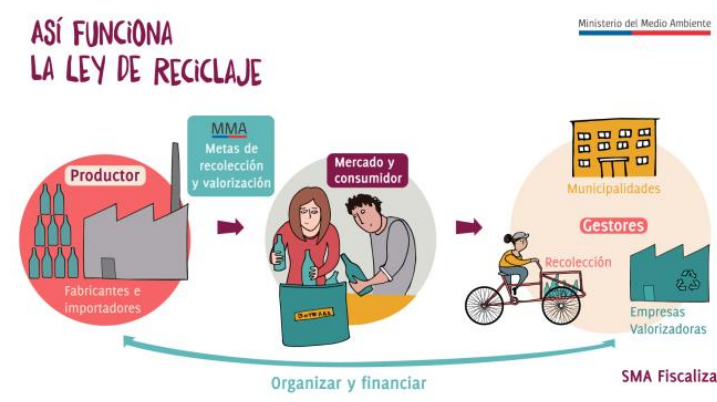
En un estudio realizado por el Foro Económico Mundial arrojó que Chile es el país que más ocupa las tecnologías digitales para las comunicaciones. En este Ranking Chile ocupa el lugar 38 de un total de 143 países. Este estudio entrega como consecuencia una relación entre la implementación de las Tecnologías de Información y los impactos económicos y sociales de un país.

BS Office TI estará enfocada en los profesionales de tecnología e información, por lo cual este nuevo impulso hacia las nuevas tecnologías es relevante para impulsar la empresa. La nueva forma de hacer negocios es una parte fundamental que nos aportará en un mayor crecimiento tecnológico y desarrollo futuro.

Ambiente Ecológico

BS Office TI es una empresa que desea aminorar de una u otra forma el impacto medioambiental que pueda generar, es por esto que poseerá un protocolo de gestión de residuos basados en la recientemente aprobada el 01 de junio del 2016 Ley número 20.920 denominada Ley de Reciclaje que tendrá como objetivo organizar y distribuir de manera eficiente la clasificación de los desechos generados durante el ciclo de vida de un elemento.

BS Office TI como parte intermedia de esta cadena seleccionará de manera adecuada a la Ley sus residuos reciclables (vidrios, cartón) para participar de manera activa y muy en línea con la Responsabilidad Social que posee la empresa.



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente
<http://portal.mma.gob.cl/ley-de-fomento-al-reciclaje/>

2.1.2. Análisis de Microentorno de la Industria

El análisis de microentorno de la industria se llevará a cabo a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual establece un modelo en el cual muestra a la empresa rodeada de cinco factores fundamentales dentro de la industria, los cuales se resumen en la siguiente figura:

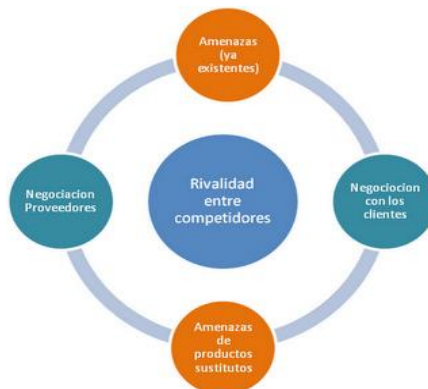


Figura 2.1: Cinco Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores

Se realizó una evaluación de la posibilidad de que nuevas empresas entren a la industria, la cual resultó ser de riesgo MEDIO por tener claras barreras de entradas que limitan la entrada de las mismas:

- Ubicación estratégica: zonas neurálgicas y próximas a metro, con capacidad de estacionamientos para bicicletas y vehículos

- Inversión y requisitos de capital: altos costos de inversión asociados a infraestructura, tecnologías especializadas y activos fijos.
- Identificación de marca: BS Office TI ofrecerá servicios especializados que no tienen las otras empresas de la industria, por lo que si logra el posicionamiento de mercado deseado, creará prestigio, credibilidad, imagen y fiabilidad de la marca, lo que se transforma en una gran barrera de entrada para nuevos competidores.
- Diferenciación del producto: tal como se mencionó en el punto anterior, BS Office TI ofrecerá servicios especializados, por lo que se espera fidelizar a los clientes con un servicio único

Amenazas de productos sustitutos

La evaluación de las amenazas de productos sustitutos es MEDIA, ya que si bien existe disponibilidad de sustitutos, tales como los arriendo de oficina, el precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido es desfavorable para el consumidor, ya que el costo por metro cuadrado de los arriendo de oficina es mayor a los de espacios de Coworking, lo cual limita a muchos de estos trabajadores a optar por esta alternativa, y se encarece aún más cuando se consideran las últimas tecnologías de infraestructura para desarrollo de proyectos de TI.

Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es BAJO, lo cual se explica principalmente por los siguientes factores:

- Concentración de proveedores: existe una gran cantidad de proveedores de similares características que ofrecen los mismos productos y servicios, por lo que la facultad que tienen de poder negociar es baja.
- Costos de cambio: si se decide cambiar al proveedor, los costos asociados en general son bajos ya que existe mucha oferta vigente, por lo que el proveedor no tiene un poder adicional ante este escenario
- Diferenciación de insumos: en general no existen grandes diferencias entre los productos que tiene un proveedor u otro, ya que las nuevas tecnologías que van saliendo al mercado las capturan rápidamente la gran mayoría de los proveedores por lo que no tienen una ventaja importante a la hora de diferenciar los productos o servicios.

Poder de negociación de los clientes

El poder negociador de los compradores es BAJO principalmente porque no existen productos sustitutos. Actualmente no hay un competidor que brinde todos los servicios que ofrece BS Office TI, esto es; redes de contacto de profesionales TI, asesorías y capacitaciones especializadas y la mejor tecnología para desarrollar sus proyectos. De esta forma, al no existir una competencia que iguale los servicios, el cliente no tiene poder de negociación sobre el precio del servicio.

Rivalidad entre competidores existentes

Esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante ya que hace referencia a la rivalidad entre las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo los mismos productos o servicios.

Para la industria de los servicios de Coworking, la rivalidad entre los competidores es BAJA, debido principalmente a los siguientes factores:

- Existe alta diferenciación entre los servicios que prestará BS Office TI y el resto de los competidores.
- Los consumidores no tienen muchas posibilidades de cambiar fácilmente de Coworking, dado que no encontrarán en la competencia los servicios especializados que brinda BS Office TI
- La demanda por este tipo de servicios viene con tendencia al alza, y en los próximos años se espera que mantenga esta tendencia.
- Mercado en desarrollo, por lo que existen suficientes consumidores para toda la industria.

Luego de los análisis del macroentorno y microentorno de la industria, es posible destacar que la industria de los servicios de Coworking está en etapa primaria, viene con tendencia al alza en los últimos años y se espera siga en constante crecimiento, lo cual va en directa relación con el crecimiento del número de emprendedores que se ha venido presentando en los últimos años. Una encuesta de la revista Forbes, mencionó que seis de cada diez Millennials dejarán su trabajo en 2020², estos resultados se obtuvieron a través de 7.700

²<http://www.forbes.com.mx/6-de-cada-10-millennials-dejaran-su-trabajo-en-2020/>

encuestas a Millennials de 29 países entre septiembre y octubre de 2015, lo que refuerza el crecimiento que se debiese ver para los próximos años.

Junto con lo anterior, BS Office TI presenta un servicio especializado único en la industria lo que pretende posicionarla como una marca confiable y de prestigio y que logre la fidelidad de sus clientes al ser pioneros en este tipo de servicios.

Todos estos argumentos muestran el gran atractivo de la industria y que existe mercado suficiente para que la rivalidad entre los competidores sea baja y el poder de negociación de los clientes también sea bajo ya que en la actualidad no encontrarán otro competidor que otorgue los mismos servicios que les entregará BS Office TI.

2.2 Competidores

En Chile, actualmente existen 23 espacios de Coworking, los cuales se distribuyen de la siguiente forma en las regiones del país:

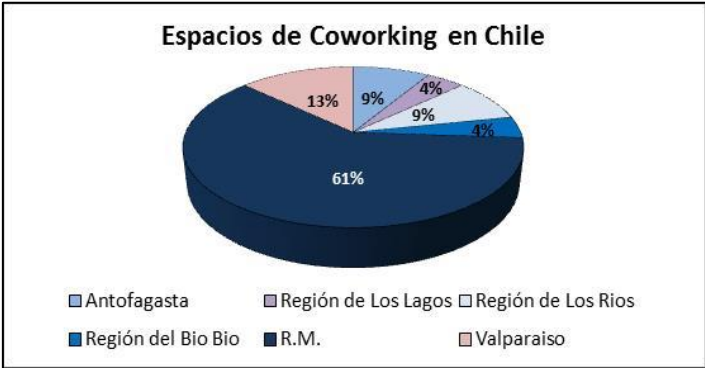


Figura 2.2: Espacios de Coworking en Chile

En la Región Metropolitana se encuentran 14 de estos espacios, de los cuales uno de ellos (Co-Work) tiene 3 sedes adicionales. En total, se consideran 17 espacios que están distribuidos en 4 comunas de la R.M. de la siguiente forma; 7 en la comuna de Providencia, 6 en la comuna de Las Condes, 3 en la comuna de Santiago y 1 en Macul.

La variable ubicación es una de las más importantes a la hora de evaluar a los competidores, y todos ellos están ubicados en la misma comuna o en comunas vecinas a BS Office TI, por

lo que se consideraron otros aspectos relevantes aparte de la ubicación para seleccionar a los competidores directos. La siguiente tabla resume los principales atributos de cada competidor:

Tabla 2.1: Resumen Competidores Coworking

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

En la Tabla 2.1, se observan los principales atributos de los Coworking de la R.M., y ninguno de ellos entrega un servicio especializado en Tecnologías de la Información como lo hará BS Office TI, por lo que se priorizarán las variables Ubicación, Precio, Horario, Cafetería y Asesorías y Capacitaciones para definir a los competidores directos.

De esta forma, se identifica a Co-Work como un competidor directo, ya que tienen 2 sedes en Providencia, su horario de atención es las 24 horas los 365 días del año, tiene servicio de cafetería y ofrece diversas asesorías y capacitaciones para los coworkers.

Elab, que también tiene servicio de atención 24/7, no es considerado un competidor directo, ya que se encuentra en otra comuna y sus precios son bastante bajos ya que apunta a un segmento de clientes de menores recursos.

Por otro lado, dentro de los competidores que tienen horarios de atención definidos, se destacan Just People y Urban Station, que son quienes tienen horarios prolongados y si bien se encuentran ubicados en Las Condes, ambos espacios están a pasos del metro, por lo cual el acceso no es un problema. Junto con lo anterior, ambos espacios cuentan con cafetería incorporada y sus servicios destacados son innovadores por lo que ambos espacios se transforman en competidores directos de BS Office TI.

A continuación se resumen las principales fortalezas y debilidades de los competidores directos de BS Office TI.

Tabla 2.2: Fortalezas y debilidades de los competidores.

COMPETIDOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Co - Work	Horario Flexible Asesorías contable, legal y financiera Escritorios con sillas ergonómicas	Espacios comunitarios con privacidad limitada No considera asesorías/capacitaciones especializadas
JustPeople	Servicio de cafetería de primer nivel Ambiente fomenta colaboración entre Coworkers Innovación en desarrollo de eventos especiales	Horario Limitado No considera asesorías/capacitaciones especializadas
Urban Station	Salas de reuniones y Conference Room con buena tecnología Espacios de esparcimiento y entretenimiento Apoyo primario legal, laboral, tributario y municipal	Horario Limitado No considera asesorías/capacitaciones especializadas

2.3 Clientes

BS Office TI se ha enfocado en el segmento de clientes que trabajan en el rubro de Tecnologías de la Información, quien es usuario y consumidor a la vez, ya que es la misma persona quien compra y utiliza el servicio. En base a los estudios de mercado realizados, se observa que el perfil de estos clientes es principalmente de sexo masculino con nivel educacional universitario completo, liderando la carrera Ingeniería Ejecución Informática. Este tipo de profesionales, en su mayoría, son trabajadores independientes, quienes desempeñan estas actividades principalmente en horarios nocturnos (desde las 19 hrs.), ya que en muchos casos tienen un trabajo dependiente en horario de oficina y desarrollan sus proyectos de independiente en este horario alternativo. Junto con lo anterior, valoran los espacios luminosos y los escritorios individuales, esto es, un espacio abierto, que se pueda compartir con otras personas, pero que tenga una asignación exclusiva con separación de módulos.

Este tipo de clientes viven pendientes de la aparición de oportunidades de negocio, están constantemente analizando el mercado, las tendencias y las nuevas tecnologías, por lo que en BS Office TI encontrarán la solución a gran parte de estas motivaciones, ya que se trabajará en una red de contactos única que permita la entrada ilimitada de empresas que busquen servicios especializados que ofrezcan los mismos coworkers.

Por otro lado, todos los clientes que estén emprendiendo un negocio en sus etapas iniciales, van a necesitar recursos tecnológicos, financieros, legales y humanos, los cuales encontrarán en cada una de las asesorías especializadas que entregará BS Office TI.

Dentro de las motivaciones que tienen los clientes por desarrollar sus propios emprendimientos se encuentran:

- Tener una forma alternativa de obtener mayores ganancias.
- Independencia: no tener que reportar a un jefe.
- Satisfacción Personal: desarrollo de liderazgo con toma de decisiones de negocios y creatividad empresarial.

Dentro de las características que los distinguen se encuentran:

- Disciplinados: logran autodisciplina siendo su propio jefe
- Autoconfianza: creen en su idea con entusiasmo y convicción
- Sensibles a los cambios: tienen conocimiento en variables macro y micro económicas, tendencias de la industria y mercado al que pertenece
- Creativo y soñador: estas características lo llevan a poner a la empresa en el lugar que soñó que lo haría

Los clientes que logran los mayores éxitos se caracterizan por lo siguiente:

- Apasionados: se entregan a su proyecto completamente hasta lograr todas las metas y objetivos propuestos
- Visionarios: arman planes para visualizar completamente sus objetivos finales
- Constante aprendizaje: reconocen que siempre deben estar aprendiendo de todo y todos cada día
- Buscan resultados: toman acciones que les permite lograr sus objetivos en un plazo determinado
- Determinación y coraje: saben identificar cuando algo no está bien para corregirlo a tiempo
- Creativos e innovadores: de esta forma pueden generar nuevas ideas y poder darle un valor agregado a cada una de ellas.
- Persistentes: no se dan por vencidos fácilmente, persisten hasta encontrar los resultados que esperan.
- Oportunidad: identifican cuando existe una buena oportunidad ante necesidades o problemas de los que le rodean para dar soluciones efectivas
- Trabajan en equipo: unifican ideas y llegan a consensos cuando se les presenta algún problema
- Optimistas y Seguros: confían en sus habilidades y capacidades.
- Asertivos: manifiestan lo que piensan, sienten y quieren sin lastimar a los demás.
- Organizados: trabajan con un cronograma establecido de actividades

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Descripción de la empresa

BS Office TI se pretende constituir a través de una Sociedad por Acciones (SpA), por las ventajas que presenta esta modalidad, ya que tiene una forma bastante liviana de administración y fácil de incorporar nuevos socios de cualquier tipo o sólo socios capitalistas. Inicialmente se va a constituir con sus tres socios fundadores en parte iguales (1000 acciones en total) y al cabo del sexto año de operación se pretende ofertar el 49% del paquete accionario a inversionistas menores, con la finalidad de expandirse con un tercer local en la Región Metropolitana.

BS Office TI va a proveer **espacios de trabajo, redes de contacto y asesorías** para satisfacer la necesidad de Coworkers de áreas de Tecnologías de la Información.

Misión

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

Visión

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

3.1.1 Objetivos Estratégicos (1 año de operación).

- Ofertar el desarrollo de proyectos para la comunidad de Coworkers a través de empresas que recurran a BS Office TI (meta: a lo menos 2).
- Generar alianzas con universidades y/o empresas consultoras para proveer servicio de asesorías especializadas a los clientes (meta: a lo menos 1 alianza).
- Instancias para fomentar la sinergia entre coworker (meta: a lo menos 3 eventos).
- Mantener espacios de trabajo en perfectas condiciones de infraestructura y funcionamiento, prevaleciendo la privacidad y concentración de cada coworker (meta: operatividad mayor a un 95%).

- Prepararse para el crecimiento con el objetivo de aumentar nuestra presencia en la Región Metropolitana (meta: evaluar a lo menos 1 lugar para replicar el modelo a inicios del año 3, pero con otro rubro en crecimiento).

3.1.2 Factores críticos de éxito

- Disponer de asesores expertos con relaciones a largo plazo.
- Generar redes de contacto externas para la generación de nuevos proyectos y confianzas por ambas partes.
- Efectividad en la publicidad para aumentar la visibilidad externa.

3.1.3 Áreas complementarias del negocio

Si bien es cierto, el negocio principal radica en el arriendo de espacios para trabajadores del área de las Tecnologías de la Información, se ha considerado destinar un espacio de 50mt² para el funcionamiento de una cafetería para atender a los clientes internos, asistencia de coffee breaks en las salas de reuniones y de manera complementaria al público en general, pero con un foco especial a los trabajadores de la torre principal del edificio Pamplona Providencia donde va estar emplazado el primer local, se estima una afluencia de 2000 personas³ cuando las oficinas estén en un 100% de capacidad. No se considera la preparación de alimentos, y se considera que funcione a través de la subcontratación completa del servicio.

