



## **HIVECo**

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

**Alumno: Aurèlie Bellot**  
**Profesor Guía: Max De Solminihac**

**Santiago, septiembre 2019**

## Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido</b> .....	<b>1</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Oportunidad de negocio</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Industria</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 FODA.....	9
2.1.2 Análisis Porter.....	10
<b>2.2 Competidores</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Participación de mercado</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Clientes</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Modelo de negocios</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Descripción de la empresa</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 Modelo de Negocio: Canvas</b> .....	<b>21</b>
3.3.1 Propuesta de valor.....	21
3.3.2 Segmentos de cliente.....	22
3.3.3 Canales de distribución.....	22
3.3.4 Relación con cliente.....	23
3.3.5 Flujo de ingreso.....	23
3.3.6 Recursos claves.....	23
3.3.7 Actividades clave.....	24
3.3.8 Red de partners.....	24
3.3.9 Estructura de costo.....	25
<b>3.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</b> .....	<b>25</b>

3.5	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	27
3.6	RSE y sustentabilidad .....	28
<b>4</b>	<b><i>Plan de Marketing.....</i></b>	<b>29</b>
4.1	Objetivos de marketing.....	29
4.2	Estrategia de producto/servicio.....	29
4.3	Estrategia de Precio .....	30
4.4	Estrategia de Promoción y Distribución.....	30
4.5	Estrategia de Comunicación y ventas .....	31
4.6	Plaza.....	31
4.7	Presupuesto de Marketing.....	31
<b>5</b>	<b><i>Plan de Operaciones.....</i></b>	<b>32</b>
5.1	Adquisición de Clientes.....	33
5.2	Programación del Servicio.....	34
5.3	Recepción de Cliente.....	35
5.4	Salida de Cliente .....	36
5.5	Servicio de Post- Venta.....	36
5.6	Plan de desarrollo e implementación.....	37
<b>6</b>	<b><i>Equipo del proyecto .....</i></b>	<b>38</b>
6.1	Equipo gestor.....	38
6.2	Estructura organizacional y dotación.....	38
<b>7</b>	<b><i>Plan Financiero.....</i></b>	<b>39</b>
7.1	Inversión .....	39
7.2	Capacidad, Ocupación.....	40
7.3	Precios y ingresos .....	41

<b>7.4</b>	<b>Cálculo de Gastos de operación.....</b>	<b>42</b>
<b>7.5</b>	<b>Estados Financieros .....</b>	<b>44</b>
7.5.1	Estado de Resultados.....	44
7.5.2	Balance.....	45
7.5.3	Flujo de Efectivo .....	45
7.5.4	Tasa de Descuento .....	46
<b>7.6</b>	<b>Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b><i>Riesgos críticos .....</i></b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b><i>Propuesta Inversionista.....</i></b>	<b>49</b>
<b>10</b>	<b><i>Conclusiones .....</i></b>	<b>50</b>
<b>11</b>	<b><i>Bibliografía y fuentes.....</i></b>	<b>51</b>
<b>12</b>	<b><i>Índice De Ilustraciones, Graficas, Tablas Y Anexos .....</i></b>	<b>52</b>

## Resumen Ejecutivo

Actualmente en Santiago existe una alta demanda de espacios de trabajo para los nuevos emprendedores. Además, día a día las empresas están comenzando a implementar mayor flexibilidad en el trabajo remoto de sus empleados. A lo anterior debemos sumar la falta de nuevos proyectos inmobiliarios destinados a oficinas comerciales dentro de la ciudad. Esto nos indica que los Coworks son una solución a estas necesidades.

Dado que el espacio necesario para un puesto de Cowork es de 6 m<sup>2</sup> por puesto, y considerando una ubicación de 1,000 m<sup>2</sup> de espacio de oficina, se estima tener aproximadamente 120 puestos de trabajo en HIVECo. Estos 169 puestos de trabajo equivalen al 1.1% del mercado de Cowork disponible en Santiago. Estimado un 95% de ocupación mensual, según las tendencias actuales del mercado, se estima el uso de 160 puestos mensuales, con precio de acuerdo a los diferentes tipos de puestos, generaría un ingreso de 48.024.519 CLP mensuales.

La industria en Chile crece de un 23,8% anual y hay una tasa de apertura de sede de un 15.2% al nivel mundial.

HIVECo proveerá un espacio de trabajo confortable, de calidad y a precios accesibles necesarios para facilitar el desarrollo de las empresas, emprendimientos, Pymes, trabajadores remotos y Freelancers, a precios accesibles. Dentro de los servicios ofrecidos están el generar la posibilidad de membresías flexibles por día, semana, meses, o tiempos más extendidos según las necesidades de lugar, espacio y duración de los clientes, accesos a comunidades, charlas, descuentos y beneficios entre miembros, alianzas estratégicas, y uno de los más importantes a destacar es el acceso a la red de mentores profesionales y/o jubilados con experiencia en negocios exitosos.

Nuestro mercado objetivo se enfoca en Pymes chilenas y extranjeras presente en Santiago, empresas que dan horarios flexibles a sus empleadores, empresas de todo tamaño, trabajadores freelancers, viajeros, nómades.

HIVECo necesita para su implementación una inversión de \$596,508,000, incluyendo capital de trabajo, gastos de puesta en marcha y la inversión en los activos, lo que garantizará la generación de los ingresos necesarios para mantenerse en funcionamiento. Es importante mencionar que luego de realizar el análisis financiero de HIVECo, podemos decir que se trata de un proyecto con un VAN positivo de un poco más de \$390,000,000 CLP con una tasa de

descuento del 15% y una TIR de 20.7% con márgenes brutos positivos desde el primer año de operaciones, y un plan de apertura de una segunda sucursal a partir del tercer año con reinversión de los fondos.

La ventaja competitiva de HIVECo se enfoca en una amplia variedad de opciones de servicios (a la carta), donde tendrá opciones de membresías diarias, semanales y mensuales, lo que contempla un Hot Desk o un Dedicated Desk con acceso 24/7. Además, tiene considerado introducir al mercado membresías preferenciales para estudiantes y convenios con Empresas y Universidades.

Los principales aspectos del modelo de negocio son manejar los datos de los clientes a través de la App, administrar los espacios mediante sus anfitriones, precios de las membresías de acuerdo a las necesidades de los clientes, organizar eventos y talleres para facilitar el Networking y crear alianzas estratégicas con proveedores locales de snacks, café, té, etc.

## 1 Oportunidad de negocio

Actualmente la disponibilidad de oficinas va a la baja; esto debido al aumento en la demanda de los emprendedores y trabajadores independientes, fortaleciendo la competitividad del sector. La falta de proyectos para el desarrollo de nuevos espacios es un punto al que hay que poner fuerte atención. Además, la tasa de vacancia de oficinas de clase A, A+ han bajado en los últimos años llegando a un 4,32% en el cuarto trimestre del año 2018 en Santiago (Comunas de Santiago, Providencia, Vitacura, Las Condes). Las oficinas de clase A se caracterizan por ser plantas que van idealmente desde los 800 m {+2} en adelante, con altura de piso a cielo de 2,6 o más, equipamiento de extinción, detección y audio evacuación; control de accesos, circuito cerrado de televisión, sistema de climatización centralizado, ascensores de velocidades del orden de 2,5 m/seg en adelante, sistema de control centralizado, uso eficiente de la energía y diseño arquitectónico innovador, entre otros. De esta falta de disponibilidad nace una oportunidad de cambiar la visión del trabajo y de los espacios donde uno puede desarrollar su actividad. Los Coworks son espacios colaborativos donde los trabajadores pueden compartir un lugar físico y trabajar cada uno en su propio proyecto, pero en comunidad, nutriéndose de un ambiente laboral más cooperativo.

Para el año 2020 se estima que habrá en el mundo más de 3,6 millones de personas trabajando bajo el sistema de Cowork o trabajo compartido. En 2018, hubo un crecimiento de 15.2% de aperturas en el mundo. Chile no es ajeno a la tendencia, ya que desde hace un tiempo se han multiplicado este tipo de alternativas. Actualmente nos encontramos con más de 180 Cowork a nivel nacional, de los cuales 140 se encuentran concentrados en Santiago, principalmente en las comunas de Las Condes y Providencia, gran parte de los cuales solo tiene una sede y el 16% cuentan con subsidio. De acuerdo a un estudio del World Economic Forum, Chile es el país con la tasa más alta de innovación en la fase temprana de emprendimientos en el mundo, superando incluso a las economías europeas más competitivas, como Alemania, Suiza, Suecia, Finlandia o Noruega; y según el Global Entrepreneurship Monitor 2014, el 24,3% de la población adulta (18-64 años) se declara emprendedor en etapas iniciales.



El subarrendamiento de oficinas ya se instaló en nuestro país, siendo el formato Cowork el que está llegando a las zonas más estratégicas para hacer negocios en nuestra capital. Este modelo viene desde afuera y ha tenido un auge en los últimos años, creciendo un 23,8% anual en Chile, ésto según cifras de Emergent Research. Los espacios

colaborativos, además de permitir mayor flexibilidad y reducir los costos fijos en cerca de un 25% para quienes hacen uso de estas dependencias, generan impacto en las zonas o barrios donde se ubican, pues, en algunos casos se han recuperado edificios o incluso fábricas que estaban en desuso o abandonadas.

Entre otros aspectos, el estudio habla de un aumento del 60% de las probabilidades de éxito de los emprendimientos al estar en espacios de Coworking. Un primer análisis de ello señala que al estar en un espacio de Coworking las start-Ups se unen a una gran fuerza y empujan por el éxito de todos.

Los Coworks ofrecen a las empresas y los emprendedores un lugar confortable y diferente dándoles la posibilidad de arrendar puestos de trabajos flexibles, equipados con acceso a salas de reuniones, internet, etc. permitiendo un ahorro de costo y el acceso a una comunidad para aumentar y desarrollar su crecimiento.



## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Los Coworks se encuentran en la industria terciaria, ofreciendo el servicio de la gestión de espacios de trabajo colaborativo y de servicios de apoyo a empresas en la forma de asesoría varias. En Chile existen muchos actores ligados a la industria del Cowork lo que genera un ecosistema favorable a este tipo de negocio.

Los Coworks cuentan con varios aliados a fin de poder proveer servicios de apoyo y beneficios a sus clientes tal como servicios legales, convenios con Gimnasios, compañías de teléfonos y más. Además, pueden contar con alianzas con proveedores de talleres y charlas para organizar varias actividades y generar Networking entre los clientes.

En cuanto a promotores que fomentan y desarrollan el ecosistema del emprendimiento Chile cuenta con varios. La CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) genera llamados a lo largo del año de financiamiento y está reconocido como una de la aceleradoras más grandes y diversas del mundo con su programa de Start-Up Chile. Del otro lado la ASECH (Asociación de Emprendedores de Chile) organiza varias juntas de emprendedores y talleres para que las empresas puedan desarrollar sus aptitudes y su Network.



Los proveedores principales de espacios de trabajo se encuentran en toda la ciudad de Santiago y especialmente en los centros de negocio. Sin embargo, la tasa de vacancia de las oficinas de clase A está disminuyendo y ésta en el último trimestre del año 2018 fue de solamente 4.32%.

Afin de estudiar los factores internos y externos que puede afectar este negocio, se va a desarrollar un análisis FODA.

## 2.1.1 FODA

### **Fortalezas**

En cuanto a las fortalezas, un Cowork en general requiere poca inversión ya que se arrienda el espacio y solo se necesita muebles de oficina. Es un modelo de negocio todavía desconocido de la mayoría de la población lo que facilita su entrada y el desarrollo de diferentes modelos de negocios. Siendo fácil de implementar, permite mayor flexibilidad para adaptación y expansión.

### **Oportunidades**

El Cowork pretende ser una oportunidad de negocio ya que se ve una escasez de oficina y más de 300 empresas son creadas diariamente. Además, agregan valor a espacio subutilizados y generan negocio para los negocios alrededor (restaurantes, cafés, tienda de primeras necesidades, etc.). Como todavía no son mainstream y la industria en que se encuentran no está madura existe oportunidad. Existe además un empuje de parte del gobierno para el emprendimiento que va a generar una necesidad aún más fuerte de lugares de trabajo que apoyan a estas empresas. Una de las fuerzas de un Cowork se observa por su logro de crear una comunidad que se apoya, donde se agrega valor y se genera negocio entre los miembros.

