



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

**VECINDAD 360**

**ENTREGA FINAL – PARTE 1**

**Profesor**

Claudio Dufeu

**Alumnos**

Miguel Ángel González Niño

**Santiago, 2021**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>8</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>11</b>
1.1. OPORTUNIDAD O NECESIDAD QUE ATIENDE .....	11
1.2. ¿CÓMO SE ATIENDE HOY ESTA NECESIDAD? .....	11
1.3. ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO .....	12
1.4. METROS CUADRADOS PROMEDIO Y ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS DEPARTAMENTOS EN LAS COMUNAS PRIORIZADAS .....	14
1.5. VALOR ARRIENDO PROMEDIO E INGRESO MÍNIMO POR HOGAR.....	17
1.6. POBLACIÓN ESTIMADA PARA LAS COMUNAS PRIORIZADAS .....	18
1.7. ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS Y PROPUESTA DE MERCADO PILOTO	19
1.8. PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES .....	20
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE COMERCIO ELECTRÓNICO Y SUS CATEGORÍAS.....	22
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE COWORKING Y OFICINAS COMPARTIDAS EN CHILE .....	24
2.3. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO .....	25
2.4. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA PARA COMERCIO ELECTRONICO .....	28
2.5. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA PARA COWORK .....	28
2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO Y COMPETIDORES .....	29
2.7. CLIENTES .....	30
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>31</b>
3.1. MODELO DE NEGOCIOS .....	31
3.2. CANVAS BUSINESS MODEL .....	33
3.3. DESCRIPCIÓN Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR LA IDEA	34
3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL .....	35
3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD .....	36
3.6. MATRIZ DE IMPACTO CON LOS STAKEHOLDERS .....	36
<b>4. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>37</b>
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	37
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	37
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO .....	38
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	39
4.5. ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PENETRAR EL MERCADO...	39
4.6. PRODUCTOS, PRECIO MENSUAL Y DESCRIPCIÓN.....	40

4.7.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	40
4.8.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	42
4.9.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL 42	
4.10.	ESCALABILIDAD DEL NEGOCIO.....	44
4.11.	ACTIVIDADES DE MARKETING Y CRONOGRAMA .....	45
<b>5.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>6.</b>	<b>EQUIPO DEL PROYECTO.....</b>	<b>47</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>49</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>50</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Costo mensual por mantención, autores .....	12
Tabla 2: Comunas con más de 10.000 departamentos. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores .....	14
Tabla 3: Comunas con más de 10.000 departamentos, con las variables de Metros Cuadrado promedio por departamento y Porcentaje de Departamentos con más de 10 años de antigüedad. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE) y Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019 .....	15
Tabla 4: Comunas con más de 10.000 departamentos y con menos de 78 metros cuadrado promedio por departamento. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE) y Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019.....	17
Tabla 5: Comunas con más de 10.000 departamentos, menos de 78 metros cuadrado promedio por departamento y pertenecientes a la Región Metropolitana. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE), Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019, y estudio Estudios de mercado de Busconido.cl para estimación de precios de arriendos .....	18
Tabla 6: Alcance en personas de departamentos en comunas foco. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores.....	19
Tabla 7: Alcance en personas de departamentos en comunas foco. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores.....	26
Tabla 8: Valor de Categorías de E-Commerce para Chile, proyectadas sobre valor total de E-Commerce Fuente: Procamiento de los autores con base al Digital Chile Report 2020 de Hootsuit.	27
Tabla 9: Clúster. ....	27
Tabla 10: Matriz impacto Stakeholders. autores.....	36
Tabla 11: Precios por productos Vecindad 360, autores .....	40
Tabla 12: Descripción Precios por productos Vecindad 360, autores .....	40
Tabla 13: Clúster, autores.....	43
Tabla 14: Crecimiento edificios y aliados, autores.....	43
Tabla 15: Carta Gantt Actividades de Marketing, autores .....	45
Tabla 16: Clúster, autores.....	47

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Torres con alto número de departamentos y pocos metros cuadrados en Estación Central. Fuente: Twitter Claudio Orrego - 5 abril de 2017.....	20
Imagen 2: Tamaño Mercado de Comercio Electrónico en Chile 2019. Fuente: Hootsuite y Statista Market Outlook.....	22
Imagen 3: Consumo por Segmentos de Comercio Electrónico en Chile 2019. Fuente: Hootsuite y Statista Market Outlook.....	22
Imagen 4: Concentración de Despachos (Comercio electrónico) en la Región Metropolitana. Fuente: Universidad Andrés Bello.....	23
Imagen 5: Composición de las compras por internet según origen. Fuente: Fuente: Netrica de Netquest, corresponde a la participación. Según total de transacciones durante el 1er semestre de 2017 .....	23
Imagen 6: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO .....	24
Imagen 7: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO .....	24
Imagen 8: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO .....	25
Imagen 9: Factibilidad de Operación por Teletrabajo según tamaño de la empresa. Fuente e Infografía: Encuesta COVID – Observatorio Laboral SENCE .....	28
Imagen 10: Modelo de 5 Fuerzas de Porter.....	29
Imagen 11: Canvas Business Model.....	33
Imagen 12: Caracterización de MicroSegmentos Comunidad 360.....	38
Imagen 13: Roadmap Cowork, autores .....	41
Imagen 14: Roadmap Comercio Local, autores .....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

**Vecindad 360** es una plataforma de nicho que busca ofrecer servicios que aumenten el bienestar de los residentes de edificios de departamentos a través de un portafolio de beneficios y servicios.

La idea de negocio se enmarca en la industria inmobiliaria y en la industria de comercio electrónico. Asimismo, su mercado y segmentos objetivo son los residentes de departamentos con necesidades insatisfechas en infraestructura de espacios de coworking y necesidades de beneficios en el comercio local, y que, a su vez, representan un segmento de ingresos medio-alto en las comunas de mayor plusvalía y densidad demográfica del país.

El modelo de negocio de Vecindad 360 consta de dos enfoques:

### **Enfoque 1: Espacios de coworking VIP para residentes de edificio.**

Este enfoque busca satisfacer necesidades de infraestructura para trabajo, estudio, entre otras; que no pueden ser cubiertas por el edificio en donde viven las personas dadas las condiciones de infraestructura y estándar de servicios para la comuna de residencia. En este sentido se busca ofrecer y acondicionar dentro de los edificios, nuevos espacios de coworking que puedan ser usados por los residentes a través de modalidad de suscripción. Dichos espacios serían:

- Espacio de Coworking/Estudio equipado con escritorios, conectividad y espacios que propicien el trabajo y estudio productivo sin salir del edificio.

### **Enfoque 2: Club VIP de beneficios y descuentos en comercio local**

Aumentar ahorros y beneficios para los residentes de comunidad de edificios con las tiendas y almacenes de la zona, disminuyendo el costo de acceso a bienes o servicios. Esto, a través de descuentos y ofertas exclusivas que pueden ser usadas por los residentes a través de modalidad de suscripción. Algunos ejemplos de estos beneficios serían:

- Descuentos en farmacias populares o de barrios
- Descuentos y ofertas en las tiendas de barrio más cercanas
- Planes exclusivos para los gimnasios de la zona.
- Acumulación de puntos canjeables en restaurantes o tiendas de la zona.

Ambos enfoques serán accesibles a través de una aplicación que permitirá la reserva de los espacios de coworking, así como el acceso a los códigos de descuento y oferta en comercios locales.

### **Aspectos distintivos y ventajas competitivas de la idea de negocio en ambos enfoques:**

- Aumenta el bienestar y oferta de servicios para residentes de edificios antiguos o comunidades con pocas áreas comunes.
- Fomenta economías colaborativas y genera nuevos ingresos para emprendedores y comerciantes locales.

- Permite acceder a ofertas y descuentos atractivos para negocios con bajo nivel de digitalización y canales online.
- Disminuye costos para las entregas o delivery.

Se plantea un modelo de negocios de dos enfoques:

- Enfoque 1: Espacios de coworking VIP para residentes de edificio.
- Enfoque 2: Club VIP de beneficios y descuentos en comercio local

Para ambos enfoques se definen 3 segmentos de clientes, con sus respectivas propuestas de valor:

- Cliente Comunidad
- Cliente Comercio Local
- Cliente Auspiciador

Los modelos de ingresos están definidos de acuerdo con el enfoque y el segmento de cliente. Estos ingresos pueden provenir de:

- Suscripción por parte de Cliente Comunidad
- Costo de publicidad y auspicio para empresas
- Porcentaje de ganancias de comercios locales aliados.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1. OPORTUNIDAD O NECESIDAD QUE ATIENDE

Vecindad 360 atiende 2 necesidades centrales:

#### **Necesidad 1: Reactivación económica a través de comercio local.**

La oportunidad surge de la coyuntura social y económica generada por la pandemia de COVID-19. Según análisis del Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo, y la OCDE; la pandemia está generando la peor crisis económica y de destrucción de empleos desde la segunda guerra mundial. El Banco estima que más de 41 Millones de personas perdieron sus empleos en Latinoamérica durante el 2020 y además, 50 Millones de latinoamericanos cayeron por debajo de la línea de la pobreza (Ver Anexo). Esta crisis demanda la generación de más empleos, economías colaborativas y comercio digital a escalas locales (barrios o vecindarios); potenciando pequeños negocios y emprendimientos.

#### **Necesidad 2: Más y mejores espacios de coworking para teletrabajar en edificios.**

Por otra parte, y según Bloomberg, la crisis generada por la COVID-19 ha acelerado un cambio tecnológico que bien podría impulsar la productividad en gran parte del mundo. Ya sea en las cocinas de los restaurantes, las fábricas o los centros logísticos del comercio electrónico; la pandemia ha acelerado la adopción de robots, inteligencia artificial y otras tecnologías que han permitido la transición al trabajo desde casa en innumerables empresas, lo que ha reducido el tiempo invertido en desplazamientos y, además, está reduciendo costos para las empresas. En pocas palabras, el trabajo desde casa llegó para quedarse por el aumento de la productividad y por los menores costes de operación de las compañías. En este contexto, se hace necesario contar con más y mejores espacios de *coworking* dentro del edificio, donde se pueda trabajar de manera cómoda y productiva, y sin sacrificar el balance de la vida personal y laboral.

**Vecindad 360 aparece como una solución para los residentes de departamentos en edificios, al atender la necesidad de nuevas economías colaborativas, más comercio local, nuevos espacios de coworking para teletrabajo, y apoyo a la reducción de costos asociados a consumo de alimentos y bienes de la canasta básica.**

### 1.2. ¿CÓMO SE ATIENDE HOY ESTA NECESIDAD?

Hoy la necesidad se atiende de manera diversificada y no consolidada. El enfoque orientado a más espacios comunes que aumenten el bienestar de los residentes no existe como tal. En cambio, existen posibles sustitutos como lo son las membresías en clubes sociales, y el acceso a servicios de entretenimiento y coworking a través de negocios (locales) dedicados exclusivamente a estos fines.