3.2 Modelo de Negocios

BS Office TI tiene la oportunidad única en el mercado de contar con un espacio de trabajo donde se reunirán especialistas de diferentes áreas del rubro de Tecnologías de la Información. En la actualidad, todos los espacios de Coworking que existen en Santiago están orientados a distintos profesionales, por lo que en ninguno de ellos se puede encontrar especialización en algún tema en particular.

³<http://www.oficinaspamplona.cl>

Gran parte de los clientes de estos espacios, participan de proyectos del rubro de TI, por lo cual es una gran oportunidad para BS Office TI entregar un servicio especializado para estos clientes, que pueda cubrir todas las necesidades que ellos requieren para generar redes de contacto y desarrollar sus proyectos de forma eficiente y con las mejores tecnologías del mercado.

El posicionamiento estratégico que se va a implementar será el de **Foco en Diferenciación**⁴, ya que descansa en la elección de un ámbito de competencia más reducido dentro de la industria para estar mejor posicionado frente a los competidores, particularmente al segmento de *Tecnologías de la Información*, y con ello nuestra estrategia será para servir a este grupo en particular con necesidades inusuales que son pobremente servidos por la competencia que se enfoca en toda la industria.

Entre los principales aspectos distintivos con la competencia, se destaca:

- Sinergias entre los usuarios del espacio, también llamados coworkers, a través de la disponibilidad de un sistema de intranet (ver Anexo 5) en que puedan generar redes y/o desarrollar proyectos en conjunto. La mayor ventaja de tener un espacio donde se encuentren todos los trabajadores de un mismo rubro es que pueden complementar sus proyectos, encontrando los expertos de cada tema en un solo lugar, y junto a ello ampliar redes de contacto.
- BS Office TI entregará servicios de consultoría técnica experta en TI, de diseño, desarrollo y asesoría, lo que permitirá a los coworkers estar informados de las tecnologías del futuro y ser precursores de estas nuevas herramientas en el mercado.
- Se dispondrá de los servicios más requeridos por trabajadores de este rubro según las investigaciones de mercado realizadas, estos servicios son; hosting, administración de datos en la nube, housing y servicio de arriendo de máquina virtual.
- Espacios de trabajo individuales en un ambiente cómodo y luminoso. Junto con lo anterior, podrán disponer de una sala de entretenimiento la cual contará con películas, juegos virtuales e interactivos que se adaptarán a las necesidades de los clientes.

⁴Posicionamiento Estratégico; Profesor Ismael Oliva.

- BS Office TI dispondrá de un servicio y espacio de cafetería integrado con terrazas para áreas fumadores, siendo ambos espacios considerados como esparcimiento.
- Ubicación estratégica en centros neurálgicos, idealmente cercana a estaciones de metro lo que implica buena conectividad y accesibilidad. Junto con esto se dispondrá de estacionamientos de autos y bicicletas.
- BS Office TI atenderá las 24 horas del día los 365 días del año para satisfacer todas las necesidades de horario

3.2.1 Fortalezas y Debilidades “BS Office TI”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
BS Office TI es el primer Coworking en Chile que está dirigido exclusivamente al segmento de los emprendedores TI.	El lugar donde estará ubicado BS Office TI, contará con 96 espacios (primeros 3 años). Por lo que si la demanda de clientes aumenta considerablemente, habría que limitar la entrada de los mismos.
Se cuenta con un equipo técnico, el cual está liderado por un profesional experto en temas tecnológicos con una importante trayectoria para abordar todos los requerimientos de los clientes.	Al ser un Coworking que está empezando, se debe tener total precaución con el cumplimiento del presupuesto, por lo que si la estimación de gastos publicitarios es muy limitada podría perjudicar el crecimiento del negocio
BS Office TI se diferencia respecto a sus competidores entregando a sus clientes redes de contacto internas y externas en un lugar de trabajo único con última tecnología de mercado, con funcionamiento las 24 horas del día.	El negocio exige altos costos de mantención del servicio para que éste sea de calidad y satisfactorio para los clientes.
BS Office TI se encuentra ubicado en la comuna de Providencia, lo que es un punto estratégico para la captación de nuevos clientes.	Al tener un mercado en constante crecimiento, existe incertidumbre en estimar el mismo

3.2.2 CANVAS Mejorado

<p>ASOCIACIONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Empresas proveedores (servicios tecnológicos y cafetería). * Alianzas con alguna Universidad (Asesorías especializadas) y/o empresas consultoras. * Empresa arrendadora del local (reducción de riesgos e incertidumbre). 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Marketing y publicidad. * Mantenimiento tecnológico * Eventos para fomentar sinergia (interno-externo) * Asesorías especializadas. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Proporcionar un ambiente de trabajo flexible y cómodo, especializado en trabajadores del área de tecnología de la información, integrando a sus clientes en una red de contacto única para promover sus proyectos con clientes externos y potenciar su conocimiento con las últimas tecnologías del mercado.</p>	<p>RELACIONES CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Redes de contacto internas y externas. * Espacios cómodos, luminosos y con alta tecnología (video conferencia, aplicación de intranet, wifi de alta velocidad, almacenamiento de datos) * Extensión horario de oficina (24x7) * Asesorías Especializadas * Herramientas Especializadas * Sala de entretenimiento (películas, juegos) * Cafetería integrada 	<p>SEGMENTOS MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trabajadores Independientes orientados al rubro de Tecnologías de la Información. Perfil: hombres, 16 a 50 años, con título técnico o profesional relacionado con TI, Región Metropolitana.
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Local comercial. * Redes de Contacto. * Herramientas Computacionales (servidores) * Patente comercial Declaración sanitaria * Plataforma para fomentar sinergias. * RRHH 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Local comercial de 375mt² y 125mt² de terrazas ubicado en la Comuna de Providencia, cercano metro Manuel Montt * Plataforma Intranet 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costos Fijos (arriendo, gastos comunes, internet, RRHH). * Costos Variables (cafetería, marketing/publicidad). * Costos de asesorías especializadas incluidas en plan mensual. 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arriendo de espacios de trabajo flexible 24x7 (Anual, semestral, mensual, semana, día y hora). * Arriendo oficinas privadas 24x7 (Anual, semestral, mensual). <ul style="list-style-type: none"> * Arriendo de salas de reuniones. * Herramientas Especializadas. * Servicio de dirección tributaria, recepción de documentos. <ul style="list-style-type: none"> * Servicio cafetería. * Coffee break. * Formas de pago: Efectivo, Tarjetas de crédito/débito, facturación mensual para empresas. 		

Figura 3.1: Modelo CANVAS

3.2.3 Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor representa la diferenciación con la competencia y la manera de retener a cada cliente, información que se correlaciona con el posicionamiento estratégico mencionado con anterioridad, el cual será el de Foco en Diferenciación.

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

Dentro de los recursos claves, se destaca la plataforma para fomentar sinergias (ver detalle en Anexo 5), la cual es la herramienta que centralizará la formación de cada cliente y el detalle de sus proyectos en curso para que se puedan promover en la comunidad de BS Office TI. Junto con lo anterior, los clientes podrán encontrar requerimientos de proyectos que solicitan empresas externas que serán publicados periódicamente en la plataforma. De esta forma, se tendrá una red de contactos única que facilitará el desarrollo de los emprendimientos de los clientes.

Valor funcional

El cliente se encontrará con un lugar en el cual podrá encontrar todo lo que necesita desde que ingresa a las instalaciones a realizar el desarrollo de su negocio; esto considera un espacio cómodo, salones de negocios, equipamiento de alto estándar hasta la posibilidad de realizar proyectos con otros Coworkers, donde BS Office TI actuará como facilitador para la obtención de requerimientos externos, y capacitador en las últimas tecnologías del mercado y necesidades de emprendimiento inicial.

3.2.4 Fuentes de Ingreso

Principales fuentes de ingreso:

- Arriendos de espacios de trabajo (Anual, semestral, mensual, semanal, diario y hora)
- Arriendo de oficinas privadas (Anual, semestral, mensual)
- Arriendo de salas de reuniones (horas, medio día, diario)
- Servicio de dirección tributaria
- Herramientas especializadas
- Servicio de Cafetería

Debido a que **la estrategia principal** de precios fijados será en base al **concepto de valor** para el cliente, es que se ha definido que el precio debe ser mayor que el promedio (ver capítulo 4.4 Estrategia de Precio) de la competencia en la Región Metropolitana (Figura 3.2) en no menos de un 50% y estar entre el 15% de los que tienen los precios más altos. Cabe destacar que esta definición se basa en la Propuesta de Valor que se entrega al cliente por parte de BS Office TI.

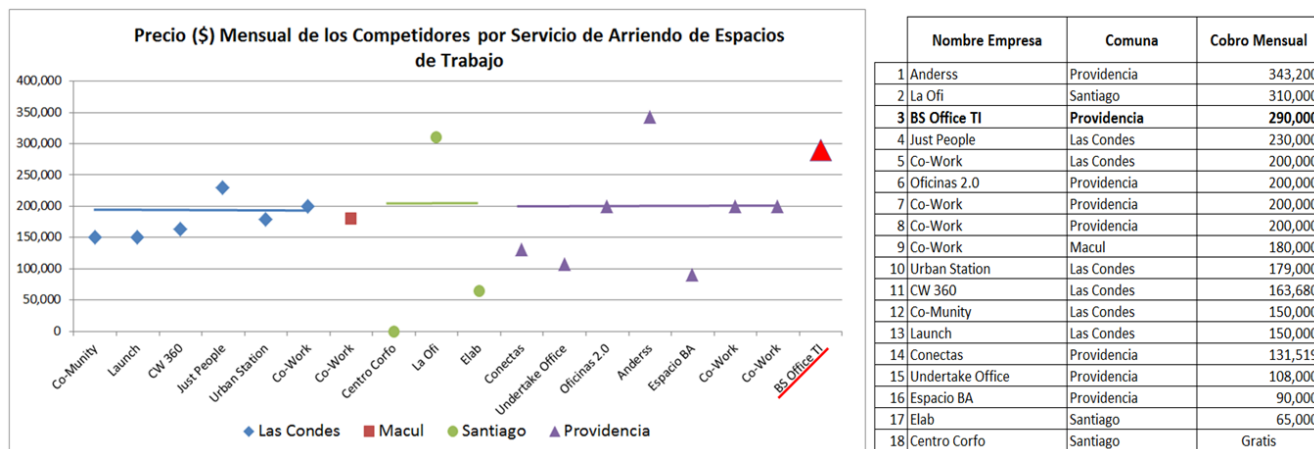


Figura 3.2: Precio de Competencia y de BS Office TI (Servicio Mensual)

En la figura previa se identifica que actualmente existen 17 competidores en la Región Metropolitana y no existe una correlación por la comuna en la que se emplazan, debido a ello es que sólo a modo referencial se han agrupado de esa manera.

El precio promedio de un espacio de trabajo mensual es de \$181.275 (pesos chilenos con IVA incluido, ver Figura 3.2), en consideración a las definiciones planteadas en el párrafo previo, se estimó que el precio será de \$290.000, es decir, un 60% superior al promedio de la competencia. En términos de ranking, BS Office TI se ubica en un tercer lugar (dentro del 15% más caro).

El precio mensual será la base para la estimación de precios para los diferentes planes que se han definido previamente para los servicios de arriendos (espacios, módulos y salas de reuniones) y servicio de dirección tributaria, los que se presentan en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Precios por Servicios Ofertados por BS Office TI

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

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

3.3.1 Tendencias y Tamaño de Mercado en esta Industria

La tendencia de los Coworking en Chile va en aumento y seguirá creciendo en los próximos años. Así lo describe el informe de Talent Trends Reports 2015 de Randstad Source Right quien muestra que en el futuro un porcentaje significativo de trabajadores será independiente, ya que estarán buscando más flexibilidad y hacer lo que realmente disfrutan. Adicionalmente, la consultora estadounidense MBO Partnersy de acuerdo a un estudio del World Economic Forum (WEF)⁵, la cual predice que en el año 2019 casi 40 millones de personas en el mundo serán independientes a tiempo completo o proporcionarán servicios de consultoría a tiempo parcial, por lo que demandarán cada vez más lugares especiales para trabajar.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio dado a conocer en Enero 2016 por el World Economic Forum, Chile es el país con la tasa más alta de innovación en la fase temprana de emprendimientos en el mundo, superando a economías europeas como Alemania, Suiza, Suecia, Finlandia o Noruega. En relación a lo anterior, en los próximos años se viene la “economía concierto”, en la cual, la fuerza laboral se mueve de una organización a otra prestando sus servicios o asesorías, donde gran parte de ellos pertenece al rubro de Tecnologías de la información, lo cual le da una gran oportunidad a BS Office TI de captar clientes y ayudarlos a crecer en las nuevas tendencias de trabajo.

En Chile, según la Encuesta Nacional de Empleo del último trimestre publicada por el INE (Febrero – Abril 2016, ver Anexo 6), existen 1.668.638 personas en categoría ocupacional “Cuenta Propia”, lo cual representa un 20,6% del total de personas ocupadas, de los cuales un 59,0% corresponde a personas de sexo

⁵<http://impresa.elmercurio.com/Pages/SearchResults.aspx?ST=coworking&SF=&SD=14/08/2015&ED=17/08/2015&NewsID=338886&IsExternalSite=False>

masculino y un 41,0% a personas del sexo femenino. De este total, el 38,7% (645.083) se encuentra en la Región Metropolitana, lo cual, sin duda representa un tamaño de mercado importante.

Un alto número de profesionales que ocupan este tipo de espacios, están orientados al rubro de Tecnologías de la Información, al ser uno de los rubros que tiene más actividades independientes para desarrollar, y al ser un mercado que ha venido en aumento en los últimos años con una tendencia al alza evidente. Lo anterior, se confirma con estadísticas de empresas por rubro y actividad económica publicadas en Servicio de Impuestos Internos, la cual se resume en el siguiente gráfico.

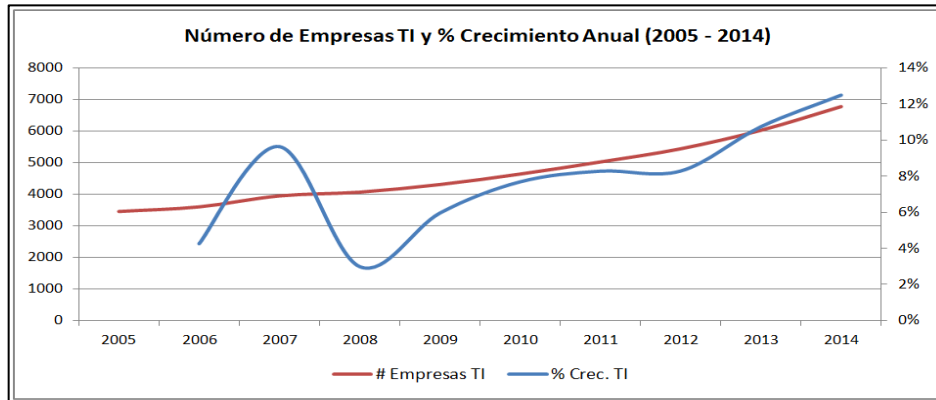


Figura 3.3: Número de Empresas TI y % de Crecimiento Anual (2005 – 2014)
Fuente: Cuadros Estadísticos Servicio Impuestos Interno

En los últimos 10 años las empresas del rubro de TI se han duplicado (Figura 3.3), excepto en el año 2008 donde el crecimiento de empresas fue de sólo un 3,4%, esto debido a la crisis mundial que afectó duramente al país. Desde el año 2009 en adelante, se ha presentado un crecimiento anual promedio del 8,9%. Cabe destacar que los años 2013 y 2014 han superado el promedio de los años anteriores con un crecimiento del 10,7% y 12,5% respectivamente.

BS Office TI se forma para satisfacer las necesidades de los trabajadores de TI de la Región Metropolitana, donde se encuentra más del 70% del total de estas empresas, lo que se muestra en el siguiente gráfico:

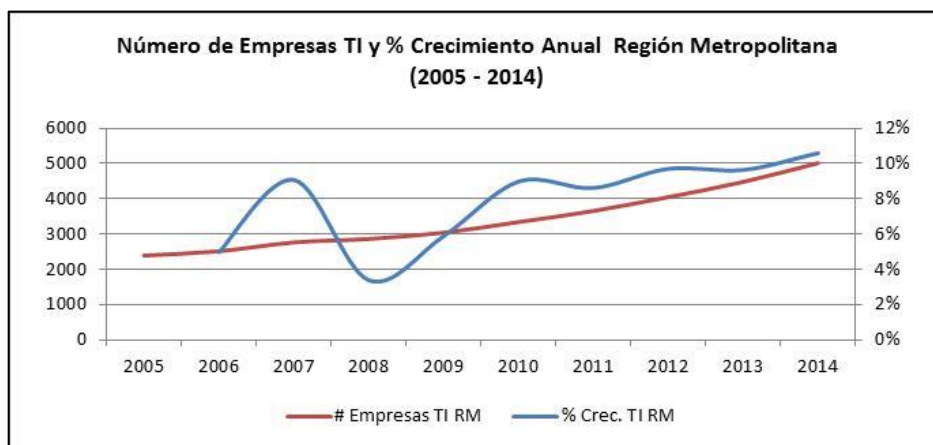


Figura 3.4: Número de Empresas TI y % de Crecimiento Anual Región Metropolitana (2005 – 2014)
Fuente: Cuadros Estadísticos Servicio Impuestos Interno

De la Figura 3.4 se desprende que la tendencia al alza de las empresas del rubro de TI se mantiene en la Región Metropolitana, y el porcentaje de crecimiento sigue siendo superior al 10% en el último año, por lo que se tiene un antecedente suficiente para permitir a BS Office TI poner su foco en al menos el 2% de estas empresas, lo cual se traduce en 100 empresas en el año 2014 y considerando un porcentaje de crecimiento promedio del 11% para los años siguientes, se espera que para el año 2017 el foco sea al menos contar con 132 empresas como clientes.