### **Debilidades**

Por otro lado, se puede escoger algunas debilidades donde tener atención personalizada y flexibilidad puede generar incertidumbre en el flujo de caja y requiere más inversión en personal.

### **Amenazas**

Algunas amenazas existen como la entrada de actores internacionales que se incorporan al mercado de manera muy agresiva. El Cowork es también un modelo replicable y los clientes pueden dañar los locales. Se podría ver como amenazas una asociación de Cowork que se vería más fuerte juntos.

Los Coworks se están instalando en todo el mundo y se presenta como siendo el futuro de la manera de trabajar. Se pueden ver más en los países donde el emprendimiento está fuerte y Chile está desarrollando de manera fuerte su ecosistema para empujar al emprendimiento y la flexibilidad en el trabajo.

## 2.1.2 Análisis Porter

Un análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a determinar el atractivo de la industria de Coworking en Chile.

### **Ingreso de Competidores**

Al ser una industria relativamente nueva en Chile, el ingreso para competidores es bastante atractivo. El Coworking es un negocio sencillo, que permite el ingreso de muchos competidores, lo que se ha hecho notar en el crecimiento de la industria en los últimos años. En Santiago, la demanda de oficinas está creciendo, pero los proyectos inmobiliarios van a la baja, lo que da lugar al ingreso de competidores. Sin embargo, a pesar de ser un negocio sencillo, con facilidad de ingreso, se requiere una fuerte inversión de capital inicial, lo que hace que el ingreso de competidores tenga un atractivo medio.

### **Poder de Negociación de Clientes**

Los Cowork han crecido fuertemente en los últimos años. Los espacios de oficina tradicional generalmente piden contratos de largo plazo, con varios requisitos, avales y depósitos, que no siempre son factibles para una empresa en sus etapas iniciales. Por lo mismo, los clientes que buscan un Cowork, no siempre tienen muchas otras alternativas. Esto, al igual que los precios bajos de membresía, hacen difícil que los clientes se cambien de Cowork, dándoles un poder bajo de negociación.

### **Amenaza de Sustitutos**

En la actualidad, los posibles sustitutos de un servicio de Cowork son los espacios de oficina tradicional y otros Coworks. Los espacios tradicionales generalmente no vienen con los otros servicios que ofrece un Cowork, como internet, electricidad, etc., siendo estos gastos adicionales que el arrendatario debe cubrir. A la vez, los Coworks están cobrando fuerza en Santiago, creciendo continuamente. Este nivel de crecimiento y la facilidad del ingreso a la industria permite que otras empresas repliquen el modelo y sirvan de sustitutos para HiveCo.

### **Poder de Negociación de Proveedores**

Dado que el servicio de Cowork tiene pocos proveedores, su nivel de negociación es bajo. Mientras el arriendo del espacio puede significar una inversión importante, esta es la principal.

Los otros proveedores de servicios principales para un buen funcionamiento de un Cowork, son los proveedores de internet, de quienes hay una fuerte variedad.

## **Rivalidad Competitiva**

Debido a que el sistema de arriendo de oficinas y espacios de trabajo todavía no ha cobrado entera popularidad, el mercado no se encuentra saturado. Existe una demanda de mercado que permite desarrollar esta industria. Aunque la competencia internacional está entrando al país, los actores principales ven a los otros Coworks como complementarios, y no como competencia, por lo que la rivalidad competitiva esa baja.

## **Conclusión de Análisis de Porter**

La industria del arriendo de oficinas está cambiando, y el sistema de Cowork va creciendo rápidamente en Chile, lo que hace que el ingreso de competidores sea una certeza. Sin embargo, aunque los Cowork son más conveniente para la nueva ola de trabajadores, existen pocos Coworks que ofrecen servicios adicionales de apoyo para los emprendedores. HIVECo quiere entregar las mejores herramientas a los emprendedores organizando talleres o dando acceso a mentores, lo que la mayoría de los Cowork no hacen. Este servicio agregado da un valor adicional que hace que HIVECo se encuentre con una rivalidad mediana y sea muy atractivo. El crecimiento de la industria de un 23.8% y la rentabilidad del negocio, hacen que el negocio sea atractivo.

## **2.2 Competidores**

Los Coworks en Chile existen desde 2011. La cultura del Cowork está en pleno desarrollo y este modo de espacio de trabajo se hace conocer más. Hoy existe en Chile más de 180 Coworks y con aproximadamente 140 en Santiago. Un 16% de ellos cuentan con subsidios públicos y algunos con alianza con municipalidades. Existe una gran variedad y de tamaños, modalidades, beneficios, y precios de Coworks. Están presente en toda la ciudad y aunque unos tienen múltiples sedes, la mayoría solamente cuenta con una. El precio promedio de un puesto de trabajo en un Cowork es de 100.000CLP mensual y esto da acceso a un hot spot (un puesto de trabajo que uno puede ocupar pero que no está dedicado a una persona), 2 horas de sala de reunión, acceso a café instantáneo y una conexión de internet.

En Santiago, existen marcas nacionales de Coworks, tal como Cowork Latam, Santander Café, Zupwork, Launch Cowork, y Edge Cowork. Estos Cowork son de tamaño pequeño a mediano con ZupWork que partió este año 2019 siendo el más pequeño y Cowork Latam teniendo 10 Sedes en Chile, 4 en Colombia y 1 en Uruguay. Están presentes también marcas extranjeras tal como Regus y Wework que se implantó en Santiago desde el fin de 2018. Las diferentes empresas en esta industria se enfocan en distintas población, servicios y modelos de negocios. Por ejemplo, ZupWork se basa en un nuevo modelo de negocio que partió en Nueva York y que ya está presente en San Francisco. La idea central de ZupWork es de crear una red de lugares de trabajo utilizando espacios subutilizados durante el día tales como restaurantes o bares cuando están lo menos ocupados. Wework por su lado tiene una estrategia de entrada en mercado muy agresiva abriendo 5 sedes en su primer año de presencia y tiene una visión hacia el futuro del trabajo. Leandro Basaez Carvajal, Gerente General de Wework Chile, habla de su espacio como una revolución en la manera de pensar del lugar de trabajo. Wework quiere ser un lugar inspirador y en línea con un desarrollo sustentable educando a sus clientes a consumir de una manera distinta. Un comentario a destacar de parte de ambos Emilio Segreste Villablanca, CEO & Co-fundador de Zupwork y Leandro de Wework, es que no ven los otros Cowork como competencia directa ya que están desarrollando estrategias diferentes pero más como una complementariedad que ayuda a empujar el nuevo modelo de trabajar de manera colaborativa y remota. Leandro comentó que su mayor competencia según él son los espacios vacíos en los edificios donde una empresa puede decidir arrendar este espacio en vez ser parte de WeWork.

En término de prestación de servicios, los Coworks proveen unos similares con acceso a puestos de trabajo durante el horario de trabajo (de 9 hrs a 19 hrs), una conexión internet, café instantáneo, y unas horas de sala de reunión cuando tiene.



## 2.3 Participación de mercado

Para el 2018, según la consultora NAI Sarrá, se puede estimar 64.000 m<sup>2</sup> de espacio de Cowork en Santiago. Considerando un espacio de 6 m<sup>2</sup> por puesto de trabajo, se estima que la disponibilidad de puestos de Cowork es de 10,667 puestos en el 2018. Dentro de la estimación de participación en el mercado, al comienzo dispondremos de 1000 m<sup>2</sup> que es lo mínimo para generar una capacidad de 169 puestos de trabajo, considerando 6 m<sup>2</sup> por unidad, lo que equivale a un 1,5% de participación en el mercado. Para el tercer año tendremos 2000 m<sup>2</sup> al incorporar (169 espacios de Cowork) de los 64.000 m<sup>2</sup> disponibles en Santiago para ofrecer a nuestros clientes, lo que equivale como meta a 3.1% de participación en este mercado. Se estima seguir aumentando la cantidad de locales Cowork, con 1000 m<sup>2</sup> adicionales por año, hasta llegar a 9000 m<sup>2</sup> en el año 10.

## 2.4 Clientes

El Coworker es el anglicismo utilizado para referirse a la persona que trabaja siguiendo el modelo laboral de Coworking. Según CoworkingSpain, el perfil internacional de los Coworkers es el siguiente:

- Personas entre 30-45 años (edad media del Coworker),
- +50% trabajadores freelance, el resto en microempresas y PYMES.
- 4/5 Coworkers posee estudios universitarios.
- 2/3 hombres
- Los emprendedores que trabajan en un Cowork tienen mejores ingresos gracias al ecosistema y a la comunidad donde se puede intercambiar ideas y generar negocio.
- Sectores: relacionando a la creación, diseño, tecnología, arquitectura, fotografía, periodismo
- Personas que no disponen de un nivel de ingreso que les permita pagar un gasto fijo alto arrendando una oficina.

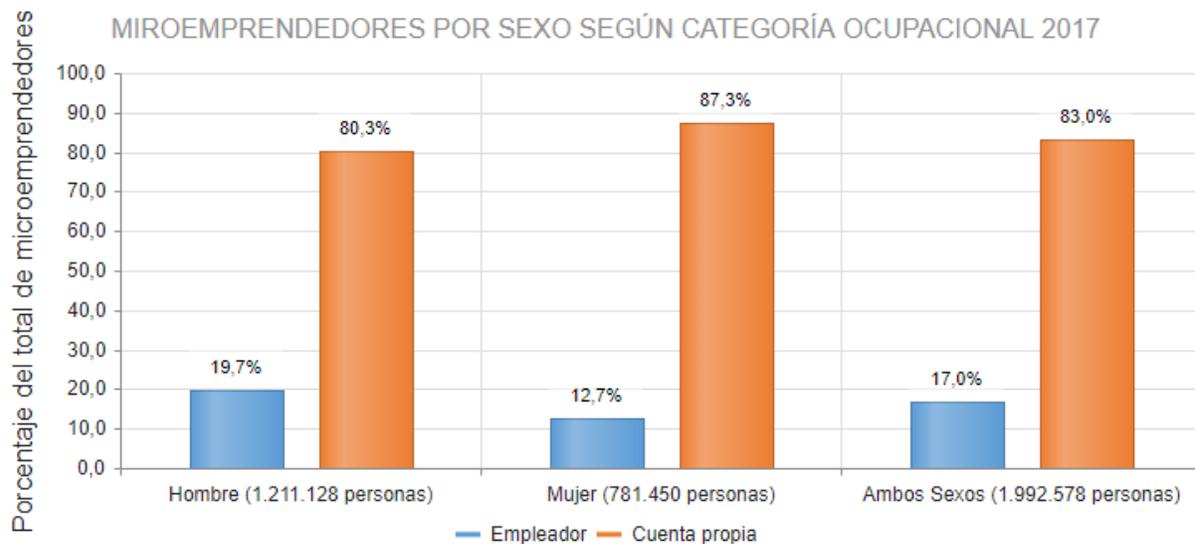


En Chile existen casi 2 millones de emprendedores de acuerdo con la V Encuesta de Microemprendimiento (EME) 2017, realizada por el Ministerio de Economía y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). El 60% de estos emprendimientos son creados por hombres y en promedio 83% creados por cuenta propia. [LINK](#)

  
**TU EMPRESA EN UN DÍA**  
 Ministerio de Economía, Fomento y Turismo



Gráfica 1 - Microemprendedores por Sexo 2017 - SII



En Chile, existen facilidades para empezar un negocio. Existe el servicio de “Tu Empresa en un día” donde una vez que tiene los papeles requeridos, uno puede de manera sencilla y sin costo constituir una empresa. Esto es válido para el siguiente tipo de empresas:

- Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL o LTDA).
- Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL).
- Sociedades por Acciones (SPA).
- Sociedades Anónima Cerrada (SA).