En relación con los descuentos y beneficios en comercios locales, si bien en el mercado hay plataformas que ofrecen descuentos y promociones, los mismos se quedan cortos frente al tamaño del mercado, dejando fuera de sus targets a las personas bajo nivel de bancarización, pocos productos financieros y pequeños negocios de barrio que no cuentan con infraestructura tecnológica suficiente.



Vecindad 360 no compite con los modelos existentes tipos clubes VIP de beneficios (tarjetas bancarias - comunas) por varias razones, que a su vez se convierten en factores diferenciadores, en primer lugar, tenemos los costos asociados a mantención del plástico, a continuación, se detalla el costo por mantención de las tarjetas de crédito, el modelo de negocio no implica un cobro o *fee* por plástico, puesto que todo se hará vía código QR.

Costo mensual por mantención						
Banco	Banco Ripley	ABC	Scotiabank	Banco de Chile	BCI	Vecindad 360
Franquicia	Master Card	Visa	Visa Gold	Master Black	Visa classic	Código QR
UF	0,12	0,27	1,5	0,06	0,1	0

Tabla 1: Costo mensual por mantención, autores.

Por otra parte, tenemos los tipos de negocios o transacciones a los que Vecindad 360 está enfocado, hoy los bancos mediante tarjetas de crédito están aliados, por ejemplo, en el rubro de comida; con restaurantes top de Santiago y/o con marcas reconocidas, en la investigación que se llevó a cabo con cada uno de los bancos estudiados, se encontró que cada banco tiene convenio con máxime 25 restaurantes de precios elevados, con “promociones” en días específicos con variaciones entre cada mes, lo mismo sucede con marcas de comida reconocidas, ejemplo, “pizza papa Jhon´s con 25% de descuento todos los jueves de mayo”.

Los enfoques tiene una clara diferenciación con lo que se encuentra en el mercado actualmente, puesto que vecindad 360 no quiere segmentar los negocios colindantes con las comunidades, al contrario, quiere que haya inclusión de los mismos, esto se logrará mediante las negociaciones en bloque, así se crea un vínculo virtuoso entre los residentes de las comunidades y los negocios , al mismo tiempo se aprovechan los espacios de coworking + cocinas fantasmas + lugares de esparcimiento, allí la necesidad no se aborda puesto que algunas comunidades o bien no tienen los espacios necesarios o no está dentro de su visión por alguna razón, nosotros como Vecindad 360 enfocaremos esfuerzos para que sí se puedan aprovechar de mejor manera los espacios.

### 1.3. ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO

Para identificar los nichos de mercado en los cuáles queremos enfocarnos, primero realizamos un estudio de la población total de departamentos del país y sus principales características.

A partir de la información del CENSO de Vivienda de 2017 realizado por el INE, se concluye que se tiene un total de **1.138.062 departamentos** en todo el país.

Las comunas con un mayor crecimiento en su tasa anual de departamentos es Lampa (25,1%), Quinta Normal (17%), La Cisterna (13,1%) y San Miguel (11,2%). En términos absolutos por cantidad de departamentos, Santiago es la comuna que concentra la mayor (154.396), seguida por Las Condes (81.201) y Ñuñoa (68.682).

Para objeto de estudio de mercado y evaluando la posible escalabilidad del plan de negocio, sólo se considerarán las comunas con más de 10.000 departamentos como parte de las posibles comunas foco:

**Priorización 1:** Comunas con más de 10.000 departamentos. Estas comunas, representan un total de 864.815 departamentos:

Grupo	Comuna	Región	N° Departamentos
Comunas con más de 60.000 Deptos	SANTIAGO	METROPOLITANA	154396
	LAS CONDES	METROPOLITANA	81201
	ÑUÑO A	METROPOLITANA	68682
	VIÑA DEL MAR	VALPARAISO	67357
	PROVIDENCIA	METROPOLITANA	61591
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	VALPARAÍSO	VALPARAISO	30690
	CONCEPCIÓN	BIO BIO	30302
	ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	27940
	LA FLORIDA	METROPOLITANA	27549
	SAN MIGUEL	METROPOLITANA	26586
	IQUIQUE	TARAPACÁ	22525
	ESTACIÓN CENTRAL	METROPOLITANA	22197
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	INDEPENDENCIA	METROPOLITANA	19711
	RANCAGUA	O'HIGGINS	19303
	MACUL	METROPOLITANA	19173
	VITACURA	METROPOLITANA	18986
	MAIPÚ	METROPOLITANA	18962
	LA SERENA	COQUIMBO	17825
	PUENTE ALTO	METROPOLITANA	16741
	SAN BERNARDO	METROPOLITANA	14762
	TEMUCO	ARAUCANÍA	14390
	QUILICURA	METROPOLITANA	13704

	RECOLETA	METROPOLITANA	13174
	ARICA	ARICA Y PARINACOTA	12756
	QUINTA NORMAL	METROPOLITANA	11703
	PUDAHUEL	METROPOLITANA	11321
	QUILPUÉ	VALPARAÍSO	10968
	COQUIMBO	COQUIMBO	10320

Tabla 2: Comunas con más de 10.000 departamentos. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores.

#### 1.4. METROS CUADRADOS PROMEDIO Y ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE LOS DEPARTAMENTOS EN LAS COMUNAS PRIORIZADAS

A partir de los grupos de comunas con más de 10.000 departamentos, se agregaron las variables: Metros Cuadrados Promedio y Antigüedad promedio por departamento. Con estas variables se busca identificar cuáles son las comunas que presentan mayor limitación en el espacio útil habitable de los departamentos y que a su vez tienen edificios con mayor antigüedad.

Grupo	Comuna	Región	N° Deptos	Mts Cuadrado Promedio por Depto	Antigüedad: % Deptos con más de 10 años
Comunas con más de 60.000 Deptos	SANTIAGO	METROPOLITANA	<u>154396</u>	<u>56</u>	<u>60%</u>
	LAS CONDES	METROPOLITANA	<u>81201</u>	<u>125</u>	<u>58%</u>
	ÑUÑO A	METROPOLITANA	<u>68682</u>	<u>83</u>	<u>36%</u>
	VIÑA DEL MAR	VALPARAISO	<u>67357</u>	<u>82</u>	<u>47%</u>
	PROVIDENCIA	METROPOLITANA	<u>61591</u>	<u>106</u>	<u>61%</u>
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	VALPARAÍSO	VALPARAISO	<u>30690</u>	<u>67</u>	<u>43%</u>
	CONCEPCIÓN	BIO BIO	<u>30302</u>	<u>67</u>	<u>37%</u>
	ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	<u>27940</u>	<u>82</u>	<u>33%</u>
	LA FLORIDA	METROPOLITANA	<u>27549</u>	<u>69</u>	<u>25%</u>
	SAN MIGUEL	METROPOLITANA	<u>26586</u>	<u>72</u>	<u>31%</u>

	IQUIQUE	TARAPACÁ	<u>22525</u>	<u>82</u>	<u>44%</u>
	ESTACIÓN CENTRAL	METROPOLITANA	<u>22197</u>	<u>53</u>	<u>11%</u>
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	INDEPENDENCIA	METROPOLITANA	<u>19711</u>	<u>54</u>	<u>20%</u>
	RANCAGUA	O'HIGGINS	<u>19303</u>	<u>58</u>	<u>28%</u>
	MACUL	METROPOLITANA	<u>19173</u>	<u>71</u>	<u>34%</u>
	VITACURA	METROPOLITANA	<u>18986</u>	<u>175</u>	<u>38%</u>
	MAIPÚ	METROPOLITANA	<u>18962</u>	<u>60</u>	<u>59%</u>
	LA SERENA	COQUIMBO	<u>17825</u>	<u>68</u>	<u>23%</u>
	PUENTE ALTO	METROPOLITANA	<u>16741</u>	<u>69</u>	<u>38%</u>
	SAN BERNARDO	METROPOLITANA	<u>14762</u>	<u>68</u>	<u>13%</u>
	TEMUCO	ARAUCANÍA	<u>14390</u>	<u>76</u>	<u>32%</u>
	QUILICURA	METROPOLITANA	<u>13704</u>	<u>64</u>	<u>27%</u>
	RECOLETA	METROPOLITANA	<u>13174</u>	<u>81</u>	<u>74%</u>
	ARICA	ARICA Y PARINACOTA	<u>12756</u>	<u>68</u>	<u>38%</u>
	QUINTA NORMAL	METROPOLITANA	<u>11703</u>	<u>63</u>	<u>34%</u>
	PUDAHUEL	METROPOLITANA	<u>11321</u>	<u>69</u>	<u>54%</u>
	QUILPUÉ	VALPARAÍSO	<u>10968</u>	<u>81</u>	<u>32%</u>
COQUIMBO	COQUIMBO	<u>10320</u>	<u>81</u>	<u>22%</u>	

Tabla 3: Comunas con más de 10.000 departamentos, con las variables de Metros Cuadrado promedio por departamento y Porcentaje de Departamentos con más de 10 años de antigüedad. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE) y Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019.

Después de analizar los datos anteriores (Tabla 3 y 2), y como segundo ejercicio de priorización, se asume como supuesto, que las **comunas con menos de 78 metros cuadrados por departamento**, serán aquellas donde existe mayor necesidad de espacios de coworking para ocio y teletrabajo. 78 metros cuadrado es el promedio de metros cuadrados por departamento para toda la Región Metropolitana entre los años 2002 y 2019 de acuerdo al INE.

La variable de % de antigüedad no será considerada dentro de la priorización, pues existen comunas con un promedio bajo de metros cuadrados por departamento, pero con la mayoría de estos construidos durante la última década (Ej: Estación Central), las cuáles mantienen la demanda por más espacios de coworking para ocio y teletrabajo.