En términos de escalabilidad las proyecciones son altas, debido a la importante creación de nuevas empresas, no sólo en el rubro TI con un porcentaje de crecimiento en torno al 10% para el periodo del 2012 al 2014 (Figura 3.3), sino también en otras áreas. Adicionalmente, el Gobierno Chileno ha promovido en los últimos años diferentes mecanismos de financiamiento para emprendedores, a través de programas en Corfo, Fosis, INDAP y SERCOTEC.

Por último, cabe destacar que en Chile esta industria aún no está desarrollada, por ende se ha estimado el siguiente plan para los próximos 10 años.

- Al tercer y séptimo año de operación abrir otro local en la Región Metropolitana.
- Al noveno año de operación expandirse fuera de la Región Metropolitana.

3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Sustentabilidad

- BS Office TI implementará el programa de reciclaje de residuos (hojas, cartón, plástico, vidrio y elementos electrónicos desechados por los clientes y de manera interna).
- Subcontratar a los pequeños productores para abastecer la alimentación requerida en la cafetería.
- Utilizar uniformes con material reciclado.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos del marketing

Tabla 4.1: Objetivos de Marketing

Objetivo de Marketing	Indicador	Periodicidad medición	Meta
1.- Ser reconocidos en la Región Metropolitana como un Coworking con Servicios Especializados para trabajadores del área de la Tecnología (TI).	[Nº encuestas con reconocimiento de marca/Total de encuestas]*100	Anual	> 60% (1 año)
2.- Lograr un total de clientes del 2% de las empresas del rubro de TI en la Región Metropolitana.	132 nuevos clientes anuales*	Mensual	100% (1 año)
3.- Obtener ingresos suficientes para obtener una rentabilidad mínima del 15%.	Ingresos anuales a lo menos de 250 millones	Anual	100% (1 año)
4.- Retención de clientes.	[Nº clientes retenidos/Total de clientes]*100	Anual	75% (1 año)
5.- Lograr un crecimiento del negocio sostenido en el tiempo.	20% **	Anual	100% (2 año)

(*) El total de 132 clientes anuales para el primer año se detalla en capítulo 3.3.1, que representa el 2% del tamaño de mercado, se ha considerado un indicador mensual para tener control de ingreso de nuevos clientes.

(**) El mercado de TI va creciendo en torno al 11% (ver Figura 3.4), por la Propuesta de Valor ofertada por BS Office TI es esperable crecer un 20% para el año 2, para el año 3 al 10 ver Anexo 16.

4.2 Estrategia de segmentación

El mercado de los Coworking en la Región Metropolitana de Chile está enfocado en trabajadores dependientes e independientes, de sexo masculino y femenino, cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 60 años. Estos clientes trabajan en distintos rubros, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Diseñadores
- Programadores
- Ingenieros
- Arquitectos
- Pymes
- Traductores
- Publicistas
- Emprendedores

La estrategia de segmentación que considerará BS Office TI es de marketing focalizado, esto significa, que se enfocará en un segmento de mercado cuyas características y necesidades son semejantes, por lo que la

oferta será diferenciada y adaptada a este segmento particularmente, este será el mercado objetivo. Con esta estrategia de segmentación se pretende optimizar los recursos y utilizar eficientemente el presupuesto de marketing.

Dentro de las investigaciones de mercado realizadas en la primera parte de este estudio, se logró identificar las características, perfil y principales necesidades del segmento estratégico, y a partir de eso, se desprenden las variables de segmentación de mercado las cuales se encuentran agrupadas en; variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta.

A continuación se describe cada una de estas variables para el segmento en el que se enfocará BS Office TI:

- **Geográficas:** El segmento es parte de Chile y se sitúa específicamente en la Región Metropolitana.
- **Demográficas:** El segmento está compuesto por personas de sexo masculino, con edades entre 16 y 50 años con títulos técnicos o profesionales relacionados con el área de tecnologías de la información, entre ellos, ingeniero en civil/ejecución informática, analista de sistemas, programador, desarrollador Web.
- **Psicográficas:** El segmento está compuesto por trabajadores del área de tecnologías de la información. Estos profesionales son personas dinámicas, que mezclan sus labores con sus hobbies, dentro de los cuales se destacan juegos de estrategia online. Respecto a su forma de trabajar, estos profesionales habitualmente se llevan trabajo a casa, están conectados habitualmente, y necesitan dar soluciones rápidas y a todo momento, por lo que es normal pasar mayor cantidad de horas al día trabajando, y dejando un poco de lado la vida social (Fuente: www.pymesyautonomos.com).
- **Conductual:** Los estudios de mercado mostraron que los trabajadores que conforman este segmento trabajan en todo momento (mañana/tarde/noche), por lo que la frecuencia en la que ocuparán los espacios de BS Office TI es las 24 horas del día, los 365 días del año. En este coworking, ellos encontrarán múltiples beneficios, dado que reunirá todo lo que necesitan para desarrollar bien su trabajo, por lo que su lealtad será alta en la medida que ellos se sientan cómodos y encuentren todo las últimas tecnologías en un solo lugar.

BS Office TI ha definido la estrategia de posicionamiento que estará basada en la “Estrategia Frente a la Competencia”, la cual permitirá explotar las ventajas competitivas y los atributos que presenta este Coworking respecto a los competidores. Al ser los únicos del mercado que presentan servicios enfocados sólo al segmento de trabajadores del área de tecnologías de la información se pretende posicionar como Líder de mercado en estos servicios, tomando una postura protagonista en la mente de los consumidores que se pueda mantener en el tiempo.

4.3 Estrategia de producto / servicio

BS Office TI ofrece servicio de arriendo de espacios orientado a trabajadores del área de tecnologías de la información, el cual reúne todo lo necesario para que puedan desarrollar su trabajo con las mejores tecnologías del mercado y a la vez incrementar sus redes de contacto.

Para definir los elementos de servicio a ofrecer, así como su nivel de prestación, se realizaron tres investigaciones de mercado para detectar gustos, necesidades y preferencias de estos profesionales (ver capítulo 1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO).

Del estudio de mercado realizado a profesionales de Tecnologías de la Información (TI), se desprende que estos tipos de profesionales, en su mayoría, son trabajadores dependientes e independientes, desarrollando ambos roles en forma paralela (41,5%) dejando sus actividades independiente para horarios nocturnos (desde las 20:00 hrs.), lo cual es consistente con la alta valoración que le da la mayoría de los coworkers (41,5%) al funcionamiento del espacio las 24 horas del día, los 7 días de la semana. (Anexo 4).

Respecto al entorno que debe tener un lugar de trabajo acorde a lo que los profesionales de TI están buscando, se observa que el 33,7% de las valoraciones totales se encuentran en contar con espacios luminosos, el cual tiene el mayor nivel de importancia, seguido por un 25,4% que considera que los escritorios individuales tienen un alto nivel de valoración para desempeñar de buena forma su trabajo.

En relación a los servicios que los profesionales de TI consideran importantes para un lugar de trabajo, el 21,0% de la valoración total corresponde al servicio incorporado de cafetería/restaurant, seguido por el servicio de estacionamiento de vehículos/bicicletas (16,3%) y sala de entretenimientos (juegos y distracción) con un 14,8%. Con menores niveles de importancia se encuentran servicios de mensajería, contabilidad, dirección tributaria-comercial y espacios libres para fumadores.

Respecto a los servicios técnicos para profesionales de TI, el 19,8% de la valoración total corresponde a los servicios de hosting⁶ considerado el servicio más importante, seguido con un 17,9% correspondiente a los servicios de administración de datos en la nube, un 15,4% por los servicios de housing⁷ y un 13,5% el

⁶Servicios necesarios para tener una página web y correo.

⁷ Alojamiento web destinado a empresas de servicio web. Consiste en vender o arrendar un espacio físico de un centro de datos para que el cliente coloque su propio ordenador.

servicio de arriendo de máquina virtual. Con menores niveles de importancia se encuentran servicio de soporte técnico, recuperación de información y servicio de QA⁸.

En relación a los servicios de consultoría técnica para profesional de TI, el 30,7% de las valoraciones totales se encuentran en servicios de consultoría experta en TI, seguido por un 30,5% en servicio de diseño y desarrollo de TI, un 24,1% en capacitación en análisis, diseño y desarrollo de software y finalmente el servicio menos valorado corresponde a la digitalización.

A continuación, se clasifican los servicios que ofrece BS Office TI en; primarios que prometen beneficios centrales y secundarios que son aquellos que entregan servicios agregados.

Servicios BS Office TI	
Primarios	Secundarios
Servicio de arriendo de espacios en planes por hora, semanal, mensual, semestral o anual.	Estacionamiento de vehículos y bicicletas gratuito.
Servicio con atención las 24 horas del día, los 365 días del año.	Sala de entretenimientos disponible las 24 horas con opción de ver películas y disponibilidad de juegos de acuerdo al interés de los clientes.
Servicio de dirección tributaria y recepción de documentos.	Espacios individuales y compartidos luminosos con alta comodidad.
Servicio de mensajería gratuita en las comunas de Santiago y Providencia.	Espacios libres para fumadores.
Salas con tecnología de videoconferencia.	Lockers individuales, privados y seguros para cada cliente.
Servicio de Housing y Hosting.	Servicio de cafetería integrado (considera alimentos fríos y calientes).
Servicio de almacenamiento de datos.	
Salas de reuniones con última tecnología para exposición de proyectos.	
Internet (Wi-Fi) de alta velocidad.	
Asesorías para desarrollar proyectos.	
Capacitaciones especializadas que cubran las necesidades de todos los clientes.	
Intranet con acceso a toda la red de contacto de BS Office TI, con sugerencia de contactos de acuerdo a temas de interés.	
Publicidad y exposición de proyectos a clientes de BS Office TI o empresas de interés.	

Figura 4.1: Servicios BS Office TI (Primarios y Secundarios)

Todos estos servicios se traducen en un espacio de 375 mt² ubicado en Edificio Pamplona de Providencia, Metro Manuel Montt, llamado BS Office TI. Este espacio va a llegar a los clientes a través de la siguiente imagen:



Figura 4.2: Logo corporativo BS Office TI

⁸ Consiste en revisión y certificación del correcto funcionamiento de aplicaciones y sistemas, ya sea en un ambiente cerrado o interactuando con el resto del entorno en donde se instalará, asegurando el cumplimiento de calidad esperado por el usuario.

La Figura 4.2 resume los servicios más importantes que reúne BS Office TI, y que son los que se quieren priorizar para que los consumidores reconozcan la marca como única, integral y moderna. En la imagen se muestra una mano sosteniendo un átomo compuesto por electrones que giran alrededor de un núcleo, la cual es la metáfora que mejor representa lo que BS Office TI quiere lograr, lo cual se traduce en que el núcleo (parte central del átomo) es la marca, la cual está compuesta por servicios integrados los cuales giran para formar la base de todo. El átomo que identifica la marca está sobre una gran mano que representa la facilidad que tiene el cliente de sostener todo lo que necesita en un solo lugar.

Junto con lo anterior, se destacan dentro de la imagen el nombre representativo de la marca y el servicio especializado que entregará BS Office TI, considerado un Coworking Especialista en rubro de tecnologías de la información.

Actualmente, en el mercado no existe un Coworking orientado a un segmento particular, por lo que se espera tener un reconocimiento de marca al ser pioneros en un espacio enfocado en trabajadores del área de tecnologías de la información, lo anterior, será la mayor diferenciación respecto a los competidores, la cual entregará grandes beneficios a aquellos clientes que esperan encontrar todo lo que buscan en un solo lugar.

4.4 Estrategia de Precio

Para la definición del precio al servicio que BS Office TI va a ofertar, se van a considerar tres factores:

- Precios de la competencia (Figura 3.2)
- Sensibilidad de los clientes
- Los costos asociados al servicio que vamos a brindar

La estrategia principal de precios fijados será en base al conocimiento del Mercado⁹, específicamente en base al **concepto de valor** para el cliente (Figura 4.3), entre los principales puntos a considerar, se destacan:

- Análisis del cliente, estudiando lo que le gusta y le disgusta, estilos de vida y comportamientos de compra.
- Análisis de la competencia, de sus fortalezas, debilidades y precio.
- Mejora de los beneficios en el servicio que añaden valor al cliente.
- Búsqueda de un precio que proporcione valor neto positiva a los clientes.

⁹ Roger Best, Capítulo 8, “Precios con orientación al mercado”.

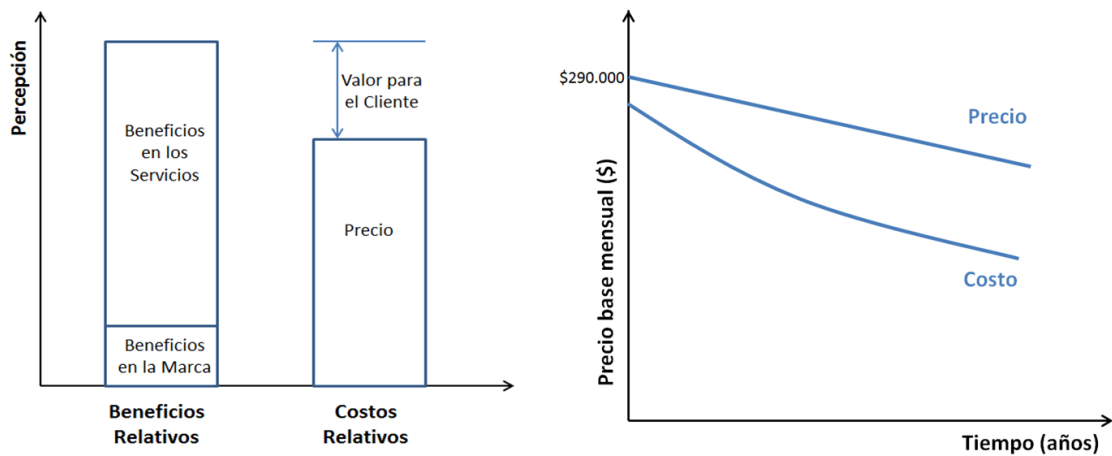


Figura 4.3: Proceso de Creación de Valor para el Cliente y Estrategia de Precios en el Tiempo.

La estrategia de precios en el tiempo se representa en la Figura 4.3, donde principalmente el concepto es que a medida que el tiempo pasa, las utilidades van a ser mayor considerando una reducción en el precio del servicio con una reducción mayor en los costos y economías de escala (Figura 3.2: Precio de Competencia y de BS Office TI (Servicio Mensual)).

El mayor precio definido por BS Office TI por los servicios se basa principalmente por la propuesta de valor que se va a promocionar con los clientes, destacándose en la segmentación enfocada a personas del rubro de tecnologías de la información, horarios flexibles y ser un facilitador para promover proyectos de manera interna y externa.

Otra justificación con respecto al mayor Valor/Precio es a través del mapa de posicionamiento considerando a sus tres principales competidores (Punto 2.2 Competidores), situación representada según las variables “Clientes Segmentados”, “Horarios Flexibles” y “Precio”.

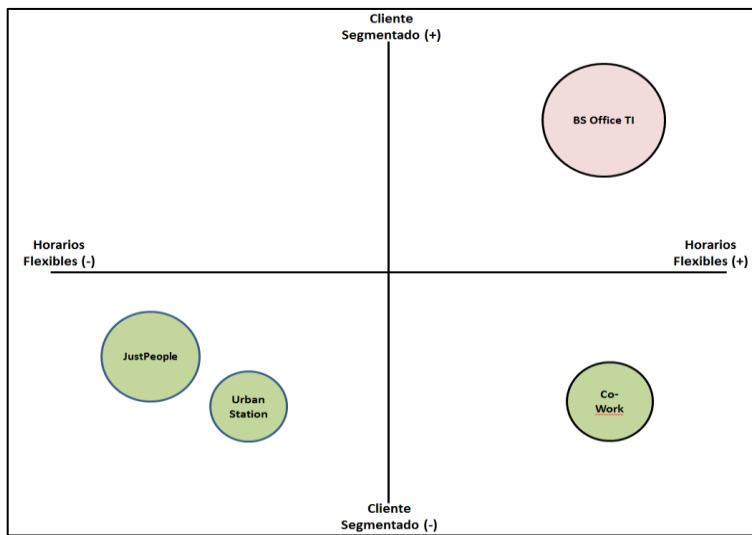


Figura 4.4: Mapa de posicionamiento de clientes segmentados, horarios flexibles y precio.

4.5 Plaza: Estrategia de distribución

BS Office TI se encuentra ubicada en la Región Metropolitana, comuna de Providencia a pasos de la estación línea 1 Metro Manuel Montt, lo cual es de fácil acceso para clientes de comunas vecinas de Santiago, Las Condes y Vitacura.