Cada día 351 empresas en promedio fueron creadas en Chile en octubre 2018 en comparación con 58 en mayo 2013. Esto demuestra un crecimiento importante de microempresas que necesitan un espacio de trabajo al momento de tener su empresa creada o para crearla. Los emprendedores que recién empiezan sus actividades no cuentan con muchos recursos y buscan disminuir sus costos. Al momento de buscar espacio para unas oficinas, no tienen el capital para comprar una oficina o arrendarla. Además de tener el lugar físico, uno debe suscribir a diferentes cuentas tales como servicio de internet, agua, y electricidad lo que aumenta el costo de tener una oficina en un edificio. También, se encuentran amarrados con contratos largos y requisitos de arriendo al cual no pueden responder o que son caros de cortar. Esto refuerza las necesidades para las Start-Up de tener un lugar de trabajo distinto a una oficina regular, flexible y que cuente con todos los servicios necesarios ya presentes e incluidos en un espacio Cowork para facilitar el desarrollo de sus actividades.

Los emprendedores serán nuestro enfoque principal con la visión de poder apoyarles en su desarrollo dentro de nuestros espacios de trabajo colaborativos.

Además de las pymes chilenas, trataremos de llegar a las pequeñas empresas extranjeras que vienen a implantarse en nuestro país gracias a los esfuerzos de ProChile, las Cámaras de Comercios Binacionales y los esfuerzos de los programas de desarrollo internacional, de promociones económicas, e inversión al extranjero de distintos países tales como el team France Export de Francia. También contamos con atraer a los viajeros, nómades digitales, y freelancers representando el futuro del trabajo y presentes en Chile por un corto tiempo. Nuestros servicios flexibles les acomodaron perfectamente teniendo un espacio de trabajo de calidad, la posibilidad de quedarse por poco tiempo cuando están en misión de prospección y con todos los servicios incluidos sin tener que preocuparse de nada.

De otra manera y con apoyo del gobierno de Chile, la cultura del trabajo está cambiando y la

manera de cómo uno trabajó hace 20 años se está revolucionando y flexibilizando. Se están presentando turnos de 4X3 y la posibilidad de legislar el trabajar desde su casa. Una persona trabajando en una oficina podrá tener la oportunidad de llevar su trabajo a su casa, pero aquí surgen unas barreras al



trabajar desde la casa. Aunque se puede trabajar en un espacio personal, con un ahorro de tiempos de traslado y sin costo, el Home Office nos aísla del ámbito social. También existen varias distracciones tal como tareas de casas/familia, television, tramites y el hecho de no poder recibir clientes. El Cowork soluciona estos problemas y provee un ambiente grato de trabajo con todas las conveniencias.

Otro grupo de personas a las que queremos apoyar y orientar, son los estudiantes. Ofreciéndoles una membresía muy atractiva, podrán tener acceso a nuestros edificios y trabajar tranquilamente. De hecho, al día de hoy no existen lugares donde pueden quedarse hasta horas extendidas en la tarde. Por ejemplo, la biblioteca de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile solo abre de lunes a viernes de 9:00 a 22:00 hrs. y el sábado de 9:00 a 14:00 hrs. Nuestro objetivo es de proveer a los estudiantes un lugar cómodo aparte de su casa donde su productividad será más alta.



### 3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

HIVECo será una empresa que proveerá el lugar de trabajo del futuro para los emprendimientos chilenos y extranjeros que desean trabajar en un espacio inspirador. La primera sede de HIVECo será ubicada en la parte de la ciudad de Santiago que ha visto su mayor tasa de creación, crecimiento y concentración de pequeñas empresas la que se encuentra en la comuna de Santiago Centro. HIVECo ofrece un lugar de trabajo accesible, cómodo, de calidad e inspiradora para los profesionales de emprendimientos, empresas, estudiantes y más. El lugar se podrá acceder de manera libre y uno podrá elegir dónde quiere instalarse para ejecutar el trabajo del día. Uno ocupa las dependencias según sus necesidades

de lugar, de espacio y de duración. Se facilitará el arriendo de espacio de trabajo de aproximadamente 6 m<sup>2</sup> por día, semana, o en la mayoría de los casos, por mes y por duración más larga. Teniendo una membresía en HIVECo, los trabajadores tendrán a su disposición internet de alta velocidad, café de grano de primera calidad, snack, sala de reuniones, e impresoras.

Además de ofrecer este espacio, los locales de HIVECo ofrecerán diferentes servicios. Los miembros tendrán acceso a una red de profesionales y jubilados expertos en sus áreas a fin de apoyarles a desarrollar su actividad de manera guiada. Se creará un sistema de mentorship y se realizarán talleres para los miembros según necesidad y tema de interés.

*Gráfica 1 - Comparativo de Servicios - Elaboración Propia*

	HIVECo	Cowork Tradicional	Coworks en Bancos	Cafeterias	Trabajar en casa	Oficina
Wifi de alta velocidad	✓	✓	∅	∅	✓	✓
Facilidad en disponibilidad de mesa	✓	✓	∅	∅	✓	✓
Seguridad	✓	✓	∅	∅	✓	✓
Lugares Inspiradores	✓	∅	∅	∅	∅	∅
Comunidad	✓	✓	∅	∅	∅	∅
Flexibilidad de inscripción/Cancelación	✓	∅	∅	∅	∅	∅
Bajos Precios	✓	✓	✓	∅	✓	∅
Precios preferenciales para estudiantes	✓	∅	∅	∅	∅	∅
Apoyo a los negocios locales	✓	∅	∅	✓	∅	∅
Café, Te, Snack disponible gratuitos	✓	✓	∅	∅	✓	∅
Talleres, Charlas	✓	✓	∅	∅	∅	∅
Anfitrión	✓	✓	✓	∅	∅	∅
Puestos Fijos	✓	✓	∅	∅	✓	✓
Sala de reuniones	✓	✓	∅	∅	∅	✓
Hora extendidas	✓	∅	∅	∅	✓	∅

Mientras existen otras alternativas de lugares de trabajo, tanto como oficinas tradicionales, coworks tradicionales, o trabajar desde casa, HIVECo se distingue de estas no solo por su horario extendido de 24/7, sino también por su apoyo a los negocios locales, su flexibilidad de inscripción y cancelación, y el ambiente inspirador que motiva y promueve la productividad.

### 3.1 Modelo de negocios

HIVECo provee un espacio de trabajo visionario, comprometido, cómodo, flexible y muy asequible, mediante membresías ajustadas a cada necesidad de nuestros clientes, incluyendo servicios adicionales y tarifas preferenciales para estudiantes y convenios con empresas y universidades. Creando una comunidad colaborativa, poniendo a disposición una amplia red de mentores profesionales y/o jubilados exitosos en el ámbito empresarial y emprendedor. Las reservas, solicitudes y otras interacciones con los clientes serán administradas mediante una aplicación móvil y/o web, teniendo de manera precisa la disponibilidad. Los espacios de HIVECo serán administrados por anfitriones a disposición de solicitudes de nuestros clientes, organizando eventos, talleres para facilitar el Networking y ventas de membresías. Además, realizaremos alianzas estratégicas con proveedores de snacks, café, té, etc.

### 3.2 Descripción de la empresa

HIVECo se enfoca en ofrecer soluciones de espacio de trabajo para PYMES y trabajadores remotos partiendo en la comuna de Santiago Centro con un espacio de 1000 m<sup>2</sup> de oficinas. HIVECo es una empresa enfocada en facilitar el desarrollo de empresas, emprendedores, Pymes y trabajadores remotos, proponiendo espacios de trabajo cómodos, accesibles, flexibles e inspiradores desde un puesto de trabajo que consideramos de 6 m<sup>2</sup> hasta oficinas privadas para 8 personas. Cada puesto de trabajo contará con un amplio escritorio moderno, silla ejecutiva ergonómica, acceso a conexión de corriente, acceso a internet de alta velocidad. Todos los miembros podrán contar con acceso a un bar de snacks y café. También tendrán acceso a impresoras, escanners, y fotocopadoras. Se manejará un stock de materiales básicos de oficina, como papel, lápices, plumones, destacadores, corcheteras, etc. Las salas de reuniones contarán con retroproyector, pizarras blancas y mesa de conferencia para 8 personas. Existirá también una pequeña área tipo lounge con sofás donde se podrá trabajar de manera más cómoda y/o compartir tiempo y experiencias con otros miembros de HIVECo.



HIVECo ofrece membresías flexibles por días, semanas, y meses de acuerdo a la necesidad de cada cliente. Poder tener la posibilidad de tener flexibilidad en el arriendo de su espacio de trabajo, da la oportunidad a las PYMES de obtener solamente el espacio necesario por puesto con todas las comodidades sin encerrarse en un contrato de arriendo de oficinas de largo plazo. Esto les da también más seguridad y a un precio más accesible que las oficinas tradicionales que se encuentra en UF 0,49/m<sup>2</sup> o aproximadamente CLP 320.000 por una oficina de 4 personas (CLP 220.000 en HIVECo) según la consultora especializada en el rubro inmobiliario, Wellcot, para la gestión de sus gastos lo que es lo que buscan las PYMES.

Los espacios de trabajo incluirán los servicios necesarios para trabajar en buenas condiciones tal como: sala de reuniones, impresora, internet de alta velocidad, café de grano. A fin de poder cumplir con nuestro objetivo que es apoyar a las empresas a desarrollarse de la manera más eficaz y fuctiful, los miembros de HIVECo tendrán acceso a una comunidad de pares de negocios, capacitaciones y charlas cada mes, descuentos y beneficios HIVEBe entre miembros que se podrán encontrar en el sitio web y App, y poniendo a disposición una red de mentores profesionales y / o Jubilados exitosos en negocios y emprendimientos. Los mentores jubilados son empresarios exitosos que por ejemplo vendieron sus negocios y tienen todavía mucho que

compartir. Cada mes tendremos uno o más mentor que estarán disponible para reunirse con los miembros de HIVECo y asesorarlos en cada etapa de su crecimiento. HIVECo utilizará espacios en edificio que se encuentran en subuso, añadiendo valor y aportando apoyo a los negocios locales.



## 3.3 Modelo de Negocio: Canvas



Gráfica 2 - Modelo de Negocio Canvas - Elaboración Propia

### 3.3.1 Propuesta de valor

HIVECo se dedica en mayor parte a prestar un servicio de espacio de trabajo pensado para el futuro de la manera de trabajar con el fin de apoyar a las PYMES a desarrollarse. Estaremos comprometidos en ofrecer espacios de trabajo cómodos, flexibles, e inspiradores. Creando un espacio donde los miembros se sentirían parte de algo más grande, nuestro objetivo es de crear de manera orgánica una comunidad de pares para generar un ecosistema de apoyo y de negocio entre los miembros. HIVECo ofrecerá flexibilidad en las opciones de membresías. Se podrá arrendar puestos por día, semana, y mes según la necesidad de los miembros y desde un puesto de "open space" hasta oficinas privadas de 8 puestos. Las membresías darán acceso a servicios adicionales tal como talleres y charlas sobre temáticas identificadas y problemáticas levantadas con encuestas de



los miembros de HIVECo. Además, una red de mentores profesionales y/o jubilados estarán a su disposición unas veces al mes para aconsejarles en su desarrollo.

### 3.3.2 Segmentos de cliente

HIVECO se dedica a las PYMES y emprendimientos como principal cliente. Además de esta categoría de cliente, se tratará de captar a los empleados de empresas que tienen flexibilidad en sus espacios de trabajo y donde las empresas les dan la posibilidad de trabajar en remoto. Siendo a largo plazo presente en toda la ciudad, un HIVE podrá ser ubicada más cercano de la casa de uno y ser la mejor opción de lugar de trabajo. También con la posibilidad de arrendar los espacios de manera puntual, les dará la posibilidad a los viajadores, nómades digitales, freelancers y empresas extranjeras en misión de prospección de ser parte de nuestro Cowork. Sin embargo, nuestro espacio de trabajo será abierto a todas las personas y empresas que necesitan un lugar de trabajo o que quieren participar de nuestros talleres y charlas sin ningún tipo de discriminación.