**Priorización 2: Comunas con más de 10.000 departamentos y menos de 78 metros cuadrados promedio por departamento. Estas comunas, representan un total de 482.071 departamentos.**

Grupo	Comuna	Región	N° Deptos	Mts Cuadrados Promedio por Depto	Antigüedad: % Deptos con más de 10 años
Comunas con más de 60.000 Deptos	SANTIAGO	METROPOLITANA	154396	56	60%
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	VALPARAÍSO	VALPARAISO	30690	67	43%
	CONCEPCIÓN	BIO BIO	30302	67	37%
	LA FLORIDA	METROPOLITANA	27549	69	25%
	SAN MIGUEL	METROPOLITANA	26586	72	31%
	ESTACIÓN CENTRAL	METROPOLITANA	22197	53	11%
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	INDEPENDENCIA	METROPOLITANA	19711	54	20%
	RANCAGUA	O'HIGGINS	19303	58	28%
	MACUL	METROPOLITANA	19173	71	34%
	MAIPÚ	METROPOLITANA	18962	60	59%
	LA SERENA	COQUIMBO	17825	68	23%

	PUENTE ALTO	METROPOLITANA	16741	69	38%
	SAN BERNARDO	METROPOLITANA	14762	68	13%
	TEMUCO	ARAUCANÍA	14390	76	32%
	QUILICURA	METROPOLITANA	13704	64	27%
	ARICA	ARICA Y PARINACOTA	12756	68	38%
	QUINTA NORMAL	METROPOLITANA	11703	63	34%
	PUDAHUEL	METROPOLITANA	11321	69	54%

Tabla 4: Comunas con más de 10.000 departamentos y con menos de 78 metros cuadrado promedio por departamento. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE) y Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019.

### 1.5. VALOR ARRIENDO PROMEDIO E INGRESO MINIMO POR HOGAR

A los datos obtenidos en la Tabla 3, agregamos ahora las dimensiones de Valor de Arriendo Promedio e Ingreso Mínimo por Hogar. Estas variables permitirán identificar los ingresos promedio del hogar, los cuáles a su vez, nos permitirán más adelante estimar precios y costos en el plan de negocios. El Ingreso Mínimo por Hogar se ha estimado como **3 veces** el valor del arriendo promedio por comuna.

Considerando que la mayoría de las comunas priorizadas están en la Región Metropolitana y tratando de homogenizar el costo de vida por regiones, priorizaremos dentro del nicho final de mercado sólo las comunas que pertenecen a la Región Metropolitana.

**Priorización 3 y Supuesto 1: Comunas con más de 10.000 departamentos, menos de 78 metros cuadrados promedio por departamento y que pertenecen a la Región Metropolitana. Estas comunas, representan un total de 356.805 departamentos.**

Grupo	Comuna	Región	N° Deptos	Mts Cuadrado Promedio por Depto	Antigüedad: % Deptos con más de 10 años	Valor Arriendo Promedio	Ingreso Mínimo Hogar
Comunas con más de 60.000 Deptos	<u>SANTIAGO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>154396</u>	<u>56</u>	<u>60%</u>	\$369.075	\$1.107.225
Comunas con más de	<u>LA FLORIDA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>27549</u>	<u>69</u>	<u>25%</u>	\$367.996	\$1.103.988

20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	<u>SAN MIGUEL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>26586</u>	<u>72</u>	<u>31%</u>	\$366.981	\$1.100.943
	<u>ESTACIÓN CENTRAL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>22197</u>	<u>53</u>	<u>11%</u>	\$323.159	\$969.477
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	<u>INDEPENDENCIA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>19711</u>	<u>54</u>	<u>20%</u>	\$319.357	\$958.071
	<u>MACUL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>19173</u>	<u>71</u>	<u>34%</u>	\$378.143	\$1.134.429
	<u>MAIPÚ</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>18962</u>	<u>60</u>	<u>59%</u>	\$395.374	\$1.186.122
	<u>PUENTE ALTO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>16741</u>	<u>69</u>	<u>38%</u>	\$298.197	\$894.591
	<u>SAN BERNARDO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>14762</u>	<u>68</u>	<u>13%</u>	\$331.103	\$993.309
	<u>QUILICURA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>13704</u>	<u>64</u>	<u>27%</u>	\$332.499	\$997.497
	<u>QUINTA NORMAL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>11703</u>	<u>63</u>	<u>34%</u>	\$309.962	\$929.886
	<u>PUDAHUEL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>11321</u>	<u>69</u>	<u>54%</u>	\$330.569	\$991.707

Tabla 5: Comunas con más de 10.000 departamentos, menos de 78 metros cuadrado promedio por departamento y pertenecientes a la Región Metropolitana. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE), Datos INE de Vivienda entre los años 2002 y 2019, y estudio Estudios de mercado de Busconido.cl para estimación de precios de arriendos.

## 1.6. POBLACIÓN ESTIMADA PARA LAS COMUNAS PRIORIZADAS

A partir de las comunas priorizadas en el apartado anterior, se realizó una estimación de la población de alcance de cada comuna. Para ello se tomó el promedio de personas por hogar establecido en el Censo 2017 para Chile: **3,1 personas por hogar**. Asimismo, se tomó como total de la población nacional, el estimado de Naciones Unidas para enero de 2020: **19.030.000 personas**.

**Supuesto 2:** De acuerdo a los datos procesados, la población total de las comunas focos se estima en **1.106.096** personas, las cuáles representarían un **5.8%** de la población nacional.

Grupo	Comuna	Región	N° Deptos	Total de Personas por Comuna	% Comuna sobre Población Nacional
Comunas con más de 60.000 Deptos	<u>SANTIAGO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>154396</u>	478.628	2,5%

Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	<u>LA FLORIDA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>27549</u>	85.402	0,4%
	<u>SAN MIGUEL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>26586</u>	82.417	0,4%
	<u>ESTACIÓN CENTRAL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>22197</u>	68.811	0,4%
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	<u>INDEPENDENCIA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>19711</u>	61.104	0,3%
	<u>MACUL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>19173</u>	59.436	0,3%
	<u>MAIPÚ</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>18962</u>	58.782	0,3%
	<u>PUENTE ALTO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>16741</u>	51.897	0,3%
	<u>SAN BERNARDO</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>14762</u>	45.762	0,2%
	<u>QUILICURA</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>13704</u>	42.482	0,2%
	<u>QUINTA NORMAL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>11703</u>	36.279	0,2%
	<u>PUDAHUEL</u>	<u>METROPOLITANA</u>	<u>11321</u>	35.095	0,2%

Tabla 6: Alcance en personas de departamentos en comunas foco. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores.

## 1.7. ANALISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS Y PROPUESTA DE MERCADO PILOTO

Al priorizar varias veces los datos estadísticos analizados por diferentes criterios, encontramos que existen 12 comunas de la Región Metropolitana que representan un mercado potencial para implementar nuestra propuesta de valor.

Estas **12** comunas se caracterizan por una alta densidad de departamentos, poseer departamentos más pequeños que la media de la región (menos de 78 metros cuadrados), y una población con ingresos medios.

Asimismo, muchas de estas comunas han tenido incrementos en su población durante los últimos años y una creciente demanda de servicios, comercios y espacios para la recreación.





Imagen 1: Torres con alto número de departamentos y pocos metros cuadrados en Estación Central. Fuente: Twitter Claudio Orrego - 5 abril de 2017

Por otra parte, la mayoría de los departamentos de no más de 2 habitaciones y menos de 78 metros cuadrados no están diseñados para realizar teletrabajo y tampoco cuentan con espacio suficiente para remodelaciones a fin.

Dentro de las comunas priorizadas, vale la pena destacar la comuna de Santiago, siendo la única con más de 150.000 departamentos, un metraje promedio de 56 metros cuadrados por departamento y más de un 60% de departamentos construidos hace más de 10 años. Estas características, **hacen de la comuna de Santiago sea una comuna potencialmente atractiva** para entregar nuestra propuesta de valor a través de los enfoques de Comunidad 360.

Asimismo, dada la cantidad de departamentos y demanda por servicios en las comunas priorizadas; estas representan nichos de mercado potenciales para el crecimiento de economías colaborativas y comercio digital basado en descuentos y promociones de escala.

## 1.8. PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

Teniendo en cuenta los potenciales nichos de mercado presentados en los apartados anteriores, identificamos la siguiente propuesta de valor para dichas comunas:

- **Residentes de Comunidades de Edificios:**
  - Mejorar su calidad y estándar de vida al poder acceder a nuevos espacios de *coworking* desde su propio edificio para efectuar teletrabajo. Estos espacios le permitirán realizar las labores cotidianas propias del trabajo de oficina, en espacios acondicionados especialmente para ello y sin sacrificar espacios de su propio departamento.
  - Acceder a paquetes de descuentos en productos y servicios en los comercios locales y negocios de barrio, que beneficiarán sus finanzas personales y activarán la economía comunitaria del barrio o zona.

- **Vendedor de productos o servicios locales:**
  - Posibilitar la obtención de nuevos ingresos en el mercado zonal y fidelizar nuevos clientes, mediante un canal digital (web) de exposición de productos, promociones y descuentos. Ofreciendo también facilidades de pago y comisiones muy por debajo de lo que encontrarán en otro *marketplace*.
  - Acceder a un ecosistema de comercio digital a un bajo costo y de manera sencilla (sin invertir en infraestructura tecnológica).
  
- **Auspiciadores (Publicidad Interna- Externa):**
  - Publicitar sus marcas y productos en nichos de mercado aún más acotados a los convencionales, con posibilidad de pautar dentro de los diferentes canales de entrega de la propuesta de valor y pagando comisiones muy bajas por publicidad en relación con otros esquemas de pauta del mercado.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

### 2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE COMERCIO ELECTRÓNICO Y SUS CATEGORÍAS

De acuerdo al reporte: Digital Chile 2020, elaborado por Hootsuite, se identificaron los tamaños de mercado de comercio electrónico para Chile y las diferentes categorías que lo componen.

- De acuerdo con el reporte, el tamaño del mercado de Consumo Online de Bienes y Servicios para Chile es de **4.730** Millones de Dólares (USD):



Imagen 2: Tamaño Mercado de Comercio Electrónico en Chile 2019. Fuente: Hootsuite y Statista Market Outlook.

Supuesto 3: El tamaño del mercado de Comercio Electrónico para Chile es de 4.73 mil millones de USD:

- Este mercado a su vez está compuesto por categorías, las cuales presentan los siguientes montos de consumo para el año 2019.



Imagen 3: Consumo por Segmentos de Comercio Electrónico en Chile 2019. Fuente: Hootsuite y Statista Market Outlook.

Asimismo, de acuerdo con el análisis elaborado por la Universidad Andrés Bello, podemos deducir cuáles son las comunas de la Región Metropolitana con mayor concentración de despachos, lo cual nos permite inferir en la correlación entre despachos y comercio electrónico en dichas comunas.



94.5 % de los despachos fueron efectuados de manera correcta

Comunas con mayor número de despachos: Santiago, Providencia, Las Condes, Quilicura y Maipú

Imagen 4: Concentración de Despachos (Comercio electrónico) en la Región Metropolitana. Fuente: Universidad Andrés Bello.