Esta ubicación es estratégica, ya que es central y cercana al 60%¹⁰ de las empresas cuyo rubro de especialización es Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler (112.851), donde las empresas de Tecnologías de la Información representan un 6% del total de las empresas de este rubro (6.774) en el año 2014. Del total de las empresas que pertenecen al rubro de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, un 60% se encuentra en la Región Metropolitana (67.706), donde el 61% (40.797) están ubicadas en las comunas mencionadas previamente.

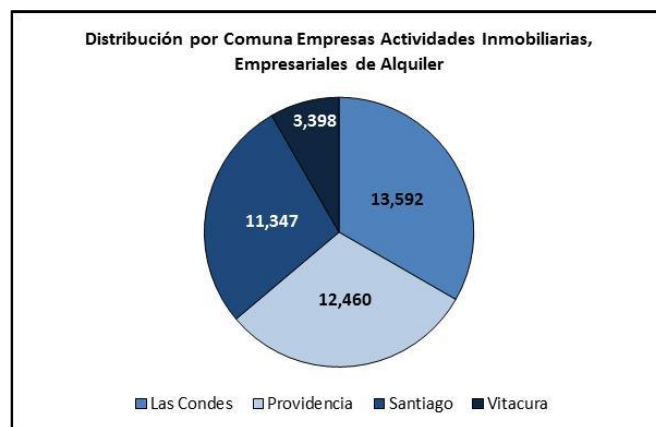


Figura 4.5: Distribución por Comuna según rubro denominado Empresas Actividades Inmobiliarias, Empresariales de Alquiler.

4.6 Promoción: Estrategia de comunicación y ventas

BS Office TI pretende llegar a sus clientes a través de una estrategia de comunicación (Informar, Persuadir y Recordar) y las principales herramientas a utilizar son:

- **Marketing directo** ya que es la manera más apropiada cuando existe un altísimo grado de segmentación (correo, marketing online).
- **Publicidad** en página web de BS Office TI (www.bsoffice.cl), intranet interna y foros de profesionales de TI existentes en internet (Facebook, páginas especializadas de TI, emprendedores, buscadores de google). Si bien es cierto es una herramienta muy impersonal y alcanza a un público bastante disperso, pero la ventaja es que tiene un bajo costo.

¹⁰ Fuente Estadística SII: Rubro de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, año 2014, 67.706 empresas están ubicadas en la región metropolitana, y de ellas 40.797 (60%) están ubicadas en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura.

- **Promoción de ventas;** en el pago total de una suscripción se considera un descuento de un 20%, para un Plan Nocturno (de 20:00 a 8:00 hrs) un 50%, un Plan Fines de Semana de un 70% y para la contratación en enero, febrero y julio se adicionan 3 meses adicionales a lo convenido. En todos los casos sólo es válido para planes semestrales y anuales. Además se considera para el primer año regalos publicitarios (lapiceros, agendas, gorros).
- **Relaciones públicas** (reportajes y participación de eventos) en organismos estatales como CORFO, Fosis, INDAP y Sercotec, donde el objetivo es tener una mayor credibilidad para potenciar la propuesta de valor.

Para la estrategia de ventas es un elemento fundamental de éxito, BS Office TI ha definido como relevante el concepto de Cultura dirigida al cliente para generar lazos y lograr retenerlos, de igual manera es fundamental que el talento humano sea adecuado en términos de conocer el concepto de valor diferenciador con la competencia (capacitaciones internas). Para hacer más efectivo el proceso de ventas de servicio, se han definido las siguientes estrategias:

- Publicitar testimonios y experiencias de clientes (credibilidad).
- Un mes de prueba gratis, con ello se muestra credibilidad en lo ofertado.
- Entregar un servicio diferente a la competencia.
- Profesionales que brinden consultoría reconocidos como palabra autorizada.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En el punto 3.3.1 se desprende que la tendencia al alza de las empresas del rubro de TI en la Región Metropolitana tiene un porcentaje de crecimiento superior al 10% en el último año (Figura 3.4: Número de Empresas TI y % de Crecimiento Anual Región Metropolitana (2005 – 2014)), por lo que existe un antecedente suficiente para poner el foco en al menos el 2% de estas empresas, lo cual se traduce en 100 empresas en el año 2014. Si se considera un porcentaje de crecimiento promedio del 11% se espera que para el año 2017 el foco sea al menos contar con 132 clientes, lo que se traduce en el principal ingreso asociado a arriendos de espacio de trabajo y módulos privados. En consideración a que existen otras fuentes de ingresos menores, pero no poco relevantes, en la

Tabla 4.2 se aprecia una estimación de ingresos mensuales, considerando tener 132 clientes para el año 1. Para la estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento se han considerado los siguientes supuestos:

- Del estudio de mercado realizado a profesionales de Tecnologías de la Información (Anexo 4), se desprende que el 41,5% valora los horarios nocturnos. Para la estimación de proyecciones se asume que tan sólo el 50% de las personas que valoraron el horario nocturno, realmente van a hacer uso de

los espacios en la noche, lo que representa finalmente un 20,8% (para el año 1 corresponde a 27 personas) del total de clientes.

- Se considera que no puede existir una tasa de ocupación entre la cantidad de clientes y los espacios de trabajo superior a un 135% (ej. Si tenemos 100 espacios disponibles, no podemos tener más de 135 clientes), lo cual es un índice bastante conservador según un estudio de Deskmag respecto a la evolución de los espacios de Coworking¹¹ (el detalle del cálculo de la tasa de ocupación se puede revisar en Capítulo 5 PLAN DE OPERACIONES).

Tabla 4.2: Proyecciones de Ingreso Mensuales (año 1)

	MESES												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cientes Nuevos		5	5	10	12	15	15	7	15	8	13	17	10
Cientes Acumulados		5	10	20	32	47	62	69	84	92	105	122	132
Arriendos Módulos Compartidos		1.029.500	2.421.500	4.567.500	7.119.500	10.657.500	13.905.500	15.529.500	18.777.500	20.691.500	23.243.500	27.187.500	29.333.500
Arriendo de Módulos Privados		435.000	0	435.000	609.000	609.000	1.044.000	1.044.000	1.218.000	1.218.000	2.088.000	2.088.000	2.262.000
Arriendo Salas de Reuniones		468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000
Dirección Tributaria y Comercial		126.000	240.000	492.000	768.000	1.134.000	1.500.000	1.668.000	2.016.000	2.214.000	2.538.000	2.946.000	3.180.000
Cafetería y Coffee Breaks		2.239.865	2.419.865	2.617.865	2.835.665	3.075.245	3.338.783	3.628.675	3.947.556	4.298.325	4.684.171	5.108.601	5.575.475
INGRESOS MENSUALES		4.298.365	5.549.365	8.580.365	11.800.165	15.943.745	20.256.283	22.338.175	26.427.056	28.889.825	33.021.671	37.798.101	40.818.975
													255.722.089

En la Tabla 4.2 se muestra una estimación de ingresos mensuales, la cual considera un total de 132 clientes nuevos en el año con estacionalidad en los meses de Enero, Febrero, Julio y Septiembre por ser temporada baja por vacaciones. Estos clientes se distribuyen considerando que un 95% contrata módulos de trabajo compartidos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 26% contrata planes anuales, 40% semestrales y 29% mensuales. El 5% de los clientes contrata módulos de trabajo privados, los cuales se encuentran distribuidos como: 2% planes anuales, 2% planes semestrales y 1% planes mensuales.

Por otro lado, se considera que las salas de reuniones serán arrendadas por el 25% de los clientes, los cuales se distribuyen en 8 arriendos por horas, 3 arriendos de medio día y 2,5 arriendos de día completo. Se destaca esta distribución por tener diferente asignación de precios, esto es, mientras más horas se encuentre arrendada la sala menor será el precio¹². Respecto a la dirección tributaria y comercial, el criterio utilizado fue que los mismos clientes de planes anuales, semestrales y mensuales contratan este servicio.

Finalmente, el ingreso que se obtiene de la Cafetería considera un costo por arriendo equivalente a los 50mt² que fueron asignados a este espacio, y el equivalente a un 10% del total de las ventas. En Anexo 15, se encuentra el detalle de todas las asignaciones descritas anteriormente.

¹¹ En estudio Deskmag explica que “los grandes espacios tienen una tasa de ocupación que alcanza un 172% de media en los espacios con 100 o más puestos.

¹² Sala de Reuniones Precio por hora: \$24.000, Precio por medio día: \$42.000, Precio por día: \$60.000

La Tabla 4.3 muestra la proyección de ingresos anuales considerando los mismos supuestos de distribución de ingresos utilizada para la proyección mensual. Cabe destacar, que esta proyección anual considera la apertura de nuevos locales para la Región Metropolitana al 3^{er} y 7^{mo} año de funcionamiento, y para Regiones al 9^{no} año.

Tabla 4.3: Proyecciones de Ingreso Anuales (Año 1 al 10)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clientes (#)		132	158	198	248	309	387	483	604	695	834
Asistencia en el día		105	125	157	197	245	307	383	479	551	661
Asistencia en la noche		27	33	41	51	64	80	100	125	144	173
Espacios de Módulos Compartidos		96	96	229	229	229	229	391	391	495	495
Espacios de Módulos Privados		4	4	8	8	8	8	12	12	16	16
Salas de Reuniones		1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
Ingresos (\$)		255.722.089	306.866.507	383.583.134	479.478.917	599.348.647	749.185.808	936.482.261	1.170.602.826	1.346.193.249	1.615.431.899
Crecimiento (%)			20%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	15%	20%
Locales RM (#)		1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Locales Regiones (#)										1	1
Gasto en MK (\$)	38.358.313	12.786.104	24.549.321	11.507.494	14.384.368	17.980.459	37.459.290	46.824.113	23.412.057	26.923.865	16.154.319
Gasto en MK (%)	15%	5%	8%	3%	3%	3%	5%	5%	2%	2%	1%
Marketing Directo (correos electrónicos, avisos en páginas web)	3.835.831	1.278.610	2.454.932	1.150.749	1.438.437	1.798.046	3.745.929	4.682.411	2.341.206	2.692.386	1.615.432
Gasto de Publicidad (mantenimiento página web, intranet, buscadores en Google)	3.835.831	2.557.221	4.909.864	2.301.499	2.876.874	3.596.092	7.491.858	9.364.823	4.682.411	5.384.773	3.230.864
Promoción de Ventas (descuentos, regalos publicitarios)	11.507.494	6.393.052	4.909.864	5.753.747	2.876.874	8.990.230	18.729.645	23.412.057	11.706.028	13.461.932	8.077.159
Relaciones Públicas (reportajes y participación de eventos)	19.179.157	2.557.221	12.274.660	2.301.499	7.192.184	3.596.092	7.491.858	9.364.823	4.682.411	5.384.773	3.230.864

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Como se observa, en la Figura 4.3 “Estrategias de Precios en el Tiempo”, en los primeros años del ciclo de vida de BS Office TI se contempla que el margen será menor, esto mayoritariamente se debe a incrementos en gastos asociados a Marketing y Publicidad (Tabla 4.3) ya que se ofrece un servicio que actualmente no existe y necesariamente la estrategia de marketing va enfocada a dar a conocer la Propuesta de Valor, por ende en la etapa de inversión (año 0) se estiman gastos de MK en torno a los 41 millones de pesos, lo que representa un 15% de los ingresos del año 1, con el objetivo primordial de capturar a los 132 clientes definidos para ese periodo. Para los años posteriores el gasto en MK decrece, ya que se va a fomentar el concepto de “boca a boca” y de la buena reputación que BS Office TI se debe ganar a partir del mes 1, con el concepto de foco en el cliente. Si bien existen aumentos de gasto en MK con respecto al año anterior para el periodo de los 10 años a evaluar, esto se debe a la apertura de nuevas oficinas.

5 PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo contiene un resumen con los aspectos más relevantes. Para mayores detalles revisar **parte II Business Office TI**.

La planificación que tiene BS Office TI para el periodo de evaluación de 10 años considera una dotación de manera permanente de 8 personas para el año 1 hasta 41 personas para el año 10. Para el mismo año, se proyecta llegar a un total de 3 locales en la Región Metropolitana y 1 en Regiones (Ver Anexo 7, Anexo 8 y Anexo 9), con lo que se logra satisfacer el porcentaje de crecimiento que BS Office TI ha definido en la Tabla 4.3 y dar cumplimiento al Plan Financiero que se presentará en capítulos siguientes.

Respecto a los procesos operativos técnicos, éstos se dividen en aquellos que requieren infraestructura tecnológica los que se llevarán a cabo a través de proveedores informáticos y el resto de los procesos estarán a cargo del Área Técnica. El detalle de esto se encuentra en el Anexo 10 Servicios BS Office TI.

Para los procesos operacionales se contratará para el primer año 4 recepcionistas para cubrir turnos 24 horas del día, los 365 días del año, 1 junior para servicios de mensajería y resolución de temas administrativos, y 2 personas de aseo. El área de marketing y recursos humanos estará a cargo de los socios fundadores de BS Office TI.

Dentro de los servicios complementarios que otorga BS Office TI se encuentra la cafetería la cual se desarrollará a través del **Outsourcing**, cuya fuente de ingreso será el arriendo equivalente a los 50mt² de cafetería más un 10% del ingreso mensual por ventas.

BS Office TI cuenta con los siguientes procesos internos relacionados a actividades claves del negocio:

- **Contratación:** a cargo del Gerente General hasta el 3^{er} año de funcionamiento y luego a cargo del Gerente de RRHH.
- **Capacitaciones y Asesorías:** a cargo del Gerente Técnico.
- **Marketing y Publicidad:** a cargo del Gerente General.
- **Exposición de proyectos internos y externos:** a cargo de los recepcionistas.

Por otro lado, el detalle de los procesos de cara al cliente se encuentra en el Anexo 11.

Respecto al plan de implementación previos a la apertura, se definió un periodo de 6 meses con un costo de \$MM 217,1, donde la actividad de habilitación se lleva un 53,3% de la inversión inicial, seguido de un 18,4% por Publicidad & Marketing y un 15,6% en adquisición de activos. El Anexo 12 muestra el detalle de la carta Gantt con asignación de recursos y tiempos a cada actividad.

6 EQUIPO DEL PROYECTO

Este capítulo contiene un resumen con los aspectos más relevantes. Para mayores detalles revisar **parte II Business Office TI**.

BS Office TI estará conformada por un directorio con los 3 socios gestores del proyecto (ver experiencia en Anexo 13), y a partir del año 6 se incorporará un director externo. El organigrama de la empresa para el año 1 y 10 se puede revisar en Anexo 14, donde se destaca; que dos de los socios gestores del proyecto se desempeñarán como Gerente General (hasta fines del 4to año) y Gerente Técnico (hasta fines del 5to año) con dedicación al 50% de la jornada. Además, el servicio de contabilidad se realizará con una empresa externa hasta el 3er año y a partir del 4to año se contratará personal para realizar esta labor y la de Jefe de Operación.

Respecto a los incentivos y compensaciones, se tiene que para los 3 socios gestores se planificarán reuniones mensuales remuneradas, y retribuciones monetarias de acuerdo al tiempo de dedicación de cada uno de ellos.

En la Tabla 6.1, se encuentra el sueldo base y gratificación (valor medio de ambos) de los cargos, pero se debe generar una banda salarial con un 15% superior e inferior, calculándose con ello la remuneración máxima y mínima. Cabe destacar, que toda la estructura de remuneraciones considera reajuste semestral en base al IPC acumulado en ese periodo.

Tabla 6.1: Estructura de remuneraciones

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

El ajuste de remuneraciones se realizará midiendo el desempeño de la persona. Los aumentos oscilarán entre un 5% y un 10% de la remuneración bruta. Junto con esto, se pagará un bono antes del 31 de Mayo de cada año, el cual pondera un 60% el cumplimiento individual y un 40% el cumplimiento de la empresa. De esta forma, el bono fluctuará entre 0,5 y 2 rentas brutas mensuales, excepto para la línea gerencial que podría alcanzar hasta 3 rentas brutas mensuales.

7 PLAN FINANCIERO

Este capítulo contiene un resumen con los aspectos más relevantes. Para mayores detalles revisar **parte II Business Office TI**.

En la primera parte de este capítulo se detallan las inversiones antes de la puesta en marcha (6 meses), las cuales se encuentran agrupadas en; inversiones en activos fijos, que corresponden a la habilitación de cada uno de los 4 locales que se abrirán en los 10 años de proyección, la inversión en activos intangibles que corresponden a los activos constituidos por los servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto (patentes, construcción portal web, software, publicidad, arriendos, etc.) y la inversión en capital de trabajo el cual se estimó a partir del método de déficit acumulado.

Respecto al financiamiento del proyecto, se considera una razón de endeudamiento máxima del 40% para una inversión inicial total de \$285.365.625, donde se solicitará un crédito de consumo por una suma de \$114.146.250, y el resto se financiará con aporte de los socios. Para el segundo año, se solicitará un crédito equivalente a \$77.123.419 para la apertura del nuevo local.

Los ingresos se percibirán en función de la cantidad de clientes, los cuales crecerán en torno a una tasa en torno al 15% y 25% anual, lo cual va de la mano con la apertura de 4 nuevos locales (3 en la RM y 1 en regiones) en el periodo de proyección de 10 años. En Anexo 15 y Anexo 16 se encuentra todo el detalle de ingresos. Respecto a los gastos, éstos vienen dados por las remuneraciones y arriendo de local.