### 3.3.3 Canales de distribución

En cuanto a canales de distribución, se tratará del sitio web y de la aplicación HIVECo, donde se podrá encontrar la mayoría de la información sobre la disponibilidad de espacios en tiempo real, los próximos eventos, los servicios y lista de empresas ya miembros de HIVECo. También

a fin de ampliar y desarrollar nuestro alcance, trabajamos con la ASECH, la Cámara de Comercio de Santiago y con influencer en RRSS.

### 3.3.4 Relación con cliente

La fuerza de un Cowork además de sus servicios está en su comunidad. Se debe en primer lugar captar al corto plazo clientes de manera intensiva y con alta frecuencia para atraerlos a nuestro espacio. Luego, para retenerlos y desarrollar un sentimiento de pertenencia a nuestro proyecto, se deberá brindar un servicio de alta calidad y de atención personalizada respondiendo de la mejor manera y adaptarse a las necesidades del cliente. HIVECo deberá volverse el lugar donde uno se siente en confianza, es parte de algo más grande, y donde se puede encontrar apoyo y soluciones.

### 3.3.5 Flujo de ingreso

Los ingresos generados en HIVECo serán compuestos mayormente del cobro de las membresías dependiendo del tiempo de ocupación y del número de espacios de trabajo ocupados. Serán clasificados en dos grandes categorías: los espacios dedicados y los “Hot Spot”. Los espacios dedicados son espacios de oficinas privadas o de puestos de trabajos en el espacio Coworking donde el puesto solo será utilizado por la persona indicada. La otra categoría es la de los Hot Spots. Aquí se podrá ocupar de manera libre cualquier puesto desocupado en el espacio de Coworking por el número de hora descrito en su tipo de membresía.

El resto de los ingresos se obtendrán con los servicios adicionales que propongamos. Se cobrará la asistencia a Talleres y Charlas, se arrendará las salas de reunión y el espacio entero durante los fines de semanas a entidades y empresas externas de HIVECo. Para generar ingresos extras, se venderá a empresas miembros o entidades relacionadas al mundo del Coworking espacios de publicidad en nuestro sitio web y aplicación.

### 3.3.6 Recursos claves

Los recursos claves de nuestro Cowork serán los que nos permitan aportar los servicios de mejor calidad. Las sedes de HIVECo serán equipadas con mobiliario de línea epura y considerando la ergonomía en cada puesto de trabajo a fin de ofrecer los espacios más

cómodos posible. Contaremos con al menos 1000 m<sup>2</sup> de espacio de trabajo en cada sede que será de 1300 m<sup>2</sup> en una primera etapa situada en la comuna de Santiago Centro. Contamos con productos de consumo de calidad tales como café de grano y snack saludables.

En término de recursos claves digital, tendremos nuestra página web y aplicación HIVECo disponible para iPhone y Android donde se podrá conseguir toda la información sobre nuestros servicios, pero también donde se podrá utilizar de manera ágil nuestros espacios. Uno podrá localizar las HIVES, verificar la disponibilidad de espacio, ingresar a la sede y hacer el pago de su membresía a través de nuestra web y aplicación. Nuestras Redes Sociales serán también unos de los recursos clave para poder difundir nuestra marca y informar sobre las novedades y eventos próximos.

### 3.3.7 Actividades clave

La principal actividad de HIVECo se constituye de arriendo de espacio de trabajo en un estilo de Cowork. Para disponer de un lugar de calidad se deberá asegurar el buen estado del mobiliario. A fin de poder satisfacer la demanda de puesto un esfuerzo de seguimiento de los puestos disponibles se deberá realizar en conjunto con los miembros que deben registrarse con la App HIVECo con el apoyo de los anfitriones disponible durante las horas de trabajo. Como servicio incluido en la membresía, el wifi será mantenido en buen estado y se deberá controlar el inventario del snack station. Como se desarrollarán eventos en forma de charlas y talleres, se deberá coordinar la disposición del espacio y de los conferencistas que desarrollarán estas actividades.

### 3.3.8 Red de partners

Afin de poder llevar a cabo nuestro objetivo principal que es apoyar a las empresas PYMES, es necesario contar con una red de apoyo de calidad. Esta red será compuesta de proveedores que nos ayudarán a cumplir con nuestras ofertas tal como: proveedores de snack de emprendimientos locales, de internet, de insumos de impresiones. Se desarrollará relaciones estrechas con proveedores claves del ecosistema del emprendimiento tal como la ASECH, la asociación de Cowork Chile y asociación de mentores. Una relación que queremos desarrollar es con jubilados de emprendimientos exitosos (creadores de Emporio de la Rosa, dueño de Wom y más) que podrán exponer sus éxitos y fallas para enseñar a los recién partiendo.

### 3.3.9 Estructura de costo

El costo más importante del espacio HIVECo se encuentra en el arriendo del local y de su adaptación a nuestra visión de la repartición de los espacios. Como queremos un lugar cómodo e inspirador, invertiremos en material de calidad y diseños novedosos.

El segundo costo a tomar en consideración es la remuneración del personal. Como queremos tener un servicio al cliente impecable, contrataremos personal de calidad ya que son embajadores de nuestra marca.

Otro costo importante para la agilización de nuestro servicio es el desarrollo y mantenimiento del sitio web y de la App HIVECo, que será nuestra base para manejar el inventario y disponibilidad de espacios disponibles.

### 3.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

	Las Condes	Providencia	Nunoa	Santiago
Micro	23,062	21,741	9,658	32,366
Pequena	12,035	11,384	3,375	13,993
Mediana	2,842	2,361	552	2,445
Grande	2,650	1,283	196	1,103
	<b>40,589</b>	<b>36,769</b>	<b>13,781</b>	<b>49,907</b>

*Gráfica 3 - Total de Empresas Creadas en Santiago Centro 2017 - SII*

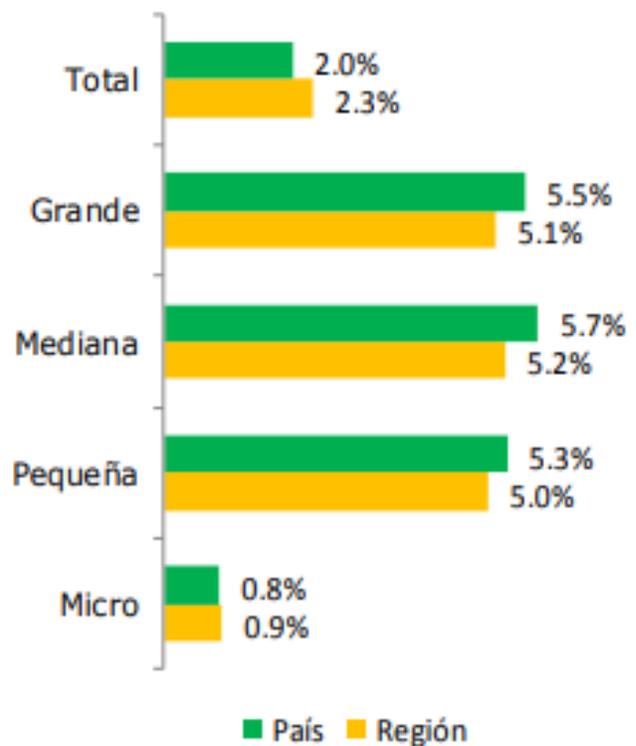


Gráfica 4 - Repartición de tipo de empresas en Santiago - SII

HIVECo se ha fijado como grupo objetivo principal las micro y pequeñas empresas que equivalen a 46.359 en la comuna de Santiago. En 2016, podemos considerar un promedio de 6 empleados para las microempresas, y un promedio de 32 empleados para las pequeñas empresas, podemos estimar una clientela potencial de 641,972 personas en la comuna de Santiago. Considerando que en el primer año tendremos el espacio para atender 549 clientes mensuales, tanto en puestos dedicados, como puestos hotspots, y puestos part-time, podríamos abarcar un 0.08% del mercado disponible en la zona. Con el crecimiento estimado de HIVECo, para el año 10 podríamos atender 4,941 clientes, lo que, con el crecimiento estimado

Gráfica 6 Tasa de Crecimiento Anual - SII

### Tasa crecimiento anual (2005-2012)



de empresas en la zona, permitiría mantener la demanda, del 0.08%.

## Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas, Región y Comuna

Año Comercial	ID_Comuna	ID_Region	ID_Tramo	Número de Empresas	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Promedio Trabajadores por Empresa
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	MICRO 1	10,037	29,580	3
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	MICRO 2	8,014	8,016	1
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	MICRO 3	13,107	26,519	2
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 1	6,053	30,384	5
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 2	4,407	35,242	8
2015	SANTIAGO	XIII METROPOLITANA DE SANTIAGO	PEQUEÑA 3	3,768	70,629	19

**Elaborado por:** Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.  
**Fuente(s):** Formularios 22, 29 y Declaraciones Juradas N° 1887 que se encuentran registradas en las bases del SII.  
**Fecha de extracción de los datos:** Septiembre 2016.

Gráfica 5 - Estadísticas de Empresas por Comuna - SII

### 3.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

HIVECo se enfocará en una estrategia competitiva de diferenciación basada en que el servicio sea percibido como flexible y a medida de cada necesidad de nuestros clientes, prestando servicios tanto para empresas como particulares, con precios competitivos, implementando y poniendo a disposición una red de mentores profesionales y/o jubilados exitosos en el ámbito de los negocios, impartimos en conjunto con nuestras alianzas estratégicas como ASECH y Cámara de Comercio Nacionales y Binacionales, talleres, eventos y cursos con el fin de aportar al desarrollo de emprendedores, empresas y negocios locales.

Nuestra estrategia de crecimiento se basa en un comienzo a la captación de clientes, desarrollando las redes de apoyo entre nuestros clientes para aumentar las probabilidades de éxito. También organizaremos talleres y charlas para aumentar el networking entre los miembros y aumentar la incorporación de nuevos, con una primera sede. Luego de posicionar nuestra marca y ofertas en esta primera sede, HIVECo se expandirá con la apertura de nuevas sedes dentro de Santiago. Una vez implementado el negocio, se realizará la visualización de las mejoras de nuestros servicios de acuerdo a las necesidades que nuestros clientes nos indiquen y sean posibles implementar, a un mediano plazo expandirnos a nivel nacional y en un largo plazo ingresar al mercado LATAM y global.

## 3.6 RSE y sustentabilidad

HIVECo siendo consecuente con su misión, visión y objetivos es consciente de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sustentabilidad, mediante la reutilización y optimización de espacios. Además, implementaremos talleres de conciencia ecológica y espacios de reciclaje. Nuestro mobiliario se basa en materiales ecológicos, reciclados, sustentables y reciclables. Utilizamos luces LED eficiente y nuestros AC será utilizado mediante medidores y de manera eficiente. Queremos invertir y apoyar a proyectos sustentables a fin de hacer crecer la cultura sustentable desde el nivel empresarial. Nuestros eventos estarán libres de plásticos y consumo de carne. Seremos un espacio de inclusión y comunidad, donde cada participante pueda sentirse en confianza y parte de HIVECo.

## 4 Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

HIVECO desarrollará un plan de marketing eficaz y eficiente en cada uno de los puntos claves de una estrategia de marketing que son Producto, Precio, Promoción, y Plaza. Uno de los objetivos principales de nuestro plan de marketing es de difundir el modelo de negocio del Coworking en Santiago para poder ampliar nuestra clientela.

#### Objetivos de marketing

- Obtener una ocupación promedio de 50% de los espacios disponibles en HIVECo al fin del primer año.
- Lograr un nivel de satisfacción de los utilizadores de nuestras oficinas de 85%.
- Lograr un crecimiento a dentro de la ciudad con múltiples sedes desde el año 3.

### 4.2 Estrategia de producto/servicio

HIVECo estará abierto a todo tipo de industrias y será inclusivo a todo tipo de personas. Tendremos una red de profesionales exitosos que podrán aconsejar y guiar a los emprendedores durante su desarrollo y en diferentes etapas de existencia. Los precios de las membresías más bajos que otros Coworks y flexibles de acuerdo al tipo de necesidades. HIVECo además prestará servicios adicionales como talleres y cursos temáticos. Contamos con alianzas de partners estratégicos tal como la ASECH y la Cámara de Comercio de Santiago, con el fin de poder ayudar a la mayor cantidad de emprendedores y empresas y apoyar a los negocios locales. Además, contaremos con una alianza de empresarios jubilados que aconsejaran a nuestros miembros en diferentes ocasiones de eventos para proveer valor adicional a su membresía.