También, de acuerdo al análisis, podemos determinar al menos el **67%** de las transacciones realizadas por comercio electrónico, corresponden a compras en comercios locales:

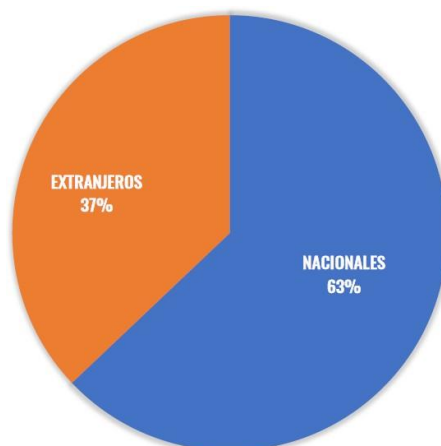


Imagen 5: Composición de las compras por internet según origen. Fuente: Fuente: Netrica de Netquest, corresponde a la participación. Según total de transacciones durante el 1er semestre de 2017.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE COWORKING Y OFICINAS COMPARTIDAS EN CHILE

De acuerdo con el reporte Industria Cowork Chile 2019 realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez y CORFO. Algunas de las principales características de la industria del Coworking para Chile son:

### a) Metraje inmobiliario, antigüedad y escala:



Imagen 6: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO.

### b) Distribución, espacio requerido, crecimiento y rentabilidad:



Imagen 7: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO.



c) **Microsegmentación de segmentos foco:**



Imagen 8: Indicadores Clave de la Industria del Cowork en Chile. Infografía tomada del Reporte de Industria Cowork Chile 2019. UAI y CORFO.

### 2.3. TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO

a) Para la definición del tamaño del mercado se tomaron algunas de las premisas identificadas durante la investigación de mercado:

- **Supuesto 1:** Se tomarán como foco las comunas con más de **10.000** departamentos, menos de **78** metros cuadrados promedio por departamento y que pertenecen a la Región Metropolitana. Estas comunas, representan un total de **356.805** departamentos.
- **Supuesto 2:** De acuerdo a los datos procesados, la población total de las comunas focos se estima en **1.106.096** personas, las cuáles representarían un **5.8%** de la población nacional.
- **Supuesto 3:** El tamaño del mercado de Comercio Electrónico para Chile es de **4.73** mil millones de USD:
- **Supuesto 4:** De las comunas priorizadas, **Santiago** es la comuna con mayor cantidad de edificios, así como una de las comunas con menor promedio de metros cuadrados por departamento y la comuna con el mayor porcentaje de departamentos. Con base en lo anterior se definió lo siguiente:

b) Se crearon tres clúster o grupos de comunas clasificadas de acuerdo con la cantidad potencial de departamentos cliente:

Cluster	Comuna
Cluster 1: Comunas con más de 60.000 Deptos	<u>SANTIAGO</u>

Cluster	Comuna
Cluster 2: Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	<u>LA FLORIDA</u>
	<u>SAN MIGUEL</u>
	<u>ESTACIÓN CENTRAL</u>

Cluster	Comuna
Cluster 3: Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	INDEPENDENCIA
	MACUL
	MAIPÚ
	PUENTE ALTO
	SAN BERNARDO
	QUILICURA
	QUINTA NORMAL
PUDAHUEL	

c) Se estimó la población promedio de cada Clúster:

Clúster	Total Departamentos por Clúster	Total de Personas por Clúster	% Clúster sobre Población Nacional
Clúster 1: Comunas con más de 60.000 Deptos	154.396	478.628	2.5%
Clúster 2: Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	76.332	236.629	1.2%
Clúster 3: Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	126.077	390.839	2.1%

Tabla 7: Alcance en personas de departamentos en comunas foco. Fuente: Censo 2017 Vivienda (INE). Datos procesados por autores.

d) Se estimaron los valores de Mercado cada Categoría de E-Commerce en Chile. Las categorías que serán objeto de análisis para determinar el tamaño de mercado son: Food & Personal Care.

Categorías	Consumo Chile 2019 (Millones de Dólares)	Porcentaje Sobre Total Consumo	Valor de Mercado de Categoría Proyectado
Fashion & Beauty	\$ 1,180	12%	\$ 590
Electronics & Phisical Media	\$ 1,540	16%	\$ 770
<b>Food &amp; Personal Car</b>	<b>\$ 401</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 200</b>
Furniture & Appliances	\$ 715	8%	\$ 357
Toys, DIY & Hobbies	\$ 894	9%	\$ 447
Travel (including acommodation)	\$ 4,510	48%	\$ 2,255
Digital Music	\$ 54	1%	\$ 27
Video Games	\$ 168	2%	\$ 84

Tabla 8: Valor de Categorías de E-Comerce para Chile, proyectadas sobre valor total de E-Commerce Fuente: Procamiento de los autores con base al Digital Chile Report 2020 de Hootsuit.

Para el enfoque de Comercio Local se tomó como referencia la categoría Food & Personal car con valor estimado de 200 Millones USD.

e) Se estimaron los valores de Mercado para el Coworking en Chile a partir de las siguientes premisas:

- 8.040.000 personas empleadas en Chile en 2020.<sup>1</sup>
- 25,6% de los ocupados totales se desempeña en labores que se pueden mantener de manera remota<sup>2</sup>
- De acuerdo con los datos anteriores, existe un potencial de 2.058.240 trabajadores a nivel nacional que realizan o pueden realizar teletrabajo
- Un espacio de trabajo compartido en un cowork en Santiago se estima en 140 USD mes (100.000 CLP mes)<sup>3</sup>
- Con los datos anteriores se estima un tamaño de mercado total y máximo anual aproximado de 3.460 Millones USD.

f) Se estimaron los tamaños de los mercados ajustados a los grupos (clúster) de comunas para cada uno de los enfoques de negocio: Espacios de Cowork y comercio Local.

Clúster	Total Personas Clúster	% Clúster sobre Población Nacional	Tamaño de Mercado para Enfoque de Coworks (Millones de USD)	Tamaño de Mercado para Enfoque de Comercio Local (Millones de USD)
Comunas con más de 60.000 Deptos	478.628	2.5%	\$86.50	\$5
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	236.629	1.2%	\$41.52	\$2.4
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	390.839	2.1%	\$72.66	\$4.2
<b>Total</b>	<b>1.106.096</b>	<b>5.8%</b>	<b>\$200.68</b>	<b>\$11.6</b>

Tabla 9: Clúster.

- **Tamaño Mercado para Espacios Cowork:** 200.68 Millones de Dólares
- **Tamaño Mercado para Comercio Local:** 11.6 Millones de Dólares
- **Tamaño Total de Mercado para Vecindad 360 en Chile:** 212.28 Millones de Dólares.

<sup>1</sup> Fuente: Observatorio Laboral SENCE para 2020

<sup>2</sup> Fuente: Estudio "Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile", realizado por el Observatorio Laboral de la Región Metropolitana - iniciativa del Sence de la RM y ejecutado por el Centro de Políticas Públicas de la UC y la OTIC Sofofa.

<sup>3</sup> Valor calculado de acuerdo a precio de espacio compartido promedio de WeWork en Santiago y al Reporte Industria Cowork Chile 2019 realizado por la Universidad Adolfo Ibañez y CORFO.



## 2.4. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA PARA COMERCIO ELECTRONICO

Según datos de Statista en el año 2019, 155 millones de personas del continente latinoamericano hicieron compras por internet. El 74% de las personas que usan internet entre 16 y 64 años hicieron al menos una compra en el año 2020, esto según el estudio realizado por Global Digital Overview 2020. Por la fuerte consolidación del mercado de *e-commerce* en Latinoamérica, se identifican que algunas de las tendencias relevantes para el plan de negocios son:

- ❖ Tarjetas con beneficios (Bancarios)
- ❖ Tarjeta con beneficios (Supermercados)
- ❖ Cuponeras de Descuentos Online
- ❖ Compras y pagos en dispositivos móviles.
- ❖ Experiencia de compras personalizadas.
- ❖ El *social commerce* basado en aplicaciones.
- ❖ Respuestas en chat por parte de *Bots*.
- ❖ Explosión de los *Marketplaces*.
- ❖ Compras con realidad virtual o aumentada.
- ❖ Construcción de propias bases de datos por Inteligencia Artificial.
- ❖ Modelo de suscripciones en auge.
- ❖ Compras por voz mediante dispositivos.
- ❖ Valores sociales y medioambientales (Disminución huella de carbono).

## 2.5. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA PARA COWORK

Según datos del INE y el Observatorio Laboral de SENCE, una cuarta parte de la fuerza laboral del país puede migrar a modalidades de teletrabajo durante los próximos años:

### ¿Es factible para su empresa operar vía teletrabajo?

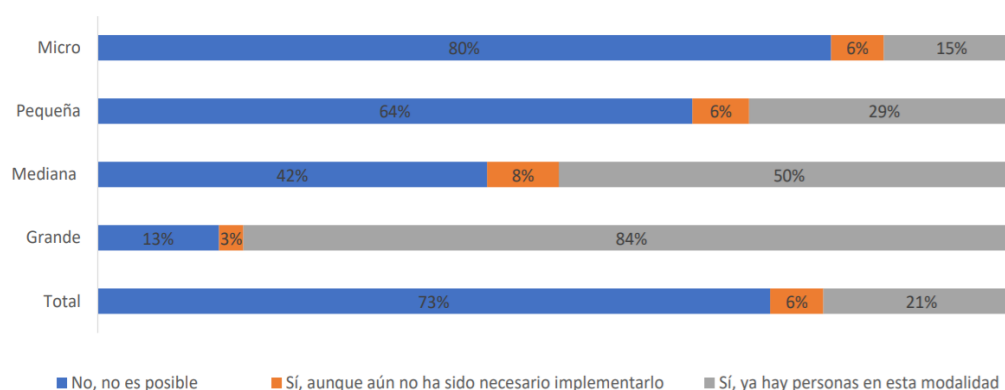


Imagen 9: Factibilidad de Operación por Teletrabajo según tamaño de la empresa. Fuente e Infografía: Encuesta COVID – Observatorio Laboral SENCE.

## 2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO Y COMPETIDORES

Para analizar el entorno competitivo de la propuesta de negocio, se utilizará el modelo de 5 Fuerzas de Porter:



Imagen 10: Modelo de 5 Fuerzas de Porter.