Las proyecciones financieras de estados de resultados (Anexo 17) y flujos de caja del proyecto (Anexo 18), muestran un Payback del proyecto que corresponde al año 7, lo que se explica por las inversiones en activos fijos por la apertura de nuevos locales, y confirma que BS Office TI es un proyecto pensado en el largo plazo. La evaluación financiera del proyecto considera el cálculo de la tasa de descuento a partir del método CAPM. De este modo, la evaluación del proyecto puro (sin deuda) muestra un VAN= \$281.683.175 con una TIR= 21.44%, y la evaluación del proyecto con deuda muestra un VAN Ajustado= \$298.307.355 con una TIR= 24,98%.

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

Los supuestos que se utilizaron para realizar este plan financiero se encuentran en el Anexo 19 Supuestos Financieros.

8 RIESGOS CRÍTICOS

Este capítulo contiene un resumen con los aspectos más relevantes. Para mayores detalles revisar **parte II Business Office TI**.

Riesgo Económico: Financiamiento del negocio.

Para mitigar este riesgo, se definió que si las entidades bancarias no financian la operación ésta queda a cargo de los socios. De no ser así, se tendría que posponer la apertura de nuevos locales, lo que significa que los flujos del periodo 2 hasta el periodo 4 sólo consideran efecto de inflación, ya que no existe una mayor capacidad de generar nuevos ingresos. Con este nuevo escenario, el proyecto sólo requerirá solicitar un crédito en la etapa de la inversión inicial, lo que se traduce en un VAN Ajustado de \$55.788.592 y una TIR Ajustado de 17.28% (ver Anexo 32: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)).

Riesgo Tecnológico: Falla de servicios tecnológicos.

Para mitigar este riesgo se considera un plan de mitigación que permita la continuidad del negocio sin perjudicar al cliente. Así, todos los contratos con proveedores informáticos deben considerar el detalle de SLA (Service Level Agreement), donde se estipulan los niveles de servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes, con penalizaciones por caída de servicio y limitación de responsabilidad por no servicio. Además, deben existir KPI¹³ para lograr los niveles óptimos de servicio. Junto con lo anterior, el servicio wifi considera 2 proveedores para dar continuidad al negocio en caso que uno de ellos tenga problemas con el servicio.

Riesgo Industria: Aparición nuevos competidores.

Para prever esta situación, BS Office TI entrevistará periódicamente a los clientes para detectar puntos débiles y así lograr una alta satisfacción del servicio de parte de ellos.

Riesgo Operacional: Falta capacitación personal

Para mitigar este riesgo, se capacitará periódicamente al personal que tenga relación directa con el cliente, en todos los temas técnicos necesarios para entender las preguntas y/o comentarios de los clientes.

Riesgo Industrial: Ubicación estratégica de nuevos locales

Para mitigar este riesgo, el Gerente General y el Director iniciarán un plan de evaluación de ubicación estratégica de nuevos locales desde el primer año de implementación.

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

9 CONCLUSIONES

La industria de los Coworking trajo al mercado un nuevo concepto de organización del trabajo, más novedosa, tecnológica y comunitaria, y nace precisamente en la era de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y las Empresas Red¹⁴. La implantación de las TIC ha revolucionado el mundo, lo que se traduce en que globalmente cobren cada vez más importancia, ya que generan importantes ahorros de costos, tiempos, aumento de la productividad, rápido retorno de la inversión, facilidad de implementación, identificación de tendencias de mercado, madurez tecnológica, innovación y mejora de servicios.

En Chile, el crecimiento de las empresas TI viene presentando un crecimiento anual superior al 10% desde el año 2013, es por eso que BS Office TI detecta una oportunidad de negocio en este segmento de mercado, entregando un servicio especializado y único, con una propuesta de valor exclusiva que entrega un ambiente de trabajo cómodo y flexible, que permite a los clientes formar redes de contacto internas y externas para promover sus proyectos y potenciar su conocimiento con las últimas tecnologías de mercado. Junto con lo anterior, BS Office TI entrega a sus clientes todas las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus proyectos de forma exitosa, capacitándolos y asesorándolos en temas técnicos y de emprendimiento.

La industria de los Coworking es atractiva y BS Office TI muestra claras ventajas competitivas que lo situarán como la marca pionera en apuntar a este segmento de mercado, entregando todo lo necesario para que sus clientes desarrollen sus proyectos de forma exitosa.

La proyección financiera es favorable y muestra la necesidad de crecimiento que se va a presentar en los próximos años, la cual considera la apertura de 4 locales (3 en la región metropolitana y 1 en región) que le permitirán posicionarse en la industria y ser ampliamente reconocidos en el mercado chileno. La inversión inicial es de \$285.4 millones y se estableció una tasa de endeudamiento de un 40%, que corresponde a \$114.1 millones a través de créditos bancarios. El VAN Ajustado del proyecto es de \$298.3 millones con una TIR de 24.98% para un periodo de evaluación de 10 años y una tasa de descuento de 12.9% (Modelo CAPM), lo que certifica la alta factibilidad y rentabilidad de desarrollar este proyecto y de obtener buenos resultados financieros en el largo plazo.

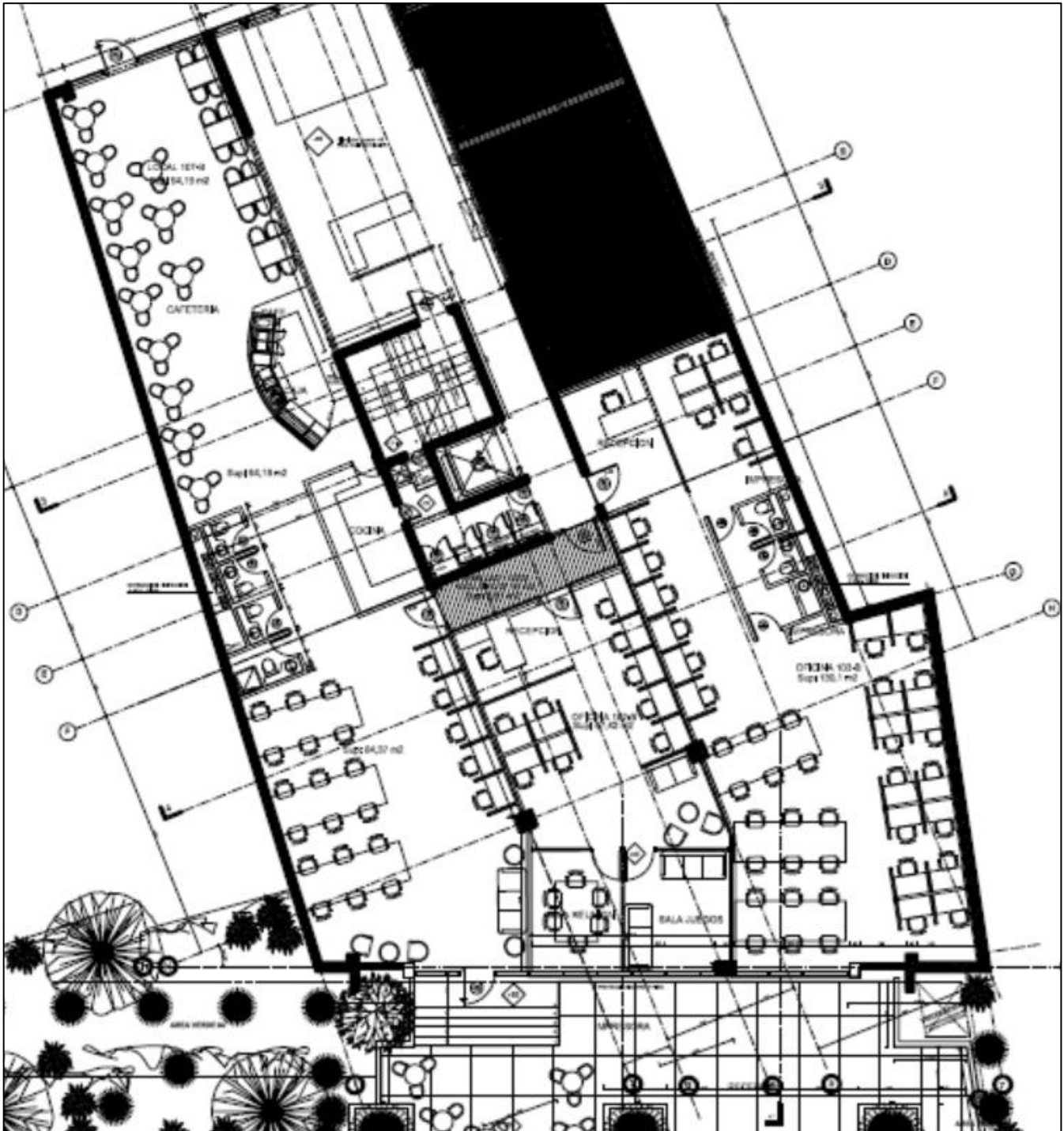
¹⁴ Empresa Red: tiene como objetivo facilitar a PYMES y autónomos la adopción de soluciones tecnológicas demostrando con datos reales que el uso de herramientas TIC mejora la productividad y la competitividad de las empresas.

10 Bibliografía

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

11 Anexos

Anexo 1: Planos Local en Edificio Pamplona Providencia.



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

Formato Encuesta



Trabajo de Título MBA Weekend 2014 - Universidad de Chile

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

1. Fecha de la Encuesta

2. ¿Es Extranjero?

No

Si, ¿de qué país?

3. Edad (años)

Menor a 18

18 a 24

25 a 35

36 a 50

51 a 60

Mayor a 60

4. Sexo

Masculino

Femenino

5. Tipo de Negocio en el que Participa

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

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

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

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

Otros, especificar

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

Si

No

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

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

Si

No

Si la respuesta es negativa saltar a pregunta 12.

8. ¿Con qué frecuencia lo usa/usaría?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Anual

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

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

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

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

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

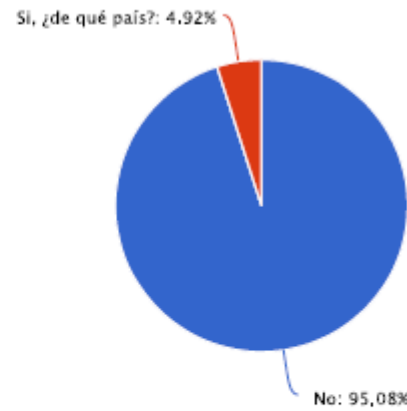
Servicio alternativo 1

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

- No
- Sí, indicar mail

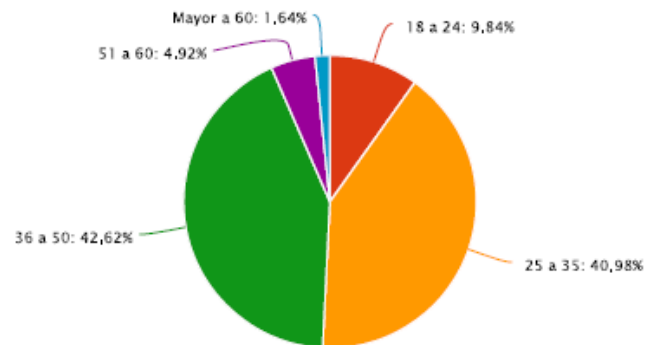
Principales Resultados

1 ¿Es Extranjero?



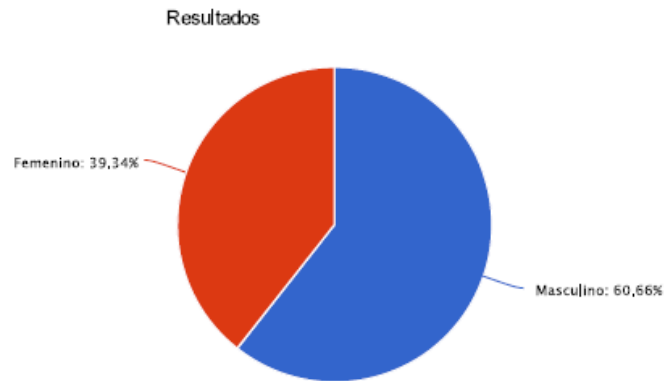
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
No	95,08%	58
Si, ¿de qué país?	4,92%	3
Total de respondentes		61

2 Edad (años)



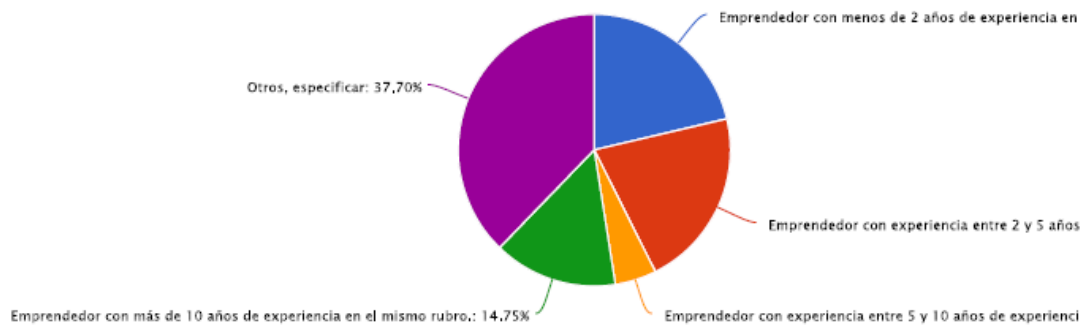
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Menor a 18	0,00%	0
18 a 24	9,84%	6
25 a 35	40,98%	25
36 a 50	42,62%	26
51 a 60	4,92%	3
Mayor a 60	1,64%	1
Total de respondentes		61

3 Sexo



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

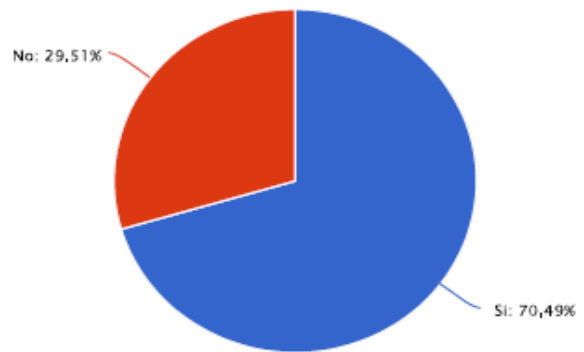
4 Tipo de Negocio en el que Participa



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

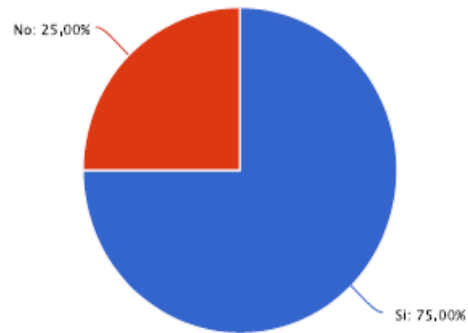
5 ¿Usted ha utilizado alguna vez un espacio coworking?

Resultados



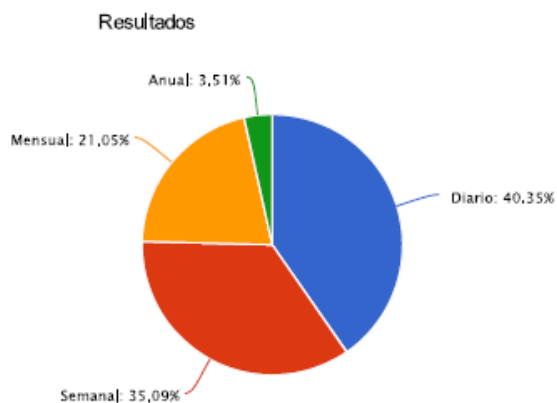
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	70,49%	43
No	29,51%	18
Total de respondentes		61

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



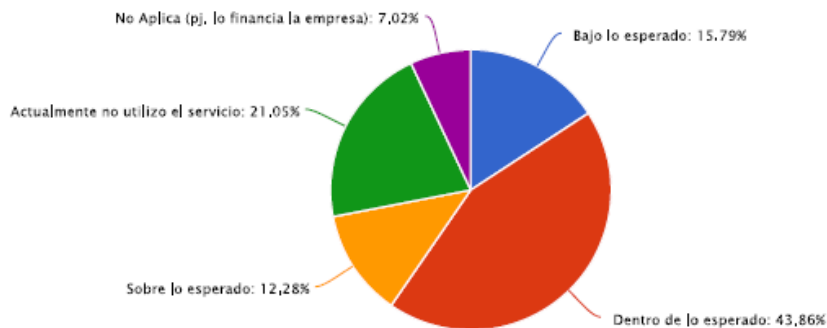
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	75,00%	15
No	25,00%	5
Total de respondentes		20

7 ¿Con qué frecuencia lo usa/usaría?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Diario	40.35%	23
Semanal	35.09%	20
Mensual	21.05%	12
Anual	3.51%	2
Total de respondentes		57

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

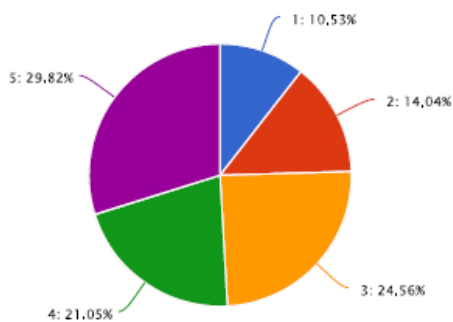


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Bajo lo esperado	15.79%	9
Dentro de lo esperado	43.86%	25
Sobre lo esperado	12.28%	7
Actualmente no utilizo el servicio	21.05%	12
No Aplica (pj. lo financia la empresa)	7.02%	4
Total de respondentes		57

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

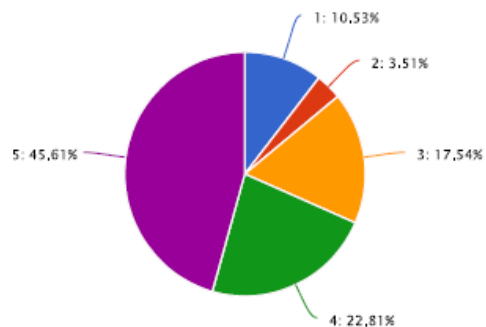
Disponer de espacios independientes con separación de módulos.