## 4.3 Estrategia de Precio

	Hot Spot					Dedicated Desk	
	Día	Semana	Mes			Mes	
	10h	Full Time 45H	Estudiantes	Part-Time 100H	Full time	Escritorio Dedicado	Oficina Privada
<b>HiveCo</b>	<b>\$11,000</b>	<b>\$50,000</b>	<b>\$40,000</b>	<b>\$90,000</b>	<b>\$110,000</b>	<b>\$145,000</b>	<b>\$220,000</b>

*Gráfica 6 - Propuesta de Precios HIVECo - Elaboración Propia*

HIVECo ofrecerá una variedad de precios de acuerdo a la necesidad de cada cliente, teniendo membresías básicas por día, semana y mes. Además, tendrá la alternativa de arriendo de Escritorio exclusivo y/o Oficina privada con accesos 24/7. Una de las cualidades que estamos incorporando a la estrategia de precio, es incluir precios preferenciales a estudiantes, creando así una importante diferenciación respecto a nuestra competencia. Se pondrán a disposición precios preferenciales por convenio con instituciones de educación (Universidades, Institutos, Colegios, etc) y con empresas. Estos precios tendrán un descuento desde un 5% a un 10%. Evaluaremos después de un año si los precios son adecuados a los servicios disponible a fin de retocarlo y afinarlo a los precios de mercado. Además, podremos añadir servicios extras tal como catering o arriendo de espacio para eventos externos para diversificar nuestra oferta de servicios.

## 4.4 Estrategia de Promoción y Distribución

La estrategia de promoción de HIVECo será mayormente basada en medios digitales, con la aparición de algunos artículos en la prensa de la Cámara de Comercio de Santiago. En nuestra página web tendremos toda la información necesaria para que las PYMES puedan evaluar su membresía a HIVECo. Tendremos promociones de manera puntual y ofreceremos más servicios y beneficios con los servicios que cada miembro podrá ofrecer en la sección HIVEBe en nuestro sitio web y Aplicación. Queremos tener una presencia muy fuerte y potente en las redes sociales y específicamente en Facebook, Instagram, y Twitter donde generaremos contenido de interés a emprendimientos y haremos campaña publicitaria. La afiliación a la Cámara de Comercio de Santiago nos permitirá una gran visibilidad en el entorno del negocio Santiaguino, y de participar en los varios eventos y oportunidades de networking que organizan a lo largo del año.



Además, nuestra participación en asociaciones del ecosistema del emprendimiento nos permitirá promover nuestros espacios y servicios para las PYMES y Start-Ups.

#### 4.5 Estrategia de Comunicación y ventas

HIVECo tiene como estrategia de comunicación y ventas lograr durante su funcionamiento que la idea de trabajar en un futuro desde los Coworks sea muy considerada y totalmente alternativa al trabajo tradicional. Es por esto que generar alianzas entre Coworks será clave para nuestro desarrollo. Una clave a destacar es la asociación con ASECH y diferentes cámaras de comercio, para así llegar a nuestro mercado objetivo a mayor escala.

Entendemos que la digitalización total es cosa de tiempo, y es por eso que nos queremos anticipar a estos cambios que se realizan constantemente. Por ello, nuestros canales de comunicación con mayor énfasis serán las RRSS, sitio web y App.

#### 4.6 Plaza

Debido a la gran proporción de micro y pequeñas empresas en el área, HIVECo se ubicará inicialmente en la comuna de Santiago, Región Metropolitana. Con el crecimiento y expansión de la empresa, se abrirán nuevas ubicaciones en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura.

#### 4.7 Presupuesto de Marketing

Para poder llevar a cabo el plan de marketing presentado, se considera el siguiente presupuesto de marketing, detallando los gastos anuales.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Redes Sociales</b>	Precio fijo mensual tomado de empresas que realizan toda su publicidad online	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000
<b>volantes informativos (500 mensuales)</b>	10 paquetes de 50 volantes dobles	1713600	1713600	1713600	1713600	1713600	1713600	1713600	1713600	1713600
<b>Ferias Empredimientos</b>	alquiler de un stand de 6m2 por 3 días	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
<b>Revistas (Empresas, pymes)</b>		12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000	12000000
<b>Promociones de arriendos</b>	Descuentos. Sin costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Página web</b>	Diseño y mantención mensual	1700000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
	10 paquetes de 100 tarjetas									
<b>Tarjetas de visita (1,000)</b>	dobles	107100	107100	107100	107100	107100	107100	107100	107100	107100
<b>Membresía Camara Comercio Santiago</b>	Membresía Pequeña Empresa	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
<b>Total</b>		<b>28420701</b>	<b>26820702</b>	<b>26820703</b>	<b>26820704</b>	<b>26820705</b>	<b>26820706</b>	<b>26820707</b>	<b>26820708</b>	<b>26820709</b>

Gráfica 7 - Presupuesto de Marketing - Elaboración Propia

1

## 5 Plan de Operaciones

Las operaciones de HIVEco se llevarán a cabo la Región Metropolitana en la comuna de Santiago Centro con un espacio de 1000 m<sup>2</sup> y 169 puestos disponibles de 6 m<sup>2</sup>. Dentro de las instalaciones los espacios de trabajo serán distribuidos en oficinas privadas, salas de reuniones, escritorios compartidos y de uso individual, espacios de conversación y networking. Adicionalmente HIVEco pondrá a disposición espacios de cocina y estaciones móviles de café, té y snacks, wifi de alta velocidad en toda la planta y fibra óptica e impresoras, que podrán ser utilizados por nuestros clientes. Al comienzo de nuestras operaciones esperamos contar con una capacidad para 549 clientes mensuales.

La operación de HIVEco se distribuye en 5 procesos importantes:

- 1.- Adquisición de clientes
- 2.- Programación de Servicios
- 3.- Recepción de clientes
- 4.- Salida de cliente
- 5.- Servicio Post-Venta

1



*Grafica 10 – Plan de Operación Parte I - Elaboración Propia*

Cada uno de estos procesos contará con el desarrollo de herramientas fundamentales para el cumplimiento del servicio de alta calidad que HIVEco entregará a cada uno de sus clientes, los cuales describiremos a continuación.

## 5.1 Adquisición de Clientes

HIVEco ha desarrollado un plan estratégico para la adquisición de clientes, mediante diversos medios de comunicación, redes sociales, presenciales y de publicidad. El primer contacto con el cliente es fundamental. Es por ello que, dentro de nuestra estrategia, una vez que se ha contactado a un cliente lo invitamos a realizar una visita de cortesía a nuestras instalaciones para que viva la experiencia del servicio que entregamos como compañía, en donde se explica, se demuestra y detalla cuales son las cualidades de nuestros servicios y se deja explícitamente demostrada la calidad del mismo.

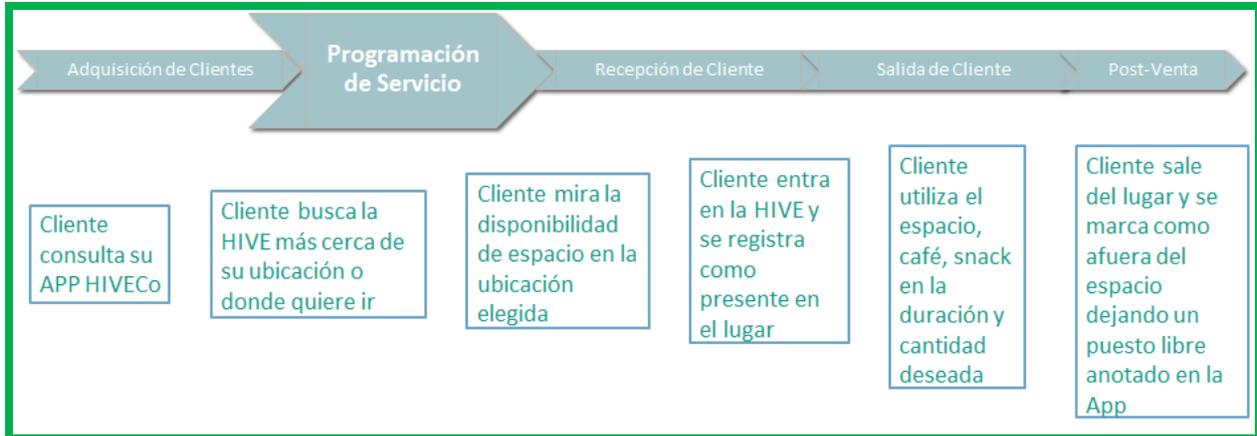


*Grafica 11 – Plan de Operación Parte II- Elaboración Propia*

## 5.2 Programación del Servicio

HIVEco ha analizado las diversas modalidades actuales que la competencia entrega a sus clientes para la coordinación, y hemos detectado que dentro de las cualidades de nuestros servicios una de nuestras estrategias es muy relevante para la optimización de tiempos y coordinación. Para entregar un servicio ágil, coordinado, fácil de utilizar y muy eficiente, se ha desarrollado una aplicación móvil tanto para sistema Android e iOS, que nos permite tanto a HIVEco y nuestros clientes conocer nuestra ocupación y disponibilidad al instante, mejorando la eficiencia de respuesta y de toma de decisiones. El cliente una vez que tiene la necesidad de un espacio de trabajo, ingresa a la aplicación en donde busca la sucursal de HIVEco más cercana y revisa la disponibilidad, selecciona los horarios y tipo de espacio a utilizar y queda agendada su asistencia. Posteriormente una vez que el cliente llega a la sucursal para el ingreso estará disponible un lector de código QR que la aplicación genera, con la que quedará registro de su ingreso, y lo mismo debe realizar para su salida lo que genera automáticamente la disponibilidad de un espacio de trabajo para otro cliente.





Grafica 12 – Plan de Operación Parte III- Elaboración Propia

### 5.3 Recepción de Cliente

HIVEco en la recepción para sus clientes contará con un anfitrión, que dará soporte en cada requerimiento que nuestros clientes tengan, desde el momento en que llega a nuestras instalaciones. El cliente podrá realizar su ingreso mediante la App, utilizar el espacio de trabajo, utilizar espacio de cafetería, impresoras. Las reservas de las salas de reuniones se efectuarán a través de nuestra aplicación o desde el sitio web.



Grafica 13 – Plan de Operación Parte IV Elaboración Propia

## 5.4 Salida de Cliente

Este es un foco muy importante para HIVEco, ya que la salida de nuestros clientes debe ser tan fluido como el ingreso. Es por esto que ponemos a disposición diversas formas para agilizar la salida de nuestros clientes, mediante la App donde selecciona la opción de salida o mediante nuestro anfitrión que puede realizarlo de manera manual. Para agilizar y facilitar esta acción y todas las que conlleven a la entrega de calidad de nuestro servicio, además de la opción de salida fluida también se podrá generar el cobro mediante la aplicación de las horas y servicios utilizados realizando el cargo en la tarjeta de crédito de nuestro cliente de manera automática una vez que se genere la salida.