- A- Competidores en el mercado:** En el mercado de *e-commerce*, la competencia es alta pues es un nicho con múltiples actores, desde el Gran Retail (Falabella, Paris, Ripley, Líder, entre otros), hasta las aplicaciones de delivery y compra de alimentos y bienes de primera necesidad en comercios locales (Rappi, CornerShop, PedidosYa, entre otros). También se compite con grandes *marketplaces* como lo son: MercadoLibre, AliExpress, Facebook, entre otros. En relación con el enfoque de espacios de coworking, la competencia no es alta y es un espacio de mucha innovación, aunque sí existen múltiples sustitutos y alternativas para oficina fuera del lugar de trabajo.
- B- Nuevos Competidores:** A pesar del mercado altamente competitivo, en el comercio electrónico local han aparecido nuevos actores que promueven economías locales digitalización de pequeños negocios (Ej: Vecino Market, Compra Vecino, entre otros). No obstante, ninguno ha tenido una penetración relevante en el mercado y aún siguen definiendo sus modelos de negocio.
- C- Sustitutos / Amenazas:** Como sustitutos y amenazas se identifican canales tradicionales de comercio: tiendas y supermercados. En relación a nuevos espacios de coworking dentro del edificio, existen múltiples espacios de Coworking que representan una amenaza. Sin embargo, bajo el contexto de pandemia estos han perdido valor de mercado, pues las personas están trabajando directamente desde sus casas.

**D- Poder de Negociación con Proveedores (Cliente Vendedor de Productos).** El poder de negociación con proveedores es balanceado, pues de las buenas negociaciones con proveedores que permitan maximizar ahorros a los residentes de edificios y aumentar el número de clientes de los negocios, depende que el modelo de negocio tenga muchos usuarios y sea exitoso.

**E- Poder de Negociación con clientes (Residentes de Edificios):** El poder de negociación con clientes (residentes de edificios) es bajo, pues la atracción de ellos depende de la calidad de las ofertas y la propuesta de valor. Al ser un mercado altamente competitivo, si la propuesta de valor no resulta atractiva, el cliente puede cambiarse al servicio de cualquier otro competidor. En relación con el enfoque de espacios de coworking, existe mayor poder de negociación, pues son casi inexistentes los competidores en esta línea y si se logra instalar la demanda en los clientes, será más sencillo ser fijadores de precio.

**F- Barreras de Entrada y Salida:** Las barreras de entrada y salida son bajas, pues es un modelo de negocio basado principalmente en servicios y ser interlocutor entre la oferta y la demanda, por lo cual la inversión en activos es baja. Esto hace también que el mercado sea altamente competitivo debido a la entrada constante de nuevos competidores. Para el enfoque en espacios de coworking, las barreras son un poco más altas, pues al ser un negocio inmobiliario, requiere de mayor capital de inversión y está más regulado (Ej: la ley de copropiedad).

## 2.7. CLIENTES

La idea de negocio propone dividir a los clientes en 3 grupos. Esto, debido al modelo de monetización o de ingresos, el cual se explica más adelante:

- 1) **Residentes de edificios de departamentos o Condominios:** Los residentes o vecinos de las comunidades de edificios o condominios, son parte del primer segmento de clientes, siendo usuarios finales de la propuesta de valor tanto en espacios de coworking, como en descuentos. Los ingresos de este grupo de clientes son a través de suscripción a membresía mensual.
- 2) **Vendedor de productos o servicios (Usuario):** Todos los vendedores o emprendedores colindantes con cada edificio, son clientes que reciben una propuesta de valor para incrementar la facturación y el margen de sus bienes o servicios (a través de más clientes). Los ingresos de este grupo de clientes vienen a través de un porcentaje de las ventas que realice el vendedor a usuarios del primer grupo de clientes (residentes de departamentos).
- 3) **Publicidad (Interna - Externa): En el tercer grupo de clientes, tenemos a empresas o emprendedores que** realizan publicidad interna o pautas de sus productos en el canal en donde se ofrecen descuentos y promociones al primer grupo de clientes.

En relación con los **influenciadores**, se busca desarrollar un programa de fidelización de clientes, que permita que los clientes compartan sus experiencias con la marca y que han hecho efectivas las compras o uso de los espacios de coworking; esto, a cambio de más beneficios dentro de su membresía.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1. MODELO DE NEGOCIOS

**Vecindad 360** es una plataforma de nicho que busca ofrecer servicios que aumenten el bienestar de los residentes de edificios de departamentos a través de un portafolio de beneficios y servicios.

La idea de negocio se enmarca en la industria inmobiliaria y en la industria de comercio electrónico. Asimismo, su mercado y segmentos objetivo son los residentes de departamentos con necesidades insatisfechas en infraestructura de espacios de coworking y necesidades de beneficios en el comercio local, y que, a su vez, representan un segmento de ingresos medio-alto en las comunas de mayor plusvalía y densidad demográfica del país.

El modelo de negocio de Vecindad 360 consta de dos enfoques:

#### **Enfoque 1: Espacios de coworking VIP para residentes de edificio.**

Este enfoque busca satisfacer necesidades de infraestructura para trabajo, estudio, entre otras; que no pueden ser cubiertas por el edificio en donde viven las personas dadas las condiciones de infraestructura y estándar de servicios para la comuna de residencia. En este sentido se busca ofrecer y acondicionar dentro de los edificios, nuevos espacios de coworking que puedan ser usados por los residentes a través de modalidad de suscripción. Dichos espacios serían:

- Espacio de Coworking/Estudio equipado con escritorios, conectividad y espacios que propicien el trabajo y estudio productivo sin salir del edificio.

#### **Enfoque 2: Club VIP de beneficios y descuentos en comercio local**

Aumentar ahorros y beneficios para los residentes de comunidad de edificios con las tiendas y almacenes de la zona, disminuyendo el costo de acceso a bienes o servicios. Esto, a través de descuentos y ofertas exclusivas que pueden ser usadas por los residentes a través de modalidad de suscripción. Algunos ejemplos de estos beneficios serían:

- Descuentos en farmacias populares o de barrios
- Descuentos y ofertas en las tiendas de barrio más cercanas
- Planes exclusivos para los gimnasios de la zona.
- Acumulación de puntos canjeables en restaurantes o tiendas de la zona.

Ambos enfoques serán accesibles a través de una aplicación que permitirá la reserva de los espacios de coworking, así como el acceso a los códigos de descuento y oferta en comercios locales.

### **Aspectos distintivos y ventajas competitivas de la idea de negocio en ambos enfoques:**

- Aumenta el bienestar y oferta de servicios para residentes de edificios antiguos o comunidades con pocas áreas comunes.
- Fomenta economías colaborativas y genera nuevos ingresos para emprendedores y comerciantes locales.
- Permite acceder a ofertas y descuentos atractivos para negocios con bajo nivel de digitalización y canales online.
- Disminuye costos para las entregas o delivery.

Se plantea un modelo de negocios de dos enfoques:

- Enfoque 1: Espacios de coworking VIP para residentes de edificio.
- Enfoque 2: Club VIP de beneficios y descuentos en comercio local

Para ambos enfoques se definen 3 segmentos de clientes, con sus respectivas propuestas de valor:

- Cliente Comunidad
- Cliente Comercio Local
- Cliente Auspiciador

Los modelos de ingresos están definidos de acuerdo con el enfoque y el segmento de cliente. Estos ingresos pueden provenir de:

- Suscripción por parte de Cliente Comunidad
- Costo de publicidad y auspicio para empresas
- Porcentaje de ganancias de comercios locales aliados.

El detalle del modelo de negocio se explica detalladamente a través del Canvas Business Model presentado a continuación:

### 3.2. CANVAS BUSINESS MODEL

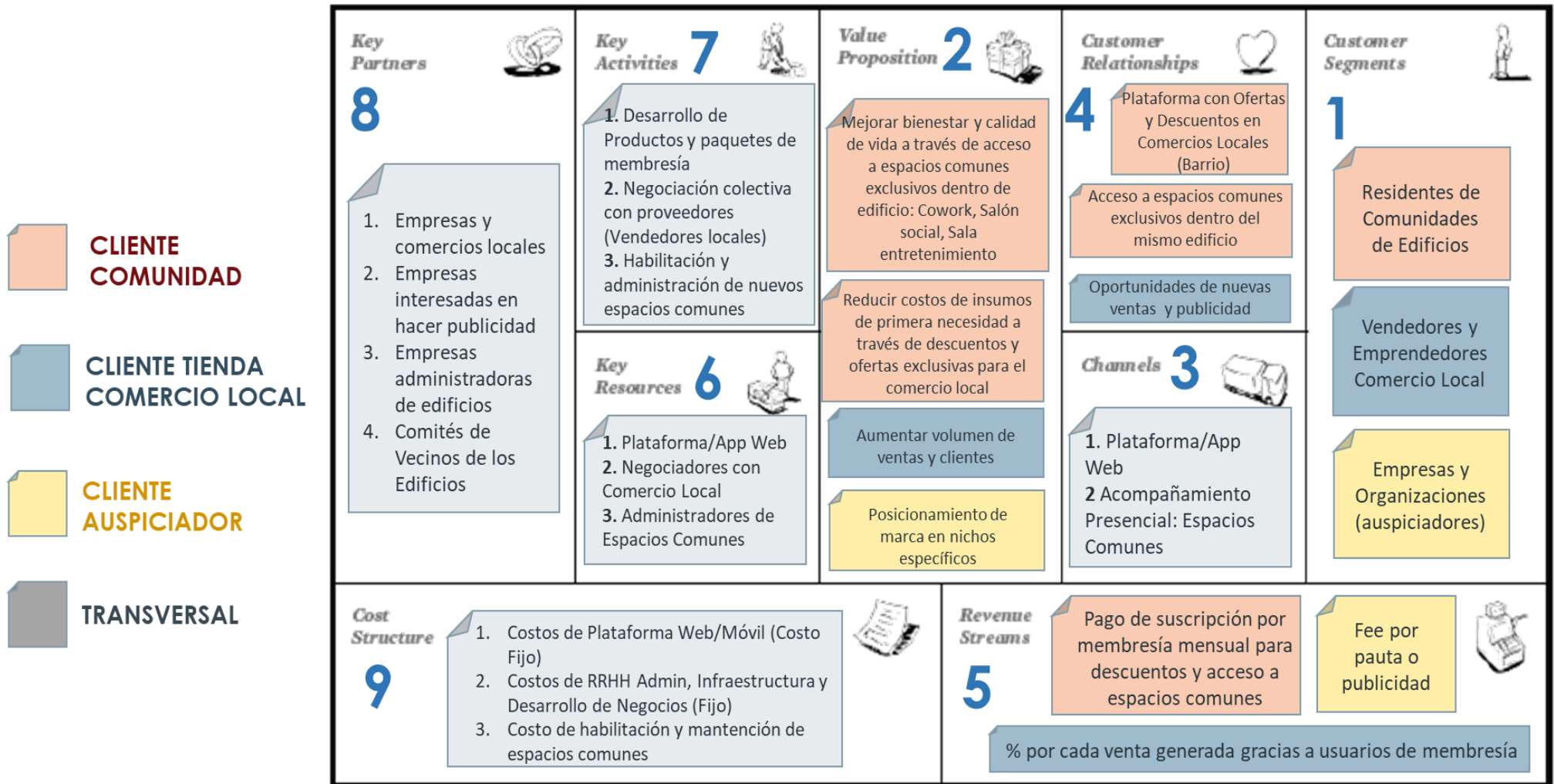


Imagen 11: Canvas Business Model.