Resultados



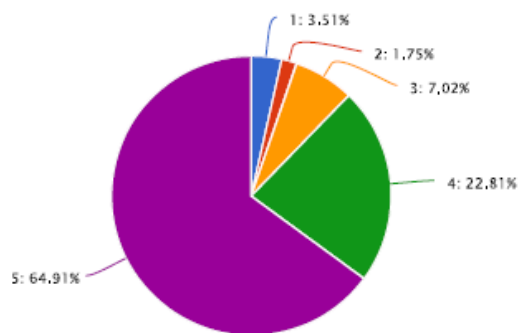
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,53%	6
2	14,04%	8
3	24,56%	14
4	21,05%	12
5	29,82%	17
Total de respondentes		57

Disponer de estacionamientos de bicicletas.



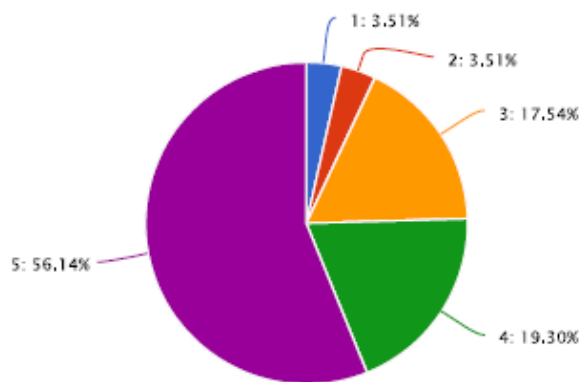
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,53%	6
2	3,51%	2
3	17,54%	10
4	22,81%	13
5	45,61%	26
Total de respondentes		57

Disponer de lockers para dejar sus elementos de trabajo



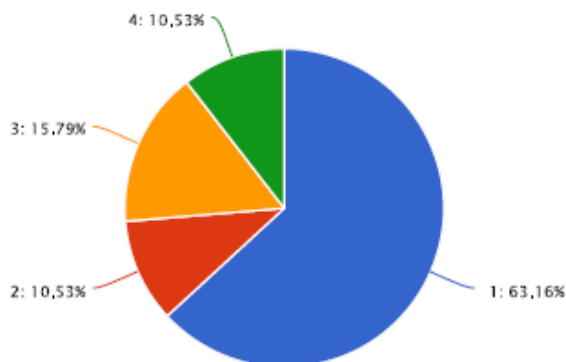
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	3,51%	2
2	1,75%	1
3	7,02%	4
4	22,81%	13
5	64,91%	37
Total de respondentes		57

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



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

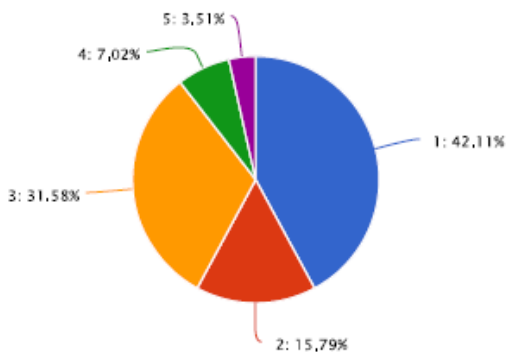
Disponer de servicios de masajes express (15 minutos)



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

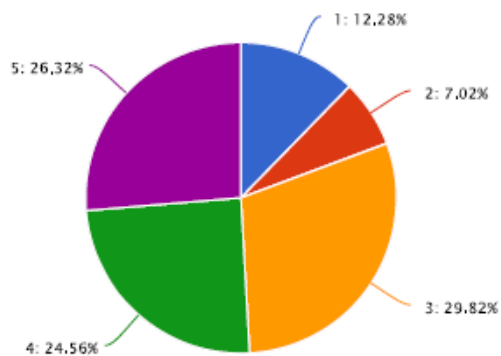
Disponer de servicios extraprogramáticos tales como yoga, pilates, terapias alternativas, etc.

Resultados



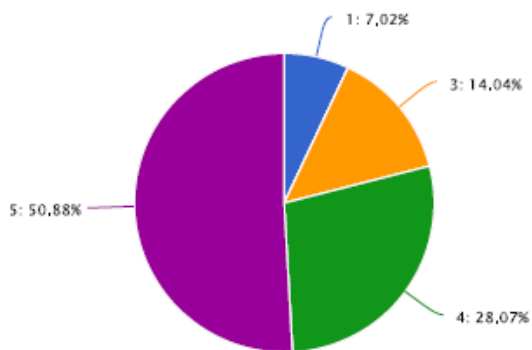
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	42,11%	24
2	15,79%	9
3	31,58%	18
4	7,02%	4
5	3,51%	2
Total de respondentes		57

Disponer de asesorías especializadas de acuerdo a sus necesidades,



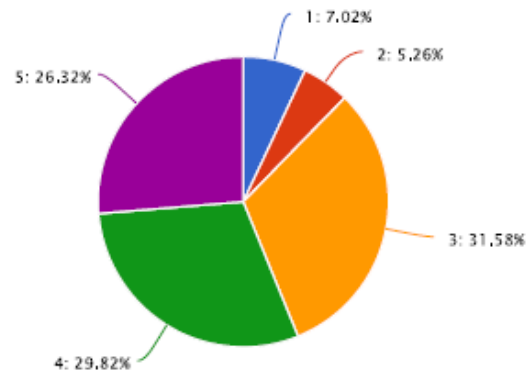
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	12.28%	7
2	7.02%	4
3	29.82%	17
4	24.56%	14
5	26.32%	15
Total de respondentes		57

Existencia de sinergias con otros integrantes del espacio,



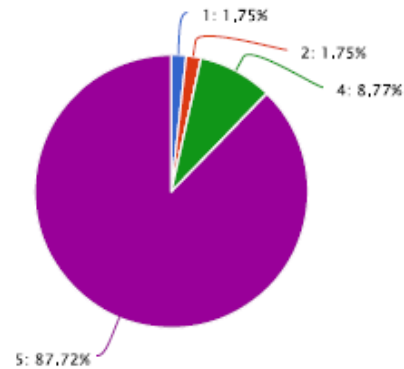
Respuesta	Porcentaje	Resultados	Cantidad
1	7.02%		4
2	0.00%		0
3	14.04%		8
4	28.07%		16
5	50.88%		29
Total de respondentes			57

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



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

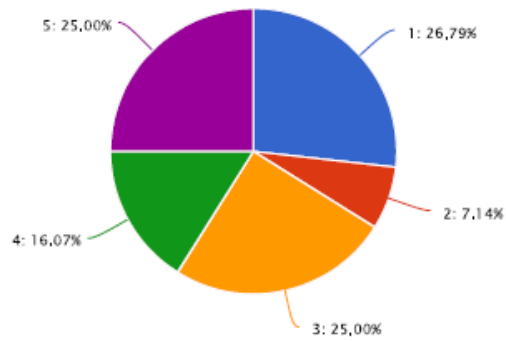
Disponer de salas de reuniones con posibilidad de realizar videoconferencias.



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

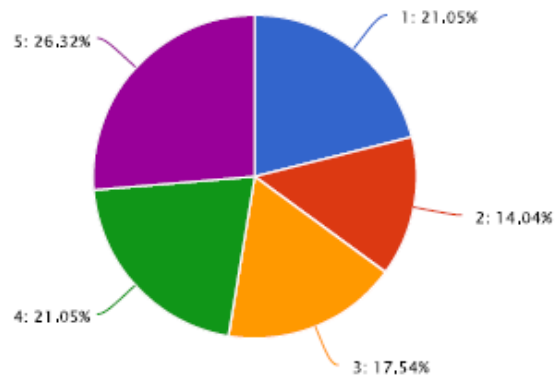
Disponer de servicios de respaldo de información en un servidor.

Resultados



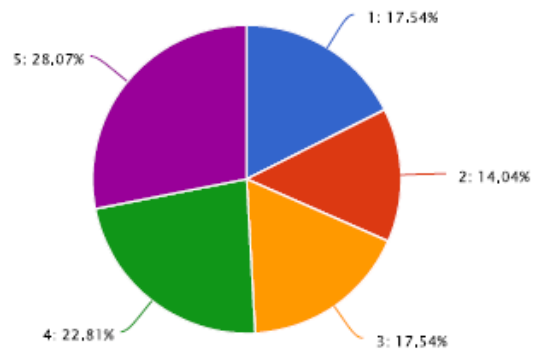
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	26,79%	15
2	7,14%	4
3	25,00%	14
4	16,07%	9
5	25,00%	14
Total de respondentes		56

Disponer de cursos de especialización de acuerdo a sus necesidades.



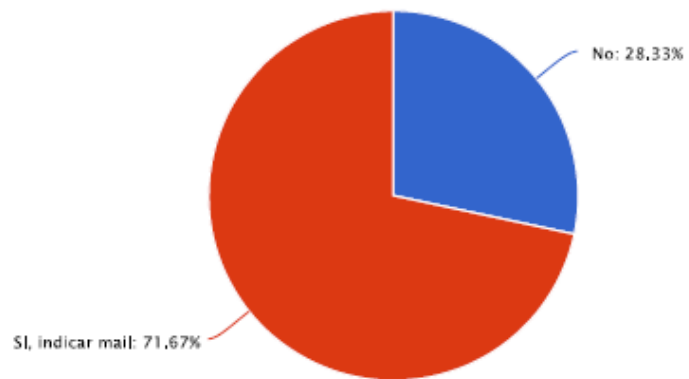
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	21,05%	12
2	14,04%	8
3	17,54%	10
4	21,05%	12
5	26,32%	15
Total de respondentes		57

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



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

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



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

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

Formato Encuesta



Espacios de Trabajo Compartidos (Coworking)

1. Fecha de la encuesta
2. ¿Edad?
3. Sexo
 - Masculino
 - Femenino
4. Nacionalidad
5. Estado Civil
 - Soltera (o)
 - Casada (o)
 - Divorciada (o)
 - Separada (o)
 - Viuda (o)
6. Hijos
7. Nivel Educativo
8. ¿Tipo de Ocupación?
 - Trabajador Dependiente
 - Trabajador Independiente
 - Ambos
9. ¿Usted ha visitado espacios de Coworking?
 - Si
 - No

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

10. ¿Con qué frecuencia?
 - Por horas
 - Diaria
 - Semanal
 - Mensual
 - Anual
 - Otros
11. ¿Cómo se enteró de este tipo de servicio?

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

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Todo el día

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

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

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

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

15. Cuando visitas un espacio de Coworking, prefieres:

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

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

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

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

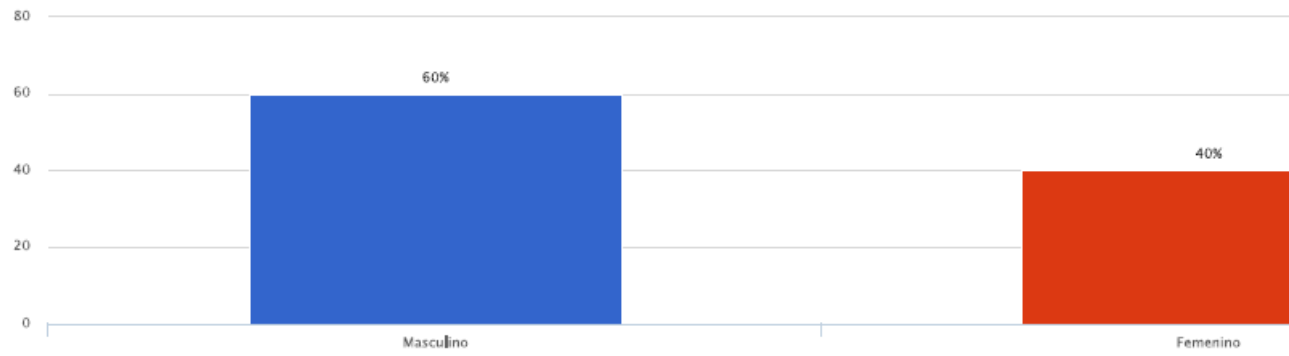
- Si
- No, ¿qué falta?

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

- No
- Si

Principales Resultados

Sexo

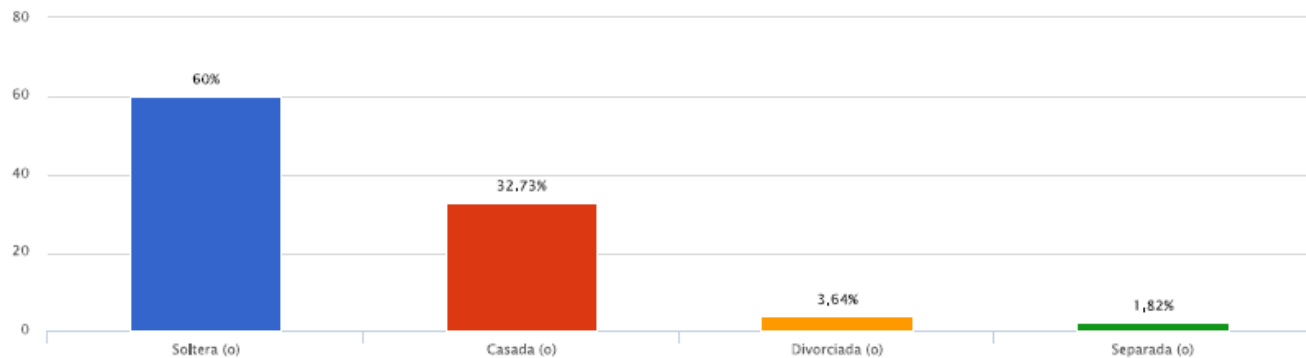


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Masculino	60,00%	33
Femenino	40,00%	22
Total de respondentes		55

Nacionalidad

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

Estado Civil



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

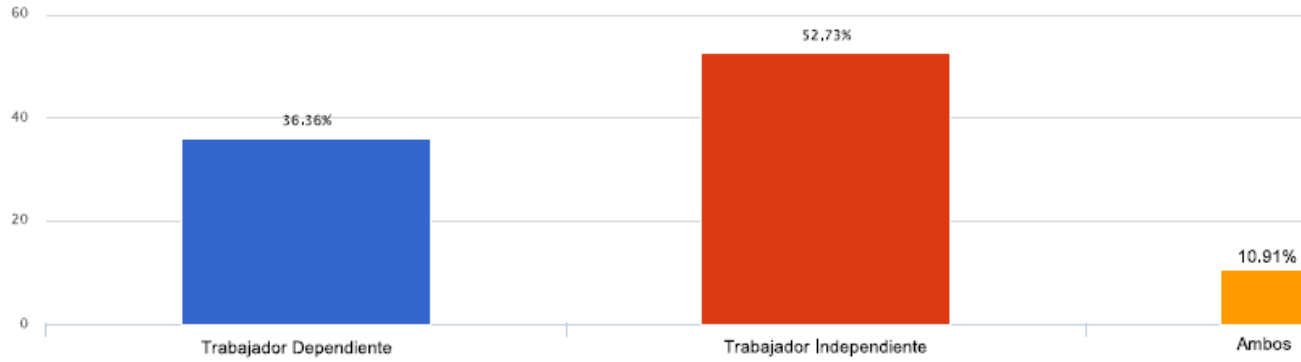
Hijos

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

Nivel Educacional

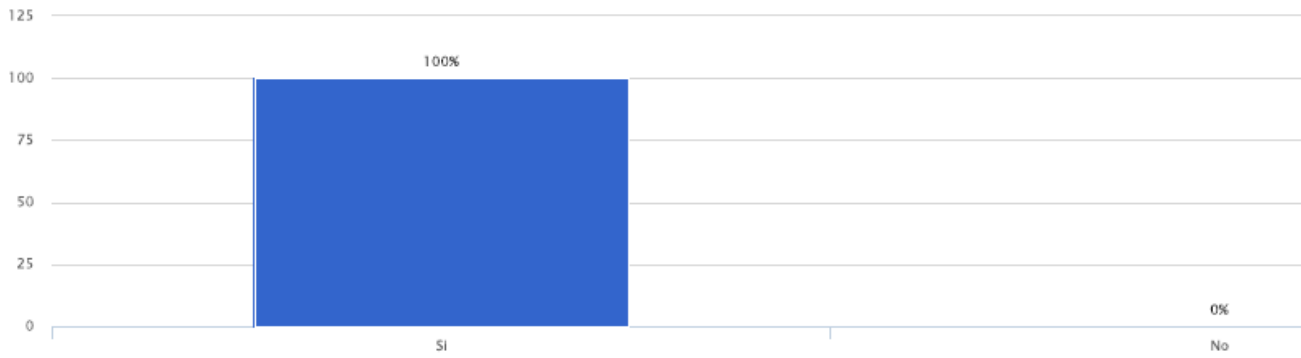
Cantidad	Respuesta
31	Universitaria Completa
1	Universitario Incompleta
12	PostGrado
1	Técnico Completo
1	Instituto Profesional
1	Técnico Incompleta
7	Universitaria Incompleta
1	Tecnico Superior
55	Total de respondentes

¿Tipo de Ocupación?