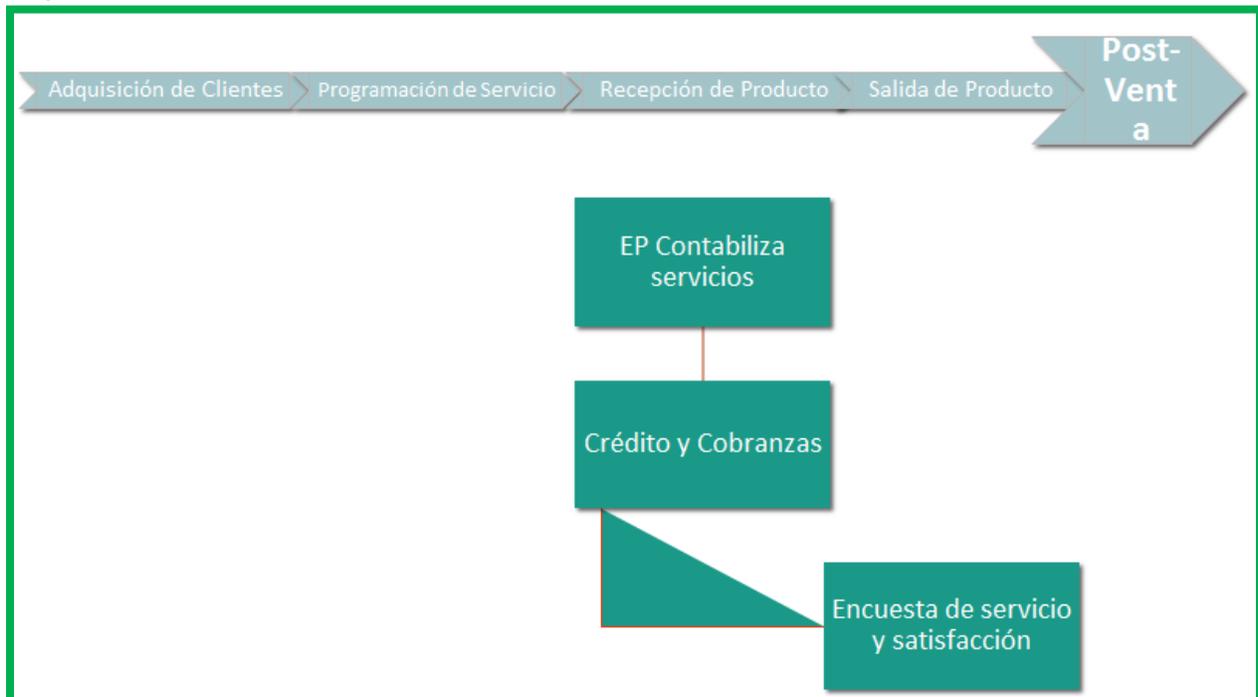
Grafica 14– Plan de Operación Parte V Elaboración Propia

## 5.5 Servicio de Post- Venta

HIVEco desarrollará un servicio de post-venta muy ágil y eficiente, ya que al momento de la salida de cada uno de nuestros clientes, se enviará por email o mediante la App una encuesta de satisfacción que nos indique si el Cliente una vez que ingresó a la aplicación o hizo ingreso de manera presencial con nuestro anfitrión su reserva estaba bien realizada y concuerda con lo

requerido por él. Además, se asegurará si efectivamente pudo utilizar sin problemas el espacio que solicitó y que reservó, si el circuito es fluido en cuanto a la utilización, uso de la App, salida de nuestra sede, y uso de los espacios según la programación. También se evaluará nuestro compromiso con la facturación correcta y oportuna de los servicios de acuerdo a cada cliente, ya sea por convenios con empresas y/ o Colegios, Universidades u otros, contratos por membresías y para particulares el cobro correcto según los servicios utilizados, opciones de pago mediante tarjeta de débito y crédito operativos al momento de salida de nuestros clientes. Junto con lo anteriormente descrito pondremos a disposición un servicio Call-Center para aclarar dudas, reclamos y requerimientos de nuestros clientes, y darles un servicio completo y de excelente calidad de respuesta.

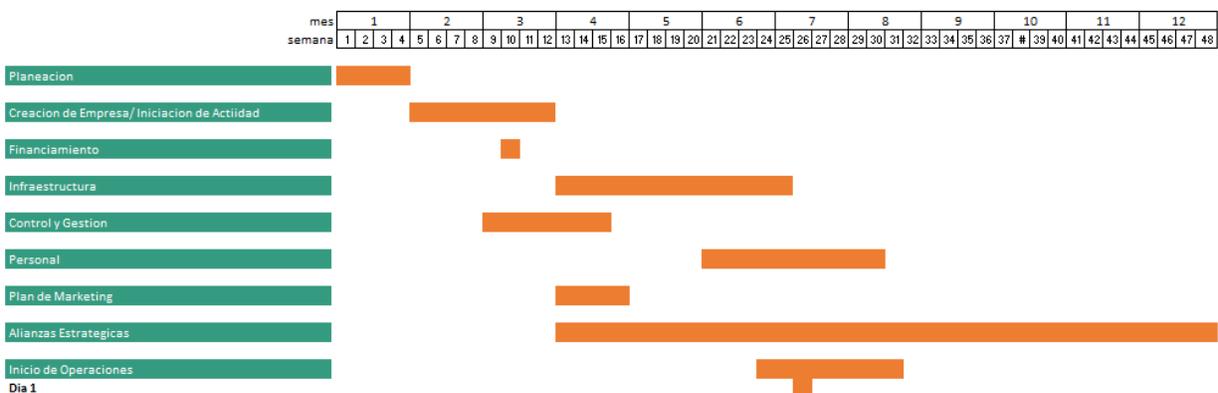
**Error!**



*Grafica 15– Plan de Operación Parte VI Elaboración Propia*

## 5.6 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se puede observar en la Carta Gantt la planificación y duración del desarrollo de las diferentes etapas necesarias a cumplir para la puesta en marcha de nuestra primera sede de HIVECo en Santiago Centro:



Gráfica 16 - Plan de desarrollo e implementación - Elaboración propia

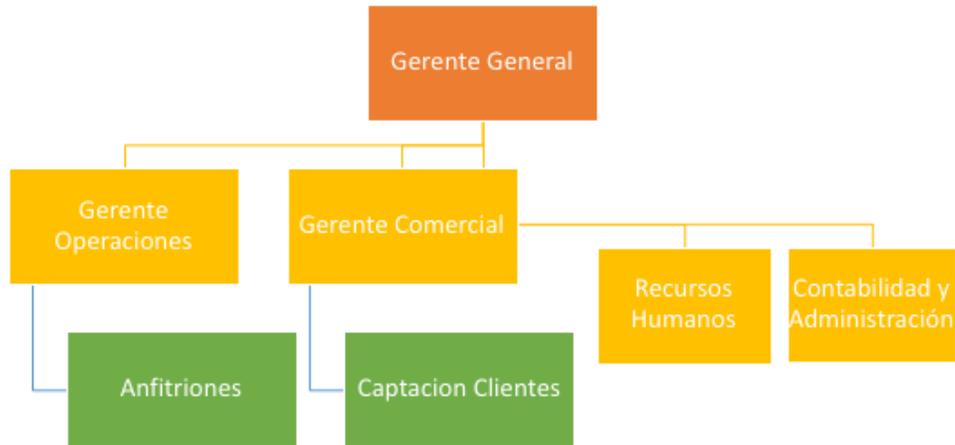
## 6 Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de HIVECo estará formado por Aurélie Bellot como fundadora y Gerente General. Aurélie ha trabajado en un emprendimiento de Prevención de Riesgo y Seguridad y en una empresa Cowork en Chile. Adicionalmente, está a cargo de la venta de espacios de trabajo a empresas francesas y chilenas por medio de su trabajo con la Cámara de Comercio Franco-chilena. En la Cámara de Comercio Franco-chilena, también está liderando el comité Start-Up e Innovación, que se enfocará en desarrollar un foro económico sobre la innovación durante la Semana Francesa en Chile.

### 6.2 Estructura organizacional y dotación

Para el inicio de sus operaciones, HIVECo contará con un Gerente General, un Gerente Comercial, un encargado de captación de clientes, y un encargado de contabilidad y administración. Adicionalmente, contará con un equipo de 4 anfitriones por ubicación. Con la expansión de la empresa, se incorporará al equipo un Gerente de Operaciones, personal de Recursos Humanos y apoyo adicional para la captación de clientes. A partir del año 3, se contará con un equipo de 7 personas que supervisarán el día a día de operaciones. Con el aumento de ubicaciones, se agregaron 4 anfitriones a cada nueva sucursal, por lo que al final del año 10 se contará con un equipo de 43 personas.



Gráfica 17 - Organigrama HIVECo - Elaboración Propia

## 7 Plan Financiero

A fin de evaluar la factibilidad de este proyecto, se preparó un estudio financiero, evaluando la inversión requerida, crecimiento de la empresa, niveles de ocupancia, ingresos, y otros. Este estudio determina el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) tal como la tasa de recuperación del capital invertido lo que nos ayuda a determinar si el proyecto es viable y atractivo.

Un análisis de sensibilidad decreta como los cambios de varias variables pueden impactar la rentabilidad del proyecto.

La evaluación económica del proyecto se hizo por un periodo de 10 años a una tasa de descuento de 15%.

### 7.1 Inversión

La inversión requerida para el funcionamiento de HIVECo se basa principalmente en los costos de arriendo y de mobiliario. La principal inversión requerida es en el costo del arriendo de un local de 1,000 m<sup>2</sup> en la comuna de Santiago Centro y el capital de trabajo. Esto corresponde respectivamente a un 23% y 67% de la inversión requerida para el proyecto. Una vez arrendado el local, se debe realizar una remodelación del mismo, estableciendo los puestos de trabajo, oficinas, y equipo de computadores. Esta inversión inicial consiste en un monto de CLP596,508,000.

En el tercer año, se iniciará la expansión del proyecto, agregando un nuevo local de 1,000 m<sup>2</sup> por año. El mobiliario de oficinas se estará renovando cada 5 años, con el fin de asegurar un espacio cómodo y en excelentes condiciones.

Millones de Pesos	Proporcion											
	Año 0	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Escritorio y sala	7%	43	43	43	89	137	186	288	393	501	612	726
Oficina	23%	140	-	-	140	140	140	140	140	140	140	140
Equipo de Computo	1%	4	-	-	1	1	5	1	1	2	2	5
<b>Activos</b>	<b>31%</b>	<b>187</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>230</b>	<b>278</b>	<b>331</b>	<b>429</b>	<b>534</b>	<b>642</b>	<b>753</b>	<b>872</b>
Gastos Preoperativos	2%	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K de Trabajo	67%	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Inversion</b>	<b>100%</b>	<b>597</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>230</b>	<b>278</b>	<b>331</b>	<b>429</b>	<b>534</b>	<b>642</b>	<b>753</b>	<b>872</b>

Gráfica 18 - Inversiones Requeridas (Millones de Pesos) - Elaboración Propi

## 7.2 Capacidad, Ocupación

Para realizar el cálculo de ingresos, se considera que, para el primer año de operación de cada sucursal, se contará con un 50% de ocupación con un aumento de 4% por año, llegando a una ocupación del 95% en el año 10. Al final de los 10 años, con 9 sucursales, se espera tener una ocupación promedio de 72%

Cada sucursal tendrá 1,000 m<sup>2</sup> disponible de espacio de oficina y se abrirá una cada año a partir del año 3.

A la vez, se espera que cada año se pueda aumentar la cantidad de servicios que se ofrecerán por sucursal, de manera que estos crezcan a un 236% al final del año 9.

HIVECo Cálculo de Ingresos - Pesos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Size (m2)			1000	1000	2000	3000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000
Occupancy Location 1			50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%	84%	89%	94%
Occupancy Location 2					50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%	84%
Occupancy Location 3						50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%
Occupancy Location 4							50%	54%	59%	64%	69%	74%
Occupancy Location 5								50%	54%	59%	64%	69%
Occupancy Location 6									50%	54%	59%	64%
Occupancy Location 7										50%	54%	59%
Occupancy Location 8											50%	54%
Occupancy Average			50%	54%	55%	56%	58%	60%	63%	65%	67%	72%
Locations			1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Growth of Additional Services p/location			100%	110%	121%	133%	146%	161%	177%	195%	214%	236%

Gráfica 19 - Cálculo de Capacidad y Ocupancia (%) - Elaboración Propia

## 7.3 Precios e ingresos

HIVECo contará con varios diferentes planes para ofrecer a sus clientes la mejor opción para desarrollar su negocio. Entre las diferentes membresías existentes, se espera que el Hotspot Part Time genere el mayor ingreso debido a la tasa de rotación que se espera para este tipo de puesto. Las membresías Part Time Hotspot generarán aproximadamente un 63% de los ingresos.