### 3.3. DESCRIPCIÓN Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR LA IDEA

- **Oportunidades de Mercado:** La capacidad de los emprendedores para apropiarse de esta idea es significativa, las primeras conclusiones que tenemos, es que las barreras de entrada son bajas, lo cual, en el corto plazo es positivo porque no implica inversiones en activos. En el largo plazo el escenario competitivo es más agresivo, puesto que la industria del comercio electrónico o digital está en auge y las posibilidades de imitación son altas.

Sin embargo y como otra conclusión, aunque la idea propone canales de entrega y relacionamiento digitales, el modelo de negocio sigue siendo novedoso y puede generar ventajas competitivas de corto plazo.

- **Ventajas Competitivas:**
  - a) Ofrecer espacios de coworking a residentes de edificios con departamentos pequeños y pocas áreas comunes.
  - b) Fomentar economías colaborativa y generación de nuevos ingresos para emprendedores y comerciantes locales.
  - c) Permitir acceder a ofertas y descuentos atractivos para negocios con bajo nivel de digitalización y canales online.
  - d) Disminuir costos para las entregas o *delivery* a los residentes de edificios de departamentos.
- **Inversión APP:** En cuanto a los recursos que se necesitan para hacer la inversión, en el modelo de Comercio Electrónico local, casi el 90% de los recursos van dirigidos al desarrollo y ejecución de la aplicación, la cual no supera en costos a otros desarrollos de *marketplace* en la industria.
  - **Costos operacionales estimados:**
    - \$10.000.000 CLP para el desarrollo de infraestructura tecnológica, *one time*
    - \$2.000.000 CLP mensual para hosting y mantención de infraestructura tecnológica
    - \$5.000.000 CLP mensual para talento humano en soporte y administración de plataforma
    - \$5.000.000 CLP mensual para talento humano en relacionamiento con cliente y ventas.
    - \$2.500.000 CLP mensual para jefe de proyecto de Etapa 1.
    - \$2.000.000 CLP mensual para estrategia de marketing digital global.

Por otra parte, en relación con al enfoque de nuevos espacios de *coworking*, la inversión es mayor pues requiere el arriendo de departamentos o espacio inmobiliario. Asimismo, se requiere inversión en el acondicionamiento de los espacios (muebles, equipos, y mantenimiento) y requiere la contratación de personal de administración y mantenimiento. Este enfoque de negocio requiere pilotos muy acotados y previamente validados con estudios de mercado adicionales en los edificios que sean piloto de esta iniciativa. No obstante, este enfoque ofrece una propuesta de valor completamente

novedosa, donde se tienen supuestos de mercado y demanda con escenarios positivos.

- **Costos operacionales estimados por Cowork para 8 personas:**
  - \$343.000 CLP por arriendo mensual del departamento a habilitar como cowork.
  - \$5.000.000 CLP en mobiliario de oficina, *one time*.
  - \$1.000.000 CLP en equipos, *one time*.
  - \$300.000 CLP mensual para Gastos Comunes, Internet, Electricidad y Agua.
  - \$1.500.000 CLP mensual para administración y limpieza del cowork.
  - \$930.000 CLP mensual para marketing por comunidad.
- **Capacidad Humana:** Respecto a las capacidades humanas, el equipo de desarrollo de la idea de negocio (2 personas) cuenta con formación en administración y negocios (MBA), y experticias individuales en Tecnologías de Información y Logística. Adicionalmente, se requieren de socios que posean experticia en retail y sector inmobiliario para puedan ser asesores expertos del plan de negocio.

#### **3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL**

Vecindad 360, aspira a consolidarse dentro de **5 años** como una plataforma de agregación de valor a los residentes de edificios de las principales comunas del país (en términos de población vertical). Para ello, la estrategia de ingreso al mercado se enfoca inicialmente a los habitantes de la comuna de Santiago que cumplen con las condiciones del buyer persona, con la finalidad de otorgar una propuesta que sea atractiva para el nicho descrito

La captación inicial de clientes se buscará mediante la oferta de variadas funcionalidades de gestión, tanto para los negocios que venderán sus productos como para los residentes que gestionen transacciones con esos negocios o para quienes necesiten del coworking, después se apuntará a la estrategia de crecimiento orgánico, penetrando el mercado a través de canales de comunicación frecuente tanto para los negocios como para los residentes de mascotas. De esta manera se plantea tener una penetración del mercado al primer año que sea consecuente con el nivel de crecimiento que ha tenido el mercado del coworking en la comuna de Santiago.

Para ello, proponemos una estrategia de escalamiento de 1 piloto y 3 etapas, que permita posicionar el modelo de negocio de manera paulatina en las comunas con mayor posibilidad de penetración, el detalle del plan de escalamiento debe ser coherente con los objetivos del plan de marketing.



### 3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD

La idea de negocio busca posicionarse como un referente en RSE y Sustentabilidad para con sus stakeholders a través de 3 pilares y con objetivos claros para cada actor.

- a) Vecindad 360 busca contribuir al **desarrollo de economías circulares** dentro de los diferentes barrios y comunidades altamente pobladas de Santiago, contribuyendo a la reactivación económica del país y crecimiento del comercio electrónico en comercios locales y de pequeño alcance.
- b) Vecindad 360 busca contribuir al **aumento de la calidad de vida** de los residentes de zonas altamente pobladas del país, permitiendo que la infraestructura limitada no sea un impedimento para el desarrollo de teletrabajo y el balance de su vida personal y laboral.
- c) Vecindad 360 busca **reducir la huella de carbono** de los residentes de edificios de departamentos, disminuyendo los tiempos y emisiones generadas por los delivery, al ser estos optimizados y disminuidos gracias a las compras en comercios locales y cercanos.

### 3.6. MATRIZ DE IMPACTO CON LOS STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS	IMPACTO	INTERÉS	OBJETIVO
COMUNIDAD / CLIENTES	Alto	Alto	No discriminación con la comunidad o clientes por raza, inclinación sexual o política
TENDEROS	Alto	Alto	Condiciones justas para las partes con inclusión de negocios con impacto bajo al efecto invernadero
TRABAJADORES	Alto	Alto	Bonos por desempeño según mediciones internas, generando ambientes de trabajo respetuosos
PROVEEDORES	Alto	Alto	Pagos justos y a tiempo según las condiciones pactadas en los acuerdos comerciales, intentando desarrollar marcas locales
AUTORIDADES	Alto	Alto	Cumplir con las normas establecidas sin romper estatus de criminalidad y contaminación a la comunidad

Tabla 10: Matriz impacto Stakeholders. autores

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

A continuación, se detallarán los objetivos del plan de marketing, estos; permitirán optimizar la gestión de todos los canales para conseguir mejores resultados y están en concordancia con la escalabilidad del negocio y los estudios de mercado realizados.

- 1) **Captar el 0,04% del mercado al 5 año de operación:** Al finalizar el 5 año de operación la empresa tiene el propósito de capturar 150 edificios (Coworks) de los 356.000 que están en el mercado y cumplen con las condiciones que nos interesan (Metraje y pertenecientes a la RM).
- 2) **Reducir el costo de adquisición del cliente en un 2% al quinto año de operación:** Para el quinto año de operación vecindad 360 deber bajar su CAC, métrica clave
- 3) **Operar con 430 aliados comerciales al 5 año de operación:** Al finalizar el 5 año de operación, vecindad 360 debe estar trabajando con 430 aliados comerciales que equivalen al 0,1% de los 356.000 edificios que cumplen con las condiciones que nos interesan (Metraje y pertenecientes a la RM)
- 4) **Tasa de lealtad del 70% a partir del tercer año:** Al tercer año de operación, vecindad 360 deber[la capturar la lealtad de los clientes en 70%, la propuesta de valor debe ser robusta, clientes contentos o satisfechos ayudarán a capturar o convertir a los que aún no se deciden, buenas experiencias incrementan las recomendaciones por voz avoz, ayudando a que el modelo de negocios sea sustentable en el tiempo.

### 4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Para la estrategia de segmentación Vecindad 360 realizó la macro y micro segmentación de los habitantes de los barrios o comunas que cumplen los parámetros en donde se puede suplir la necesidad o dolor de los clientes, también se identificaron los perfiles de los *Buyer* persona, herramienta clave que permite disminuir el riesgo de la elección del segmento, esta estrategia esta interrelacionada con la escalabilidad del negocio o con las proyecciones de crecimiento anual; que para los dos primeros años, se enfocará en más de 150.000 departamentos de la comuna de Santiago.

- **Buyer persona:** Para hacer una correcta interpretación de la segmentación se deben traer a colación variables que permitan hacer el estudio de forma certera, para el mismo se tuvieron en cuenta las variables
- **Geográficas** (Ciudad – Barrio y comuna).
- **Demográficas** (Edad – Genero).
- **Socioeconómicas** (Ingresos – nivel de estudios).
- **Psicográficas** (Personalidad y estilo de vida)



Imagen 12: Caracterización de MicroSegmentos Comunidad 360.

#### 4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La idea de negocio de Vecindad 360 se centra en aumentar el bienestar de los residentes de las comunidades de edificios a través de un portafolio de beneficios y servicios de dos enfoques:

**Enfoque 1 - Coworking:** Dentro de las conclusiones obtenidas hasta el momento se encuentra que hoy en el mercado no se encuentran competidores que satisfagan necesidades de espacios de teletrabajo en el mismo edificio de residencia.

Vecindad 360 ve una gran posibilidad con atributos valiosos y diferenciadores en poder satisfacer esta necesidad de los residentes buscando ofrecer y acondicionar dentro de los edificios, nuevos espacios de coworking que puedan ser usados por los los mismos a través de modalidad de suscripción mensual:

- Espacio de Coworking/Estudio equipado con escritorios, sala de reuniones, conectividad y espacios que propicien el trabajo y estudio productivo sin salir del edificio.