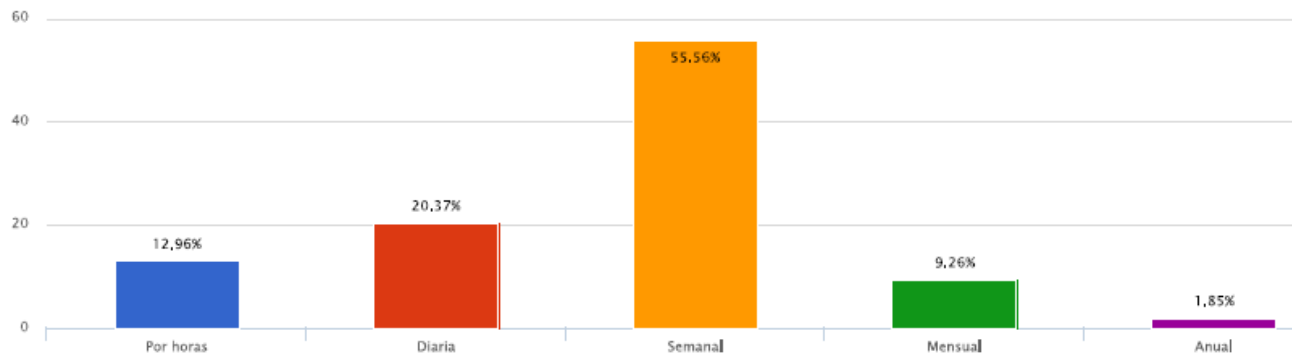
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Trabajador Dependiente	36,36%	20
Trabajador Independiente	52,73%	29
Ambos	10,91%	6
Total de respondentes		55

¿Usted ha visitado espacios de Coworking?



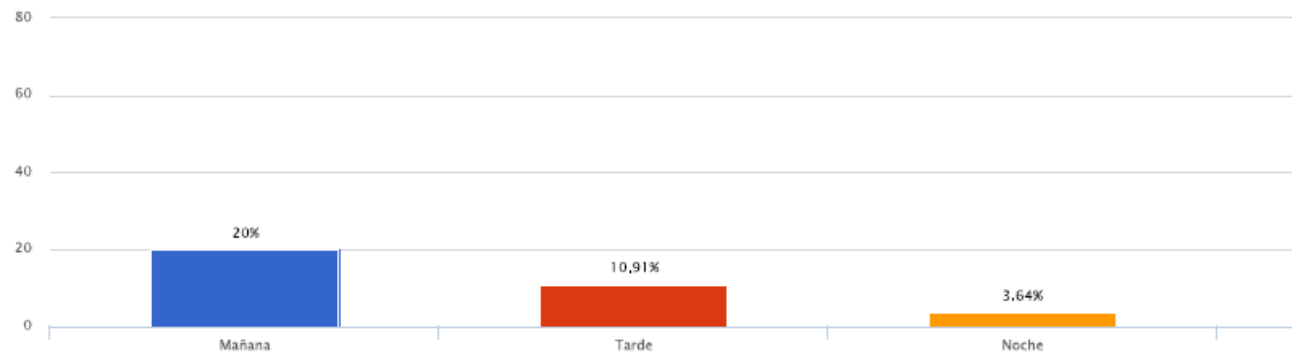
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Si	100,00%	55
No	0,00%	0
Total de respondentes		55

¿Con qué frecuencia?



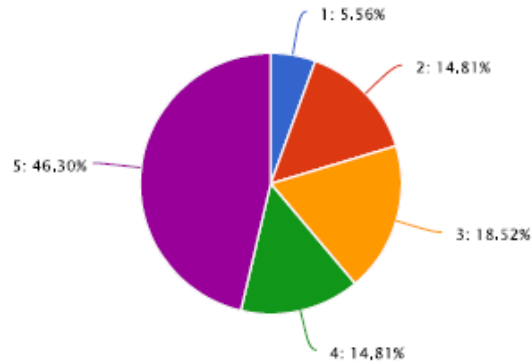
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Por horas	12,96%	7
Diaria	20,37%	11
Semanal	55,56%	30
Mensual	9,26%	5
Anual	1,85%	1
Otros	0,00%	0
Total de respondentes		54

¿En que horario visita los espacios de Coworking?



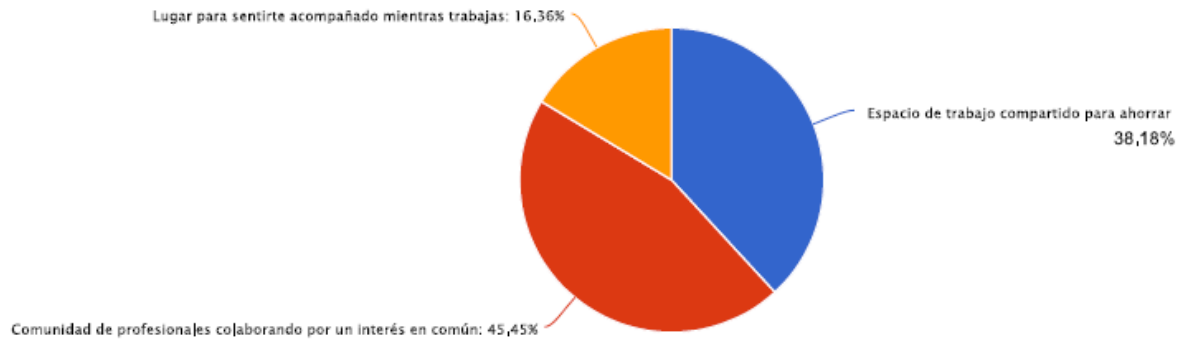
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Mañana	20,00%	11
Tarde	10,91%	6
Noche	3,64%	2
Todo el día	70,91%	39
Total de respondentes		55

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



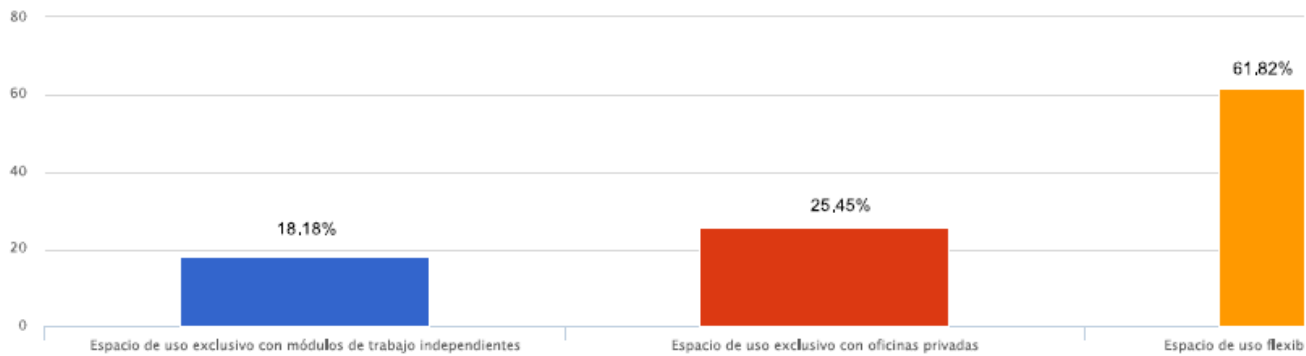
Respuesta	Porcentaje	resultado	Cantidad
1	5,56%		3
2	14,81%		8
3	18,52%		10
4	14,81%		8
5	46,30%		25
Total de respondentes			54

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



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

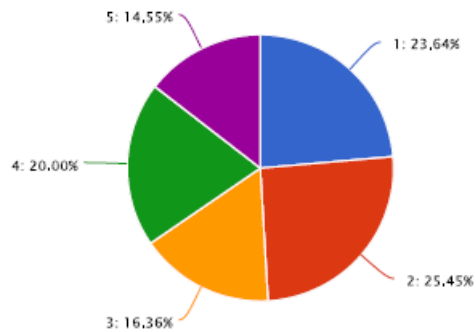
Cuando visitas un espacio de Coworking, prefieres:



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

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

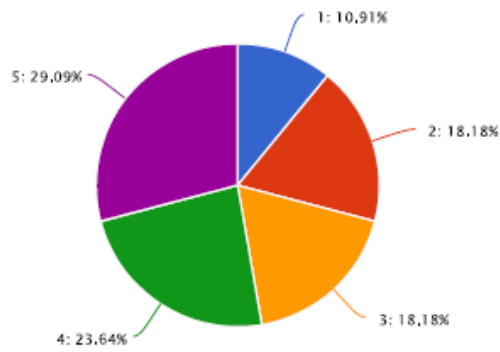
A través de mensajería instantánea



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	23,64%	13
2	25,45%	14
3	16,36%	9
4	20,00%	11
5	14,55%	8
Total de respondentes		55

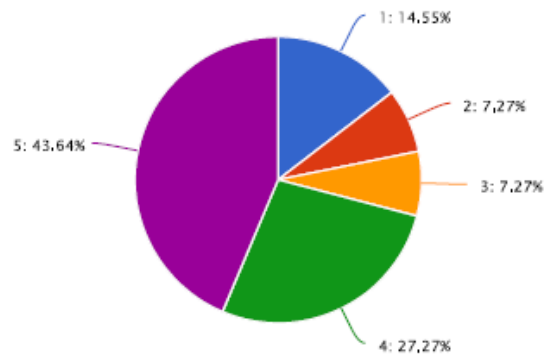
Reuniones informativas de los servicios que ofrecen otros Coworkers

resultado



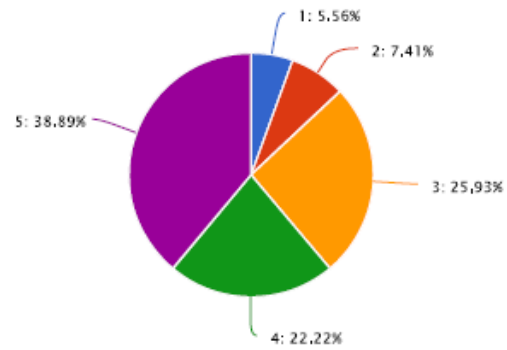
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	10,91%	6
2	18,18%	10
3	18,18%	10
4	23,64%	13
5	29,09%	16
Total de respondentes		55

Uso de una plataforma de Intranet con información de cada Coworkers



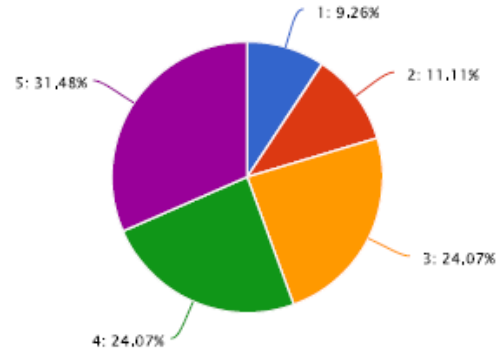
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	14,55%	8
2	7,27%	4
3	7,27%	4
4	27,27%	15
5	43,64%	24
Total de respondentes		55

Ruedas de negocio



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

Encuentros extra programáticos con otros coworkers

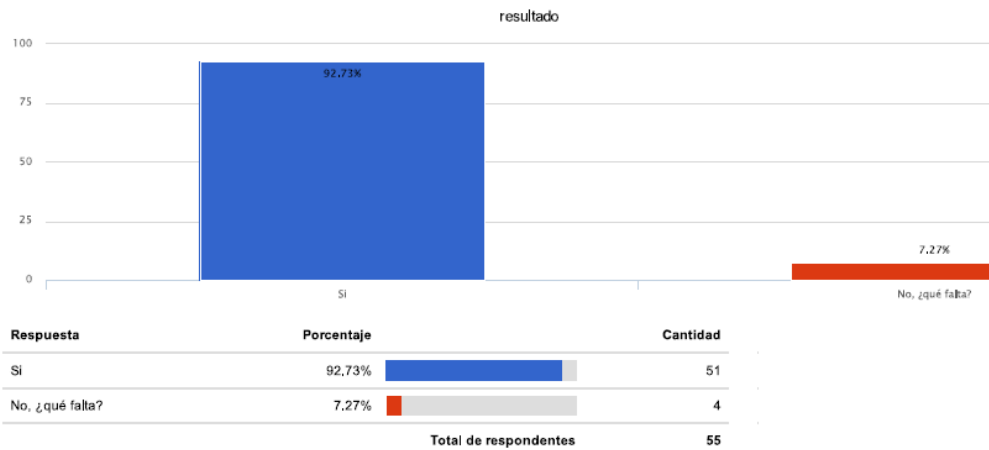


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
1	9.26%	5
2	11.11%	6
3	24.07%	13
4	24.07%	13
5	31.48%	17
Total de respondentes		54

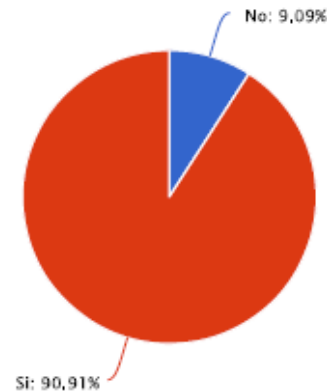
Servicios importantes para un coworkers (ordenar según nivel de importancia)

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

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



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



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



Estimado (a):

Somos alumnos de postgrado de la U. de Chile.

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

1. ¿Edad?

2. Sexo

- Masculino
 Femenino

3. Nacionalidad

4. Estado Civil

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

5. Hijos

6. Estudios

- Básica
 Media
 Técnicos
 Universitario Incompleta
 Universitaria Completa
 PostGrado

7. Profesión

8. ¿Tipo de Ocupación?

- Trabajador Dependiente
 Trabajador Independiente
 Ambos

9. ¿Rubro en el que se desempeña?

10. ¿En qué horario le agrada más trabajar?

- Mañana
 Tarde
 Noche

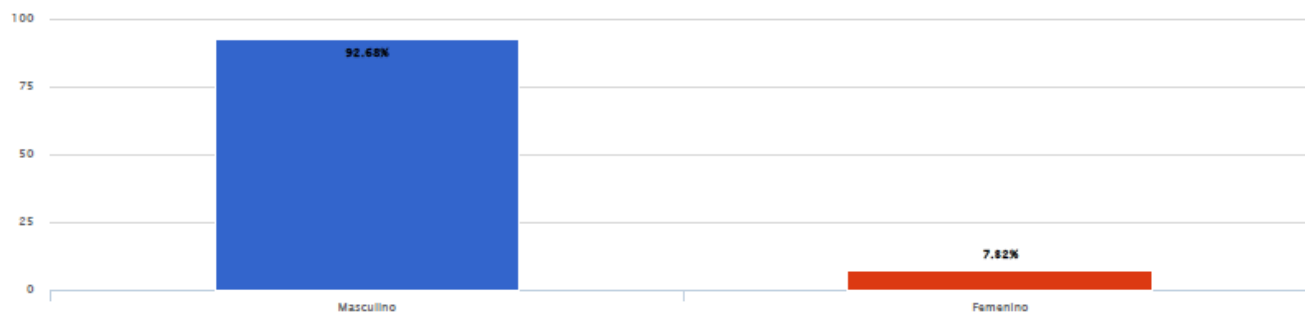
11. Es posible registrar su correo electrónico para una posible corroboración de esta encuesta

- No

Si

Principales Resultados

3 Sexo

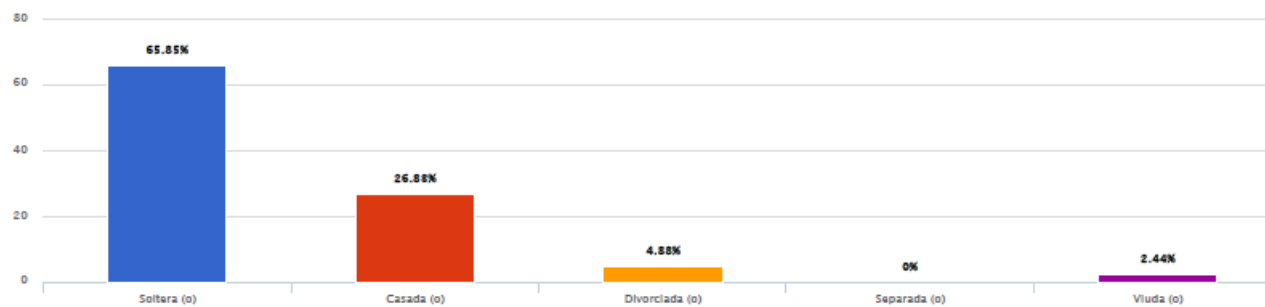


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Masculino	92.68%	38
Femenino	7.32%	3
Total de respondentes		41

4 Nacionalidad

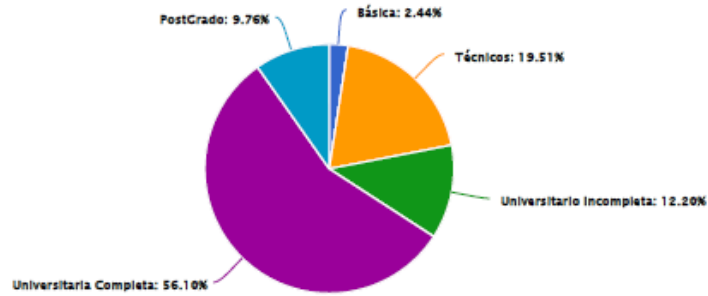
Cantidad	Respuesta
1	Uruguayo
2	Peruana
12	chileno
1	checoslovako
25	chilena
41	Total de respondentes