Para calcular los ingresos, se estima un 23% de los espacios arrendados serán Office Space, 10% Dedicated Desks, 30% Full time Hot Spot, 27% Part Time Hotspot, 3% de los usuarios serán estudiantes. Además, se ofrecerá un servicio de Virtual office que se cobra por año. La oficina virtual prestara el servicio de dirección comercial y tributaria con acceso a 2 horas de sala de reunión al mes. Esta distribución está diseñada en función del concepto diferenciador de HIVECo que quiere ofrecer flexibilidad sobre las necesidades de las Pymes en Santiago.

1,000 m2 @ 6m2 x spot	%	169	Uso/día	Total Daily Usage	Monthly Usage	Total Monthly Usage	Price CLP	Monthly Income	Yearly 100% Ocupencia
Office space	23%	38	1	9.51	1.00	9.51	\$ 200,000	\$ 1,901,250	\$ 22,815,000
Dedicated Desk	10%	17	1	16.90	1.00	16.90	\$ 135,000	\$ 2,281,500	\$ 27,378,000
Full Time Hotspot	30%	51	1.5	76.05	1.00	76.05	\$ 100,000	\$ 7,605,000	\$ 91,260,000
Part Time Hotspot	27%	46	2	91.26	3.00	273.78	\$ 80,000	\$ 21,902,400	\$ 262,828,800
Students Hotspot	3%	5	0.5	2.54	3.00	7.61	\$ 40,000	\$ 304,200	\$ 3,650,400
Conference Room	8%	13	0.25	3.17	2.00	6.34	\$ 60,000	\$ 380,250	\$ 4,563,000
Virtual Office						27.00	\$ 150,000		\$ 4,050,000
	<b>100%</b>	<b>169</b>	<b>6</b>	<b>196</b>	<b>11</b>	<b>384</b>	<b>\$ 765,000</b>	<b>\$ 34,374,600</b>	<b>\$ 412,495,200</b>

Gráfica 20 - Precio (CLP) por tipo y distribución de membresía - Elaboración Propia

El cálculo de los ingresos para los años siguientes está basado en el aumento de la ocupancia de nuestras sedes creciendo en un 4% anual.

HIVECo		Cálculo de Ingresos - Pesos										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Size (m2)		1000	1000	2000	3000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	
Occupancy Location 1		50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%	84%	89%	94%	
Occupancy Location 2				50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%	84%	
Occupancy Location 3					50%	54%	59%	64%	69%	74%	79%	
Occupancy Location 4						50%	54%	59%	64%	69%	74%	
Occupancy Location 5							50%	54%	59%	64%	69%	
Occupancy Location 6								50%	54%	59%	64%	
Occupancy Location 7									50%	54%	59%	
Occupancy Location 8										50%	54%	
Occupancy Average		50%	54%	55%	56%	58%	60%	63%	65%	67%	72%	
Locations		1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Growth of Additional Services p/location		100%	110%	121%	133%	146%	161%	177%	195%	214%	236%	
<b>Ingresos</b>		<b>100%</b>										
Office Space	\$ 22,815,000	\$ 11,407,500	\$ 12,320,100	\$ 24,868,350	\$ 38,329,200	\$ 52,930,800	\$ 68,673,150	\$ 85,556,250	\$ 103,580,100	\$ 122,744,700	\$ 148,097,869	
Dedicated Desk	\$ 27,378,000	\$ 13,689,000	\$ 14,784,120	\$ 29,842,020	\$ 45,995,040	\$ 63,516,960	\$ 82,407,780	\$ 102,667,500	\$ 124,296,120	\$ 147,293,640	\$ 177,717,443	
Full Time Hotspot	\$ 31,260,000	\$ 45,630,000	\$ 49,280,400	\$ 99,473,400	\$ 153,316,800	\$ 211,723,200	\$ 274,692,600	\$ 342,225,000	\$ 414,320,400	\$ 490,978,800	\$ 592,391,475	
Part Time Hotspot	\$ 262,828,800	\$ 131,414,400	\$ 141,927,552	\$ 286,483,392	\$ 441,552,384	\$ 609,762,816	\$ 791,114,688	\$ 985,608,000	\$ 1,193,242,752	\$ 1,414,018,944	\$ 1,706,087,448	
Student	\$ 3,650,400	\$ 1,825,200	\$ 1,971,216	\$ 3,978,936	\$ 6,132,672	\$ 8,468,928	\$ 10,987,704	\$ 13,689,000	\$ 16,572,816	\$ 19,639,152	\$ 23,695,659	
Conference Room	\$ 4,563,000	\$ 4,563,000	\$ 2,464,020	\$ 4,973,670	\$ 7,665,840	\$ 10,586,160	\$ 13,734,630	\$ 17,111,250	\$ 20,716,020	\$ 24,548,940	\$ 29,619,574	
Virtual Office	\$ 4,050,000	\$ 4,050,000	\$ 4,455,000	\$ 9,801,000	\$ 16,171,850	\$ 23,718,420	\$ 32,612,828	\$ 43,048,932	\$ 55,246,130	\$ 69,452,277	\$ 85,947,193	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 212,579,100</b>	<b>\$ 227,202,408</b>	<b>\$ 459,420,768</b>	<b>\$ 709,163,586</b>	<b>\$ 980,707,284</b>	<b>\$ 1,274,223,380</b>	<b>\$ 1,589,905,932</b>	<b>\$ 1,927,974,338</b>	<b>\$ 2,288,676,453</b>	<b>\$ 2,763,556,660</b>		

Gráfica 21 - Cálculo de ingresos (CLP) - Elaboración Propia

## 7.4 Cálculo de Gastos de operación

Los gastos de HIVECo son mayormente las remuneraciones de nuestros empleados lo que representan un 47% de los gastos el primer año. El segundo tipo de gastos son los servicios varios y luego la publicidad. Estos representan respectivamente un 31% y un 14% del total de los gastos.

Como se puede observar, estos gastos son fijos y no dependen de los ingresos que puede generar la empresa.

Millones de Pesos Chilenos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	114	115	209	360	414	483	566	660	786	959
Servicios Varios (1)	76	76	152	227	303	379	455	530	606	682
Depreciacion	15	15	15	29	42	58	72	86	100	113
Otros (2)	7	7	13	20	26	33	39	46	52	59
Publicidad	33	28	35	37	38	41	47	55	70	96
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>240</b>	<b>423</b>	<b>673</b>	<b>824</b>	<b>993</b>	<b>1,178</b>	<b>1,377</b>	<b>1,615</b>	<b>1,909</b>
% sobre Venta	115.3%	105.8%	92.1%	94.9%	84.0%	77.9%	74.1%	71.4%	70.5%	69.1%
1 - luz, agua, legales, seguros, etc.										
2 - mantenimiento & limpieza, patentes, etc.										

Gráfica 22 - Cálculo de gastos de operación (Millones de CLP) - Elaboración Propia

A continuación, se puede apreciar el detalle de cada tipo de gastos:

## **Remuneraciones:**

Las remuneraciones se calculan de acuerdo a la necesidad de la empresa y de su número de sedes dentro de los 10 años de estudio. De igual forma se calcula en función de la estructura organizacional y con remuneraciones de acuerdo al mercado.

Miliones de pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Personal	9	10	17	25	30	35	40	44	48	52
Total Remuneracion	124	124.8	218.4	360	413.76	482.64	565.56	659.94	785.91	959.265
Remuneracion annual Promedio	13.8	12.5	12.8	14.4	13.8	13.8	14.1	15.0	16.4	18.4

*Gráfica 23 -Gastos por Remuneración (Millones de CLP) - Elaboración Propia*

## **Servicios:**

En este rubro se incorpora el alquiler, agua, internet de alta velocidad con múltiple extensión de wifi y de fibra óptica cuando sea necesario, teléfono, seguros, gastos comunes, servicio de impresoras, seguridad, y electricidad. Para evaluar estos gastos se hizo una simulación de gastos en comparación a valores de mercado para espacios de oficinas.

## **Gastos de publicidad:**

Como se puede ver en la sección del plan de marketing, la mayoría de los gastos se enfocarán en las RRSS y en publicidad en revistas ligada a emprendimientos y Pymes.

## **Depreciación:**

Para este gasto, se considera la vida útil de los diferentes equipos:

Computador            5 años

Muebles de oficinas 10 años

## 7.5 Estados Financieros

### 7.5.1 Estado de Resultados

A continuación, se muestra el estado de resultado considerando los ingresos y gastos descritos anteriormente.

<b>HIVECo</b>										
Estado de Resultados - Millones de Pesos										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>	<b>233.8</b>	<b>249.9</b>	<b>505.4</b>	<b>780.1</b>	<b>1,078.8</b>	<b>1,401.6</b>	<b>1,748.9</b>	<b>2,120.8</b>	<b>2,517.5</b>	<b>3,039.9</b>
<i>% crecimiento vs año anterior</i>		7%	102%	54%	38%	30%	25%	21%	19%	21%
Remuneraciones	136	137	240	396	455	531	622	726	865	1,055
Servicios	83	83	167	250	333	417	500	584	667	750
Otros	7	7	14	22	29	36	43	50	57	65
Publicidad	37	31	38	40	42	46	51	61	77	105
<b>Total Gastos</b>	<b>264</b>	<b>258</b>	<b>459</b>	<b>708</b>	<b>859</b>	<b>1,029</b>	<b>1,217</b>	<b>1,421</b>	<b>1,666</b>	<b>1,975</b>
<i>vs año anterior</i>		-2.0%	77.7%	54.1%	21.4%	19.7%	18.2%	16.8%	17.3%	18.6%
<i>% / ventas</i>	113%	103%	91%	91%	80%	73%	70%	67%	66%	65%
Depreciación	15	15	15	29	42	58	72	86	100	113
<b>EBIT</b>	<b>(45)</b>	<b>(23)</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>177</b>	<b>315</b>	<b>461</b>	<b>614</b>	<b>752</b>	<b>952</b>
<i>% de Margen EBIT</i>	-19%	-9%	6%	6%	16%	22%	26%	29%	30%	31%
Impuestos	-	-	-	2	48	85	124	166	203	257
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(45)</b>	<b>(23)</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>129</b>	<b>230</b>	<b>336</b>	<b>449</b>	<b>549</b>	<b>695</b>
<i>% de Margen Ut Neta</i>	-19.2%	-9.4%	6.2%	5.3%	12.0%	16.4%	19.2%	21.2%	21.8%	22.9%
<b>Retorno s/ Inversion</b>	<b>-8%</b>	<b>-4%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>17%</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>

Gráfica 24 - Estado de Resultados Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

## 7.5.2 Balance

A continuación, se muestra el balance general proyectado:

<b>HIVECo</b> Balance General - Millones de Pesos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activos:</b>												
<b>Circulantes:</b>												
Caja e Inversiones		400	361	351	197	63	28	57	201	467	842	1,361
Cuentas por cobrar		-	19	21	42	65	90	117	146	177	210	253
<b>Total Activos Circulantes</b>		<b>400</b>	<b>381</b>	<b>372</b>	<b>239</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>173</b>	<b>347</b>	<b>644</b>	<b>1,052</b>	<b>1,614</b>
<b>Gastos Preoperativos</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>						
<b>Activos Fijos:</b>												
Inversion		187	187	187	374	563	757	999	1,245	1,494	1,747	2,007
Depreciacion			(15)	(30)	(45)	(74)	(117)	(174)	(246)	(332)	(432)	(545)
<b>Activo Fijo Neto</b>		<b>187</b>	<b>172</b>	<b>157</b>	<b>329</b>	<b>488</b>	<b>640</b>	<b>825</b>	<b>999</b>	<b>1,163</b>	<b>1,315</b>	<b>1,462</b>
<b>Total Activos</b>		<b>597</b>	<b>562</b>	<b>538</b>	<b>578</b>	<b>627</b>	<b>768</b>	<b>1,008</b>	<b>1,356</b>	<b>1,816</b>	<b>2,377</b>	<b>3,086</b>
<b>Pasivo</b>												
<b>Circulante</b>												
Cuentas por pagar			11	10	18	26	34	42	50	58	67	77
Deuda corto plazo												
Impuestos por pagar			-	-	-	0	4	7	10	14	17	21
<b>Total Pasivo Circulantes</b>		<b>-</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>98</b>
<b>Deuda largo plazo</b>		<b>-</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>98</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>-</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>84</b>	<b>98</b>
<b>Capital Contable</b>												
Patrimonio inicial		597	597	552	528	559	601	730	960	1,296	1,745	2,293
Utilidad del ejercicio			(45)	(23)	31	41	129	230	336	449	549	695
Utilidad Acumulada												
Dividendos			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Capital Contable</b>		<b>597</b>	<b>552</b>	<b>528</b>	<b>559</b>	<b>601</b>	<b>730</b>	<b>960</b>	<b>1,296</b>	<b>1,745</b>	<b>2,293</b>	<b>2,988</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>		<b>597</b>	<b>562</b>	<b>538</b>	<b>578</b>	<b>627</b>	<b>768</b>	<b>1,008</b>	<b>1,356</b>	<b>1,816</b>	<b>2,377</b>	<b>3,086</b>