**Enfoque 2 – Comercio Local:** Para el enfoque dos hay modelos de negocios que buscan generar fidelidad mediante tarjetas de puntos, crédito u otras, sin embargo, Vecindad 360 también ve oportunidades en ese modelo traslapando a tiendas de barrio y no en grandes plataformas o restaurantes de lujo, los atributos diferenciadores o valiosos se centran en aumentar ahorros y beneficios para los residentes con las tiendas y almacenes de la zona, disminuyendo el costo de acceso a bienes o servicios. Esto, a través de descuentos y ofertas exclusivas que pueden ser usadas por los residentes a través de modalidad de suscripción. Algunos ejemplos de estos beneficios serían:

- Descuentos en farmacias populares o de barrios
- Descuentos y ofertas en las tiendas de barrio más cercanas

- Planes exclusivos para los gimnasios de la zona.
- Acumulación de puntos canjeables en restaurantes o tiendas de la zona.

Este último enfoque ofrece una posibilidad de ganancia mutua para los proveedores o prestadores del servicio, puesto que la negociación en bloque permitirá tener en principio mayores rotaciones de producto o incremento en ventas “aseguradas” generando de alguna forma economía de escala.

#### 4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO

Vecindad 360 usará diferentes estrategias de precio, empezando por la etapa de penetración, esto apoyado en sus dos enfoques del modelo de negocio y por los cuales espera materializar los ingresos, dichas estrategias irán cambiando en el tiempo puesto que se depende de los factores de aceptación, conversión de clientes, promociones y madurez de la compañía.

Antes de entrar a las estrategias se debe esclarecer el modelo de ingresos o monetización de vecindad 360:

- Ingresos por suscripción mensual a la plataforma:** Los clientes que se suscriban podrán disfrutar de los espacios de cowork que se adecuen en las comunidades y además podrán acceder a los descuentos en los diferentes establecimientos comerciales.
- Comisiones por venta en establecimientos.** Gracias a la negociación en bloque y el incremento en rotación de productos o ventas, se cobrará un margen de cada transacción entre un cliente suscrito y el establecimiento.
- Ingresos por venta de productos no perecibles:** (Café – agua – bebidas – cervezas – golosinas - paquetes) éstos, estarán dentro del espacio acomodado en cada comunidad y se realizará vía máquinas expendedoras.

#### 4.5. ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PENETRAR EL MERCADO

Como se menciona en apartados anteriores, la compañía está dispuesta a otorgar *value shots* o pases libres para conseguir clientes, en esta parte del proceso y mientras el mismo es gratuito para el **enfoque 1 - Cowork**, la empresa debe conquistar y seducir al cliente para que el mismo se convierta completamente al modelo de suscripción mensual, esto quiere decir que durante los 2 primeros meses Vecindad 360 no tendrá ingresos por suscripciones, este supuesto estará validado en P&L o en el análisis financiero.

Para el **enfoque 2** no se usarán los *value shots*, pero si se seguirá el lineamiento de fijación de precios para penetrar el mercado, aquí simplemente se acordará con los establecimientos comerciales, que la comisión por venta sólo se cobrará al 50% por 6 meses, esto le permitirá y ayudará a la empresa a verificar el comportamiento de los clientes en cada establecimiento y se creará un lazo entre los mismos y vecindad 360, el 50% no recibido por *fee* o comisión de venta se podrá trasladar al cliente, o se puede quedar en manos del establecimiento, este supuesto también se contempla en el P&L.

**Fijación de precios segmentada para ambos enfoques:** Si bien nuestro buyer persona tiene similitudes en las variables estudiadas, también es claro que hay diferencias marcadas en cuanto a ingresos y estilos de vida, es un desde con tendencia positiva, esto nos permite diferenciar el precio por comuna y por supuesto con las comisiones por ventas a los establecimientos.

Producto	Precio Unitario Mensual	Precio Anual
App + Cowork Focus Time	\$ 70.000	\$ 630.000
App + Cowork Part Time Worker	\$ 120.000	\$ 1.080.000
App + Cowork Full Time Worker	\$ 180.000	\$ 1.620.000
Ingreso Publicidad Cowork (Grandes Marcas)	\$ 1.000.000	\$12.000.000
Ingreso Membresía Negocios Locales	\$ 20.000	\$ 240.000

Tabla 11: Precios por productos Vecindad 360, autores.

#### 4.6. PRODUCTOS, PRECIO MENSUAL Y DESCRIPCIÓN

Producto	Precio Mensual	Descripción
App	\$ 0	Acceso mensual a la aplicación para ambos enfoques de negocio. No tiene costo, pero se espera un mínimo de 100 usuarios por edificio.
App + Cowork Focus Time	\$ 70.000	Acceso a la App de Comunidad 360 + acceso al espacio de cowork del edificio con espacios máximos de 3 horas por día hábil.
App + Cowork Part Time Worker	\$ 120.000	Acceso a la App de Comunidad 360 + acceso al espacio de cowork del edificio con un máximo de media jornada en días hábiles.
App + Cowork Full Time Worker	\$ 180.000	Acceso a la App de Comunidad 360 + acceso al espacio de cowork del edificio con un escritorio de trabajo a tiempo completo durante días hábiles.
Ingreso Publicidad Cowork (Grandes Marcas)	\$ 1.000.000	Cuota de publicidad mensual para empresas para posicionar su marca en 1 edificio (cowork).
Ingreso Publicidad Cowork (Negocios Locales)	\$ 20.000	Cuota de membresía mensual para pequeños negocios para promocionar sus productos en la App de Comunidad 360

Tabla 12: Descripción Precios por productos Vecindad 360, autores.

#### 4.7. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución de Vecindad 360 tiene variantes debido a sus dos enfoques, a priori se puede decir que el canal es **mixto**, para el enfoque 1 se usará el canal **directo** en donde la compañía se encarga de hacer todas las coordinaciones referentes a ese modelo de negocio y para el enfoque 2 será el canal de distribución **indirecto** puesto que en este modelo entran los comercios a interactuar directamente con los clientes.

En cuanto a los tipos de distribución, también hay diferenciación entre cada uno de los modelos de negocio, para el enfoque 1 (Cowork) se operará la distribución **exclusiva**, puesto que por comunidad se tendrá un espacio para poder suplir las necesidades de los residentes, acá se podrá resaltar la imagen de la marca con un diferencial positivo. Para el enfoque 2 (Comercio Local) la distribución será **selectiva** puesto que la compañía elegirá dentro del área geográfica (Clúster 1: Santiago Centro) cuáles serán los establecimientos comerciales que participarán en el canal, en este punto es relevante validar previamente los siguientes criterios en pro de que la experiencia del cliente sea satisfactoria, Tamaño del distribuidor – Imagen del distribuidor – Servicios del distribuidor – admisión de stocks y **Participación en gastos de comunicación**.

##### a) Roadmap Suscriptor Vecindad 360 Enfoque 1 - Cowork:

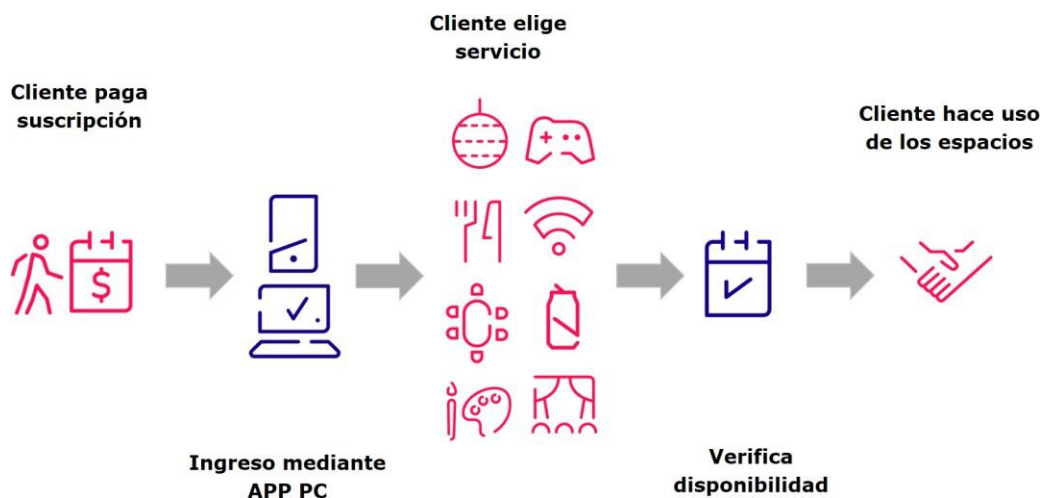


Imagen 13: Roadmap Cowork, autores.

## b) Roadmap Suscriptor Vecindad 360 Enfoque 2 – Comercio Local

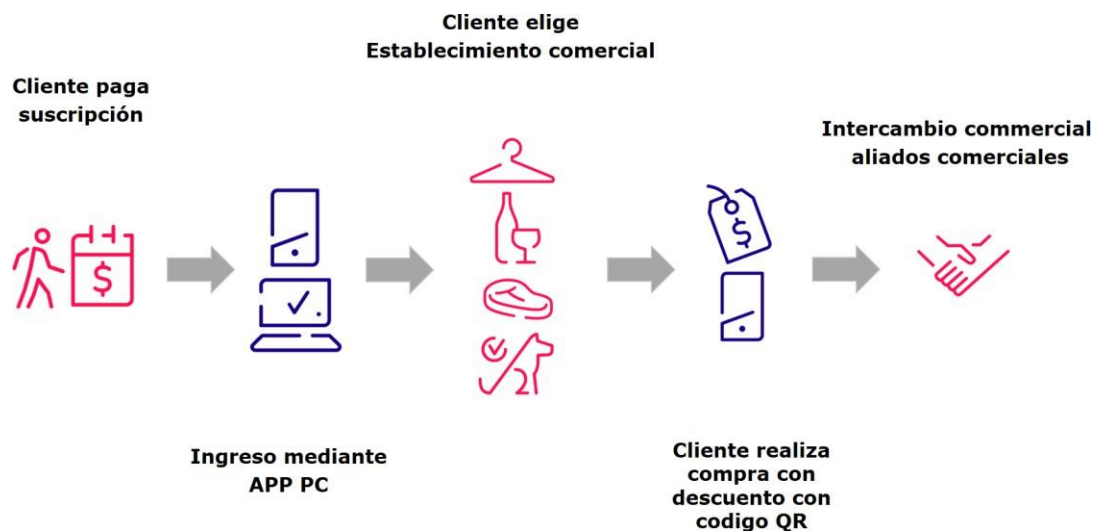


Imagen 14: Roadmap Comercio Local, autores.