5 Estado Civil



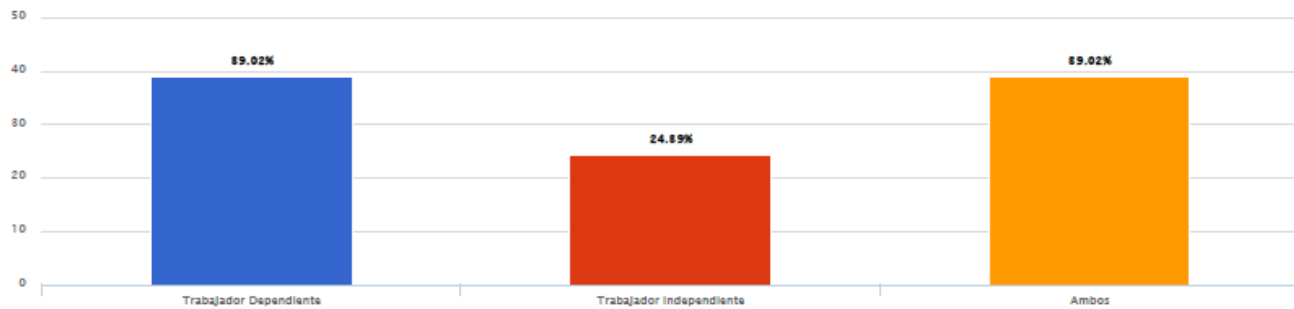
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Soltera (o)	65.85%	27
Casada (o)	26.83%	11
Divorciada (o)	4.88%	2
Separada (o)	0.00%	0
Viuda (o)	2.44%	1
Total de respondentes		41

7 Estudios



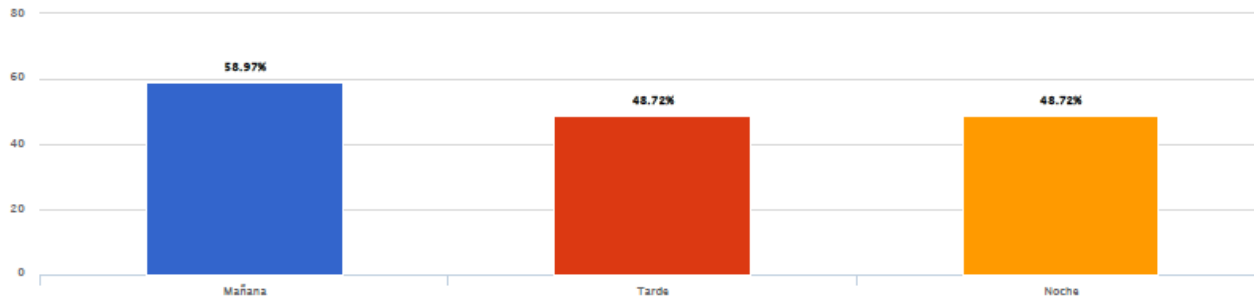
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Básica	2.44%	1
Media	0.00%	0
Técnicos	19.51%	8
Universitario Incompleta	12.20%	5
Universitaria Completa	56.10%	23
PostGrado	9.76%	4
Total de respondentes		41

9 ¿Tipo de Ocupación?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Trabajador Dependiente	39.02%	16
Trabajador Independiente	24.39%	10
Ambos	39.02%	16
Total de respondentes		41

11 ¿En que horario le agrada más trabajar?



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

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

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

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

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

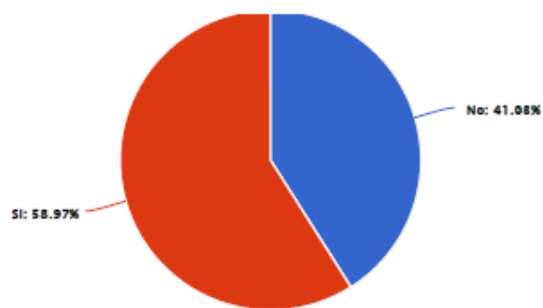
14 Servicios de TI (ordenar según nivel de importancia)

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

15 Servicios de Infraestructura (ordenar según nivel de importancia)


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

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



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

Anexo 5: Plataforma de Intranet



Anexo 6: Ocupados por categoría en la ocupación

	OCUPADOS POR CATEGORÍA SEGÚN REGIÓN (MILES DE PERSONAS)							
	Total	Empleador	Cuenta propia	Asalariado sector privado	Asalariado sector público	Personal de servicio doméstico puertas afuera	Personal de servicio doméstico puertas adentro	Familiar o personal no remunerado
Total	8.098.424	327.779	1.668.638	4.835.102	861.205	264.503	40.314	100.883
Región de Arica y Parinacota	74.083	3.443	19.114	36.411	10.107	1.727	202	3.080
Región de Tarapacá	170.834	10.368	48.890	84.896	19.399	2.906	873	3.503
Región de Antofagasta	272.825	14.941	50.888	166.462	32.320	4.062	433	3.719
Región de Atacama	127.700	4.077	25.049	76.965	17.875	2.379	61	1.293
Región de Coquimbo	354.082	14.117	79.568	198.962	42.456	9.043	1.173	8.763
Región de Valparaíso	800.494	38.272	133.868	497.087	94.141	28.300	1.912	6.914
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	432.082	12.405	72.773	283.560	46.855	13.753	196	2.540
Región del Maule	493.581	20.918	106.614	275.733	63.663	15.481	938	10.233
Región del Biobío	896.267	26.723	169.321	544.091	110.663	31.453	1.334	12.681
Región de La Araucanía	456.324	14.759	126.933	236.526	53.142	14.950	3.129	6.885
Región de Los Ríos	182.952	7.146	48.421	91.109	23.537	8.194	390	4.155
Región de Los Lagos	418.972	17.194	119.701	216.891	47.460	13.092	1.376	3.258
Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Can	58.546	4.142	11.339	27.485	13.541	1.555	n/a	483
Región de Magallanes y Antártica Chilena	79.292	5.429	11.075	42.286	18.026	2.476	n/a	n/a
Región Metropolitana	3.280.390	133.843	645.083	2.056.637	268.020	115.134	28.298	33.375

Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo (Febrero - Abril 2016)

Unidad de medida: Estimación del número de personas

Fila: Categoría laboral CISE 93

Anexo 7 Proyecciones de apertura de locales y dotaciones

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

Anexo 8 Proyecciones de locales para los próximos 10 años

	Año de Operación	mt ² Totales	Espacio Coworking				mt ² Cafetería
			mt ²	Espacios de Trabajo	Módulos Privados	Salas de Reuniones	
1 Local RM-Providencia (1)	1 al 10	375	325	96	4	1	50
2 Local RM-(2)	3 al 10	500	450	133	4	1	50
3 Local RM-(3)	7 al 10	600	550	162	4	1	50
4 Local Región-(4)	9 al 10	400	350	103	4	1	50

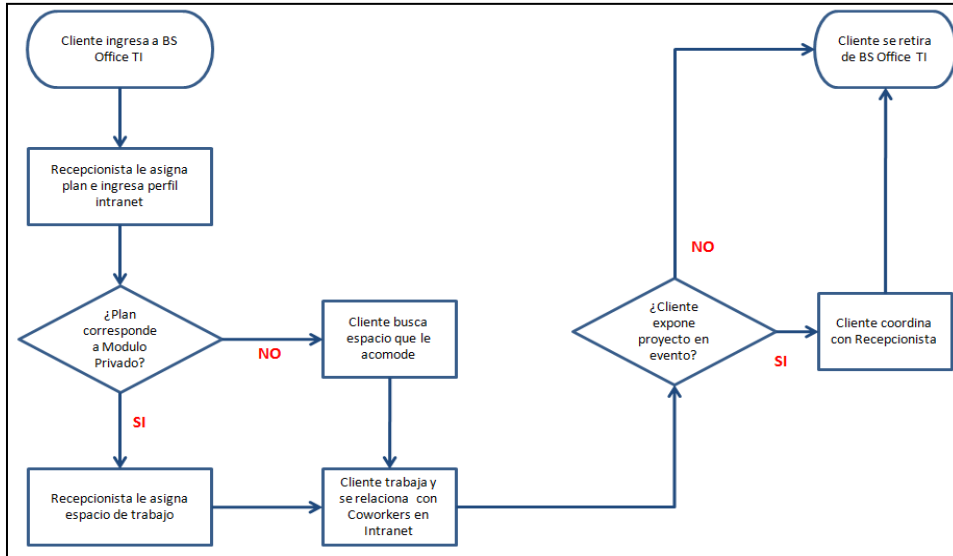
Anexo 9 Proyección de la dotación en función de los cargos disponibles.

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

Anexo 10 Servicios BS Office TI

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

Anexo 11 Flujograma Procesos Cara Cliente



Anexo 12 Carta Gantt y recursos (\$) de la implementación

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

Anexo 13: Experiencia del equipo gestor

RESUMEN EXPERIENCIA (GERENTE GENERAL)

ANTECEDENTES PERSONALES

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

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

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

EXPERIENCIA LABORAL

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

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

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

RESUMEN EXPERIENCIA (GERENTE TÉCNICO)

ANTECEDENTES PERSONALES

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

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

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

EXPERIENCIA LABORAL

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

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

SQL
Visual Basic
Power Builder
Java Script

RESUMEN EXPERIENCIA (DIRECTOR)

ANTECEDENTES PERSONALES

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

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

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

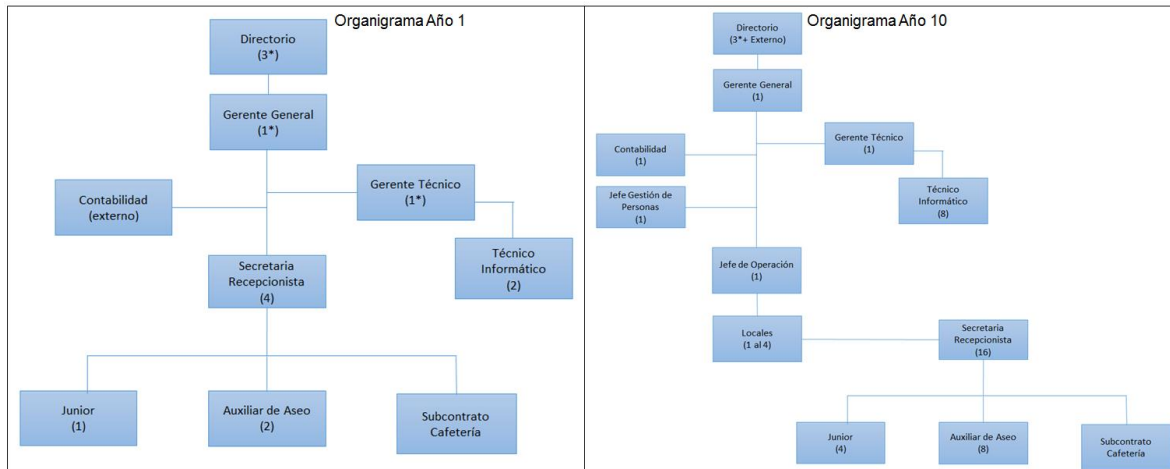
EXPERIENCIA LABORAL

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

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

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

Anexo 14 Organigrama organizacional para el año 1 y año 10.



Anexo 15: Proyecciones de Ingresos Mensuales Primer Año

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

Anexo 16 Ingresos anuales proyectados

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

Anexo 17 Estado de Resultados para el proyecto

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

Anexo 18 Flujo de Caja Neto para periodo de evaluación

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

Anexo 19 Supuestos Financieros

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

Anexo 20: Información de vida útil para activos fijos según SII

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

Anexo 21: Depreciación por periodo para activos fijos.

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

Anexo 22: Simulación crédito Banco CorpBanca

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

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

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

Anexo 23: Simulación Crédito 1 (72 meses)

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

Anexo 24: Simulación Crédito 2 (8 años)

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

Anexo 25: Costos y Gastos para el primer año

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

Anexo 26: Costos y Gastos para todo el periodo de evaluación

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

Anexo 27: Remuneraciones estimadas mensuales

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

Anexo 28: Flujo de Caja Neto 1 año de Operación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Mensuales	4,298,365	5,549,365	8,580,365	11,800,165	15,943,745	20,256,283	22,338,175	26,427,056	28,889,825	33,021,671	37,798,101	40,818,975
Costo de Servicio	-3,100,000	-3,127,604	-3,141,967	-3,179,957	-3,220,214	-3,272,567	-3,326,864	-3,350,894	-3,401,450	-3,429,772	-3,480,006	-3,538,366
Agua	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Luz	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Telefonía	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Internet	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Insumos de Oficina	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Proveedores informáticos	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Consultoría externa	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Comisiones tarjetas de crédito/débito		27,604	41,967	79,957	120,214	172,567	226,864	250,894	301,450	329,772	380,006	438,366
Gastos Operacionales	-12,112,533	-12,118,718	-12,124,919	-12,131,136	-12,137,368	-12,143,616	-12,149,879	-12,156,158	-12,162,452	-12,168,763	-12,175,089	-12,181,431
Arriendo Locales	2,474,240	2,480,426	2,486,627	2,492,843	2,499,075	2,505,323	2,511,586	2,517,865	2,524,160	2,530,470	2,536,796	2,543,138
Remuneraciones + Gastos laborales	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784	7,822,784
Gastos Comunes	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000
Publicidad y Promociones	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509	1,065,509
Gastos de Administración	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923	-3,567,923
Remuneraciones + Gastos laborales	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923	2,067,923
Compensaciones												
Remuneraciones Directorio	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
EBITDA	-14,482,090	-13,264,880	-10,254,444	-7,078,851	-2,981,760	1,272,178	3,293,509	7,352,081	9,757,999	13,855,213	18,575,084	21,531,255
Depreciación	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088	-2,108,088
Amortización intangibles (-)	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876	-540,876
EBIT	-17,131,055	-15,913,845	-12,903,408	-9,727,815	-5,630,724	-1,376,786	644,545	4,703,116	7,109,035	11,206,249	15,926,119	18,882,291
Intereses (-)	-849,362	-840,422	-831,415	-822,340	-813,198	-803,986	-794,706	-785,356	-775,936	-766,446	-756,884	-747,250
UAI	-17,980,417	-16,754,267	-13,734,823	-10,550,155	-6,443,922	-2,180,773	-150,161	3,917,760	6,333,099	10,439,803	15,169,236	18,135,041
Impuesto (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UDI	-17,980,417	-16,754,267	-13,734,823	-10,550,155	-6,443,922	-2,180,773	-150,161	3,917,760	6,333,099	10,439,803	15,169,236	18,135,041
Depreciación	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088	2,108,088
Amortización intangibles (-)	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876	540,876
FC Efectivo	-15,331,452	-14,105,302	-11,085,859	-7,901,191	-3,794,957	468,192	2,498,803	6,566,724	8,982,063	13,088,768	17,818,200	20,784,005
Amortización Deuda Actual	-1,191,999	-1,200,939	-1,209,946	-1,219,020	-1,228,163	-1,237,374	-1,246,655	-1,256,005	-1,265,425	-1,274,915	-1,284,477	-1,294,111
Flujo Caja Neto	-16,523,451	-15,306,241	-12,295,804	-9,120,211	-5,023,120	-769,183	1,252,149	5,310,720	7,716,639	11,813,852	16,533,723	19,489,894

Anexo 29: Cálculo Tasa Libre de Riesgo (Rf)

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

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2001									3.66	3.96	4.06	4.09
2003	3.83	3.93	3.78	3.81	3.91	3.81	3.87	3.87	4.19	4.14	4.05	4.27
2004	3.92	3.79	3.5	3.82	3.72	3.79	3.64	3.15	3.27	3.25	3.17	3.23
2005	3.10	2.89	2.78	2.61	2.38	2.30	2.38	2.21	2.18	-	-	-
2006	2.93	2.96	3.01	2.94	3.15	3.33	3.21	3.05	3.03	2.94	2.72	2.54
2007	2.58	2.81	2.57	2.59	2.96	3.21	3.12	3.14	2.96	3.01	2.93	-
2008	2.92	2.84	2.66	2.67	3.15	3.38	3.38	3.33	3.36	3.22	3.19	3.29
2009	2.71	2.19	-	2.56	3.30	-	-	-	-	-	-	-
2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2011	-	3.17	2.88	-	2.85	2.87	2.88	2.56	2.26	2.28	2.77	2.64
2012	-	-	2.58	2.53	2.45	2.47	2.46	2.40	2.30	2.32	-	-
2013	-	-	2.55	2.43	2.36	-	2.24	2.23	-	-	-	-

Tasa libre de riesgo promedio anual: 3.06%

Anexo 30: Beta de la competencia (Regus PLC S.A.)

Levered/Unlevered Beta of Regus PLC S.A.

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

Beta (Ref: FTSE 100)

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

Anexo 31: Cálculo Premio por Riesgo de Mercado

Rendimiento Nominal Bursátil del IGPA del Mercado Chileno

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

Retorno Promedio mensual 1.01%

Retorno Promedio anual 12.07%

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

Índice de precios al consumidor (IPC)

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

IPC Promedio mensual 0.26%

IPC promedio anual 3.16%

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

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

= 12.07% - 3.16%

=8.91%

Anexo 32: VAN y TIR Ajustada (Flujo desfasado 2 años)

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

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

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

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

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