Gráfica 25 - Balance General Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

## 7.5.3 Flujo de Efectivo

Abajo se puede apreciar los flujos proyectado anuales:

<b>HIVECo</b> Flujo de Caja - Millones de Pesos		Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Utilidad Neta</b>			(45)	(23)	31	41	129	230	336	449	549	695
Depreciacion			15	15	15	29	42	58	72	86	100	113
Cambios en K Trabajo			-	(9)	(2)	(13)	(15)	(16)	(18)	(19)	(21)	(29)
Inversiones de Activos			(597)	-	-	(187)	(189)	(194)	(242)	(249)	(253)	(260)
<b>Flujo de Caja Libre</b>			<b>(597)</b>	<b>(39)</b>	<b>(10)</b>	<b>(154)</b>	<b>(133)</b>	<b>(36)</b>	<b>29</b>	<b>145</b>	<b>266</b>	<b>519</b>

Gráfica 26 - Flujo de Efectivo Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia

## 7.5.4 Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada para calcular el Valor Presente Neto de los flujos netos del proyecto es del 15%. Se puede calcular aplicando el modelo de Capital Assets Pricing Model (CAPM) considerando los siguientes parámetros:

Flujo de caja

<b>HIVECo</b>	
Tasa de Descuento	
Tasa Libre de Riesgo	2.4%
Premio Riesgo de Mercado	6.22%
Beta Patrimonial sin deuda	1.02
Country Risk Premium	0.0%
<b>CAPM</b>	<b>8.7%</b>
Premio por riesgo adicional	6.3%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15.0%</b>

CAPM:  $R_f + B ( \text{Premio Riesgo de Mercado} ) + r_p$

Rf : Retorno libre de Riesgo

B : Beta

Rp : Riesgo país

*Gráfica 27 - Estimación Tasa de Descuento - Elaboración Propia*

$$\text{CAPM: } 2.4\% + 1.02(6.22\%) + 0.0 = 8.7\%$$

$$\text{Tasa de Descuento: CAPM (8.7\%) + Riesgo adicional (6.3\%) = 15.0\%}$$

## 7.6 Análisis de Sensibilidad

En esta sección, se desarrolla un análisis de sensibilidad que muestra los diferentes escenarios y cómo reaccionarán los principales indicadores económicos. Para llevar a cabo este análisis se consideran diferentes escenarios: variación de +/- 10% de los ingresos totales o de los gastos sin depreciación. A estos mismos escenarios se les modificó la tasa de descuento en +/- 5 puntos porcentuales de la tasa de descuento base.

<b>HIVECo</b>		Simulación de Escenarios				
Millones Pesos		<b>+ 10% Ingresos</b>	<b>- 10% Gastos *</b>	<b>Base</b>	<b>+ 10% Gastos *</b>	<b>- 10% Ingresos</b>
Tasa: -5 pts <b>@ 10%</b>	VAN	2,544	2,182	1,373	560	2,544
	TIR	29%	28%	22%	16%	29%
	Payback	9 años	9 años	10 años	11 años	9 años
Tasa Base <b>@ 15%</b>	VAN	826	656	390	187	(357)
	TIR	26%	24%	20.4%	12%	8%
	Payback	9 años	9 años	10 años	11 años	11 años
Tasa: +5 pts <b>@ 20%</b>	VAN	(81)	80	(174)	(433)	(526)
	TIR	18%	22%	16%	9%	6%
	Payback	10 años	9 años	9 años	11 años	11 años

Gráfica 28 - Análisis de Sensibilidad - Elaboración Propia

## 8 Riesgos críticos

A continuación, se puede observar los diferentes riesgos que podrían presentarse durante el desarrollo del proyecto y las acciones que se tomarán para contrarrestar estos riesgos.

Riesgo	Acción Mitigatoria
Situación económica con bajo crecimiento	Promociones especiales de los espacios con semana de prueba para atraer nuevos miembros y mantener clientes actuales
Aumento de la tasa de desocupación	
Falla de nuestro sistema operativo	Desarrollaremos y mantendremos versiones de sistema siempre con la idea de fijar las fallas y capacitaremos a nuestros anfitriones para resolver los problemas más comunes de este sistema
Desconocimiento y extrañez del sistema de Coworking	Estar presente en eventos críticos para difundir este sistema de espacio de trabajo
	Alianzas con otras entidades de este ecosistema a fin de poder tener mayor impacto juntos y poder dar a conocer nuestro proyecto
Cobranzas	Las membresías se deberán cancelar de manera anticipada.

## 9 Propuesta Inversionista

Considerando la inversión inicial requerida para el lanzamiento de HIVECo, se considera financiar con otros inversionistas.

Es importante notar que la intención del proyecto es de venderlo a otros inversionistas o a compañías de la industria y de mayor tamaño. Se considera que 10 años de operación serán necesarios antes de realizar esta operación afín de demostrar la sustentabilidad y la generación de valor a largo plazo.

	Socios		Total
	Fundadores	Inversionista	Proyecto
Valor Actual Neto del Proyecto (millones)			390
Monto de Inversion Inicial (millones)			597
% de la inversion inicial	70%	30%	
% de propiedad de la sociedad	70%	30%	
Derecho sobre flujos anuales	85%	15%	
Derecho sobre valor de venta de la compañía en año 10	70%	30%	
Numero de Directores	4	1	
Derecho a nombrar la administracion	SI	NO	
Derechos a Veto de minoria		NO	
Opcion preferente de compra al momento de venta año 10		SI	
Derecho de Salida Socio minoritario antes del año 10		Con Vobo Fundadores	
Garantia Socio Minoritario en caso de disolucion de Sociedad		= Inversion inicial en UF	
IRR	19%	24%	20%
Retorno sobre inversion	51%	98%	65%
Retorno sobre inversion - año 10	141%	58%	116%

Gráfica 29 - Estructura de Oferta a los Inversionistas - Elaboración Propia

## 10 Conclusiones

En base al estudio del proyecto elaborado se puede concluir lo siguiente:

- Existe una oportunidad de mercado en Santiago en la industria del arriendo de oficinas por la falta de oficinas y el modelo de arriendo de las oficinas que no se alinea con las necesidades de los emprendimientos.
- Este proyecto se presenta en una industria que está creciendo en Chile que se refleja en los siguientes puntos:
  1. Una falta de proyectos inmobiliarios de oficina creados y una tasa de ocupación de lo existente muy alta.
  2. Una economía creciente y un entorno geopolítico estable
  3. Un crecimiento del número de emprendimientos con apoyo del gobierno que se encuentran cerca de los 2 millones.
- HIVECo propone un servicio de arriendo de espacio de trabajo aliado con una propuesta de valor novedosa que da flexibilidad y apoyo a los emprendimientos de hoy y mañana.
- HIVECo ofrece servicio de valor agregado para sus miembros según sus necesidades y les propondrá un servicio a precios accesibles, con todo lo necesario incluido para hacer crecer sus proyectos.

Brindar un servicio personalizado tomando en cuenta las necesidades evolucionando y alinearnos a estas necesidades serán un elemento clave.

La inversión inicial se eleva a CLP 597,000,000.

El proyecto genera un VPN de 390,000,000 CLP con una tasa de descuento del 15%

Se puede tener una TIR del 20.4% con un periodo de recuperación en el año 9.

El coworking de mañana HIVECo será desarrollado en un ambiente colaborativo con un equipo de alta capacidad y experiencia que lo hará hacer crecer exitosamente.

Por lo tanto, se recomienda esta Inversión a los inversionistas, por ser este un proyecto rentable y atractivo.

## 11 Bibliografía y fuentes

<https://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-perfil-del-coworker>

<https://www.ine.cl/estadisticas/laborales/eme>

[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/Bolet%C3%ADn-Estad%C3%ADsticas-empresariales-seg%C3%BAn-regi%C3%B3n.pdf>

<https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/05/10/947422/Mercado-baja-por-cuarto-mes-consecutivo-la-proyeccion-de-crecimiento-para-la-economia-chilena.html>

<https://home.asech.cl/>

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2014-global-report>

<http://blog.investchile.gob.cl/bloges/wef-chile-sube-en-ranking-global-de-competitividad-y-lidera-en-am%C3%A9rica-latina>

<https://allwork.space/2019/03/top-takeaways-from-the-first-latin-american-coworking-summit/>

[https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/start-up\\_chile](https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/start-up_chile)

<https://gpsproperty.cl/estudios>

<https://www.emprende.cl/que-es-un-cowork-en-chile/>

<https://medium.com/@colatamblog/retos-y-oportunidades-del-coworking-lcs19-57fa01d18888>

<https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>

<https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/8739862/11/17/El-boom-de-la-instalacion-de-coworks-Santiago.html>

Entrevista con Leandro Basaez Carvajal, Gerente General de Wework Chile el 21/06/19

Entrevista con Emilio Segreste Villablanca, CEO & Co-fundador de Zupwork el 29/01/19

## 12 Índice De Ilustraciones, Graficas, Tablas Y Anexos

- Gráfica 1 - Microemprendedores por Sexo 2017 - SII*
- Gráfica 2 - Comparativo de Servicios - Elaboración Propia*
- Gráfica 3 - Modelo de Negocio Canvas - Elaboración Propia*
- Gráfica 4 - Total de Empresas Creadas en Santiago Centro 2017 - SII*
- Gráfica 5 - Repartición de tipo de empresas en Santiago - SII*
- Gráfica 6 Tasa de Crecimiento Anual - SII*
- Gráfica 7 - Estadísticas de Empresas por Comuna - SII*
- Gráfica 8 - Propuesta de Precios HIVECo - Elaboración Propia*
- Gráfica 9 - Presupuesto de Marketing - Elaboración Propia*
- Gráfica 10 – Plan de Operación Parte I - Elaboración Propia*
- Gráfica 11 – Plan de Operación Parte II- Elaboración Propia*
- Gráfica 12 – Plan de Operación Parte III- Elaboración Propia*
- Gráfica 13 – Plan de Operación Parte IV Elaboración Propia*
- Gráfica 14– Plan de Operación Parte V Elaboración Propia*
- Gráfica 15– Plan de Operación Parte VI Elaboración Propia*
- Gráfica 16 - Plan de desarrollo e implementación - Elaboración propia*
- Gráfica 17 - Organigrama HIVECo - Elaboración Propia*
- Gráfica 18 - Organigrama HIVECo - Elaboración Propia*
- Gráfica 19 - Inversiones Requeridas (Millones de Pesos) - Elaboración Propia*
- Gráfica 20 - Cálculo de Capacidad y Ocupancia (%) - Elaboración Propia*
- Gráfica 20 - Precio (CLP) por tipo y distribución de membresía - Elaboración Propia*
- Gráfica 21 - Cálculo de ingresos (CLP) - Elaboración Propia*
- Gráfica 22 - Cálculo de gastos de operación (Millones de CLP) - Elaboración Propia*
- Gráfica 23 -Gastos por Remuneración (Millones de CLP) - Elaboración Propia*
- Gráfica 26 - Flujo de Efectivo Proyectado (Millones de Pesos) - Elaboración Propia*
- Gráfica 27 - Estimación Tasa de Descuento - Elaboración Propia*
- Gráfica 28 - Análisis de Sensibilidad - Elaboración Propia*
- Gráfica 29 - Estructura de Oferta a los Inversionistas - Elaboración Propia*