### 4.8. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

La estrategia de comunicación de Vecindad 360 se centrará en definir objetivos generales para el corto, mediano y largo plazo, sus mensajes y acciones a ejecutar también se definirán por las diferentes etapas por las que la empresa esté navegando junto con las métricas o indicadores, los instrumentos siempre serán los mismos en al menos los 3 primeros años, y cada una de las acciones tendrá plazos de tiempo en su ejecución.

Siguiendo el esquema anteriormente mencionado, la empresa será capaz de generar coherencia entre el producto, la imagen y la marca dentro del o los segmentos elegidos y su mensaje calará en los clientes aumentando las conversiones de los mismos.

Vecindad 360 necesita desarrollar estrategias en 4 “frentes de ataque” el **primero** está relacionado con los **B2C** es decir las comunidades y las juntas administradoras, el **segundo** frente es para los **B2C**, una vez conquistados los anteriores, ahora se deberá conquistar y seducir a los residentes de dichas comunidades, para después, enfocarse de lleno en el **tercer y cuarto** frente: que sin tener un orden específico, representan los enfoques del modelo de negocio 1 (Espacios de coworking) y 2 (Descuentos por ser suscriptores). La estrategia de comunicación está plenamente relacionada con los objetivos del plan de marketing.

### 4.9. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

La estimación de la demanda y su crecimiento anual o en el tiempo, se define por los objetivos del plan de marketing 1 - 3 - 6 y por la escalabilidad del negocio, en este punto se correlacionan las estrategias y sus acciones, dicha estimación está basada por el tamaño del mercado, lo que a su vez confirma y sustenta la oportunidad del negocio, la segmentación del clúster o segmento objetivo por cantidad de departamentos ayuda a entender lo planteado.



Clúster	Total Personas Clúster	% Clúster sobre Población Nacional	Tamaño de Mercado para Enfoque de Coworks (Millones de USD)	Tamaño de Mercado para Enfoque de Comercio Local (Millones de USD)
Comunas con más de 60.000 Deptos	478.628	2.5%	\$86.50	\$5
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	236.629	1.2%	\$41.52	\$2.4
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	390.839	2.1%	\$72.66	\$4.2
<b>Total</b>	<b>1.106.096</b>	<b>5.8%</b>	<b>\$200.68</b>	<b>\$11.6</b>

Tabla 13: Clúster, autores.

Las proyecciones de crecimiento se establecieron en 5 etapas de acuerdo con el plan de crecimiento establecido por los emprendedores:

Crecimiento en Edificios (Coworks) en 5 años					
	Acumulado al finalizar año 1	Acumulado al finalizar año 2	Acumulado al finalizar año 3	Acumulado al finalizar año 4	Acumulado al finalizar año 5
Clúster 1	7	13	20	20	40
Clúster 2			13	20	17
Clúster 3				7	10
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>67</b>
Crecimiento en Comercios Aliados en 5 años					
	Acumulado al finalizar año 1	Acumulado al finalizar año 2	Acumulado al finalizar año 3	Acumulado al finalizar año 4	Acumulado al finalizar año 5
Clúster 1	10	50	90	130	180
Clúster 2			30	60	90
Clúster 3				80	160
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>120</b>	<b>270</b>	<b>430</b>

Tabla 14: Crecimiento edificios y aliados, autores



#### 4.10. ESCALABILIDAD DEL NEGOCIO

- **Etapa 0 (12 primeros meses):** Piloto en un barrio y 10 edificios de la comuna de Santiago Centro. Iniciar con una red de trabajo de al menos 15 comercios de la zona. Cada edificio con al menos un espacio de Cowork.
- **Etapa 1 (Mes 13 al mes 24):** Escalar el piloto de Santiago Centro en el Clúster 1, aumentando el alcance de la comuna de Santiago a 25 edificios. En relación con los comercios la meta es alcanzar al menos 50 comercios aliados para toda la comuna.

Clúster	Comuna
Clúster 1: Comunas con más de 60.000 Deptos.	SANTIAGO

- **Etapa 2 (Mes 25 al mes 36):** Consolidar posicionamiento en Clúster 1 con 40 edificios y 90 comercios, e iniciar operaciones en Clúster 2 con pilotos de 15 edificios y 30 comercios (10 comercios en promedio por comuna como mínimo):

Clúster	Comuna
Clúster 2: Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	LA FLORIDA
	SAN MIGUEL
	ESTACIÓN CENTRAL

- **Etapa 3 (Mes 36 al Mes 60): Clúster 1 con 55 edificios y 130 comercios.** Consolidar posicionamiento en Clúster 2 con 30 edificios y 60 comercios. Iniciar operaciones en Clúster 3 con pilotos de 15 edificios y 80 comercios (10 comercios en promedio por comuna como mínimo):

Clúster	Comuna
Clúster 3: Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	INDEPENDENCIA
	MACUL
	MAIPÚ
	PUENTE ALTO
	SAN BERNARDO
	QUILICURA
	QUINTA NORMAL
	PUDAHUEL

#### 4.11. ACTIVIDADES DE MARKETING Y CRONOGRAMA

El presupuesto de Vecindad 360 está atado a la estrategia de comunicación y ventas, y a los objetivos del plan de marketing, **3 y 5**, empezando por los clientes **B2B** para culminar con los **B2C**, por la dinámica del plan de negocios, no se piensa pautar en grandes medios, prensa, y ni siquiera en internet, Instagram o Facebook, el *core* del negocio no es apto a no ser que el mismo evolucione o mute para tener que hacerlo.

Una vez ya se tenga aprobación de las juntas comunales para poder operar se necesita inversión para dar a conocer la propuesta de valor dentro de la empresa, para ellos se definen las siguientes actividades por comunidad.

**Degustación y eventos:** Se realizarán por comunidad eventos, 4 veces al año, en esta actividad se pretende involucrar a los residentes que aún no saben sobre los servicios otorgados, estos eventos van acompañados de música en vivo, bebidas y banquetes, junto con el personal que los sirve.

**Volantes, pegatinas, afiches:** Como bien se informó está será la forma en cómo Vecindad 360 hará su publicidad, a la vieja usanza, dejando información en los buzones, en los ascensores o en los autos.

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Lanzamiento de marca (Coworking)																				
Lanzamiento de marca (Tiendas)																				
Publicidad redes sociales																				
Publicidad Web																				
Promociones y descuentos																				

Tabla 15: Carta Gantt Actividades de Marketing, autores.

## 5. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones contempla diferentes actividades verticales y transversales dentro de su cadena de valor principal:

### 5.1. VERTICALES DE NEGOCIO

- a) Logística Interna:
- b) Operaciones:
- c) Logística Externa
- d) Marketing y Ventas
- e) Servicio

### 5.2. TRANSVERSALES:

- a) Infraestructura
- b) Administración de RRHH
- c) Desarrollo Tecnológico
- d) Abastecimiento

Vecindad 360 enfocará su plan de operaciones en tres clúster o comunas de Santiago.

Clúster	Total Personas Clúster	% Clúster sobre Población Nacional	Tamaño de Mercado para Enfoque de Coworks (Millones de USD)	Tamaño de Mercado para Enfoque de Comercio Local (Millones de USD)
Comunas con más de 60.000 Deptos	478.628	2.5%	\$86.50	\$5
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	236.629	1.2%	\$41.52	\$2.4
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	390.839	2.1%	\$72.66	\$4.2
<b>Total</b>	<b>1.106.096</b>	<b>5.8%</b>	<b>\$200.68</b>	<b>\$11.6</b>

El plan de desarrollo e implementación de Vecindad 360 contempla una implementación inicial de un **año**, en el cual se implementarán actividades críticas para el inicio de operaciones. Dicho plan considera también una dotación compuesta por recurso humano fijo y recurso humano variable de acuerdo con el modelo de negocio y expansión del mismo.

"El detalle se encuentra en la Parte II".

## 6. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo basal son dos estudiantes de la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile, quienes por sus capacidades humanas son las necesarias para ser parte del equipo gestor, Adicionalmente, se requieren de socios que posean experticia en retail y sector inmobiliario para que puedan ser asesores expertos del plan de negocio.

### 6.1. EQUIPO GESTOR

Se reclutarán 5 posiciones para completar las 7 que se necesitan para cumplir las metas, objetivos de marketing en mercados en los supuestos financieros de ingreso y costos.

- a) **Gerente General**
- b) **Gerente Comercial - Operaciones**
- c) **Gerente Administración personas y finanzas**
- d) **Jefe TI**
- e) **Jefe de negocios y Marketing**
- f) **Jefe financiero y contable**

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propone la siguiente estructura organizacional:

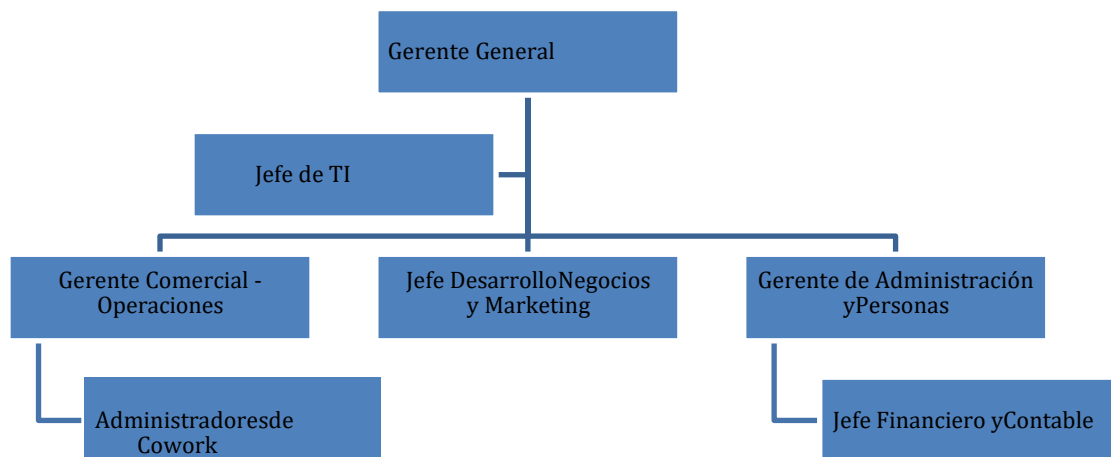


Imagen 16: Organigrama Vecindad 360, autores.

La estructura organizacional propuesta, contempla una estructura de incentivos variables para los trabajadores.

"El detalle se encuentra en la Parte II ".

## 7. PLAN FINANCIERO

A continuación, se presentan los principales indicadores financieros, Estos de Resultados y Flujos de Caja asociados a Vecindad 360 en los primeros 5 años:

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	RATIOS PRINCIPALES
<b>Capital requerido:</b> <b>M \$208</b>	<b>VAN: M \$645</b>
<b>Carlos Bayona:</b> <b>M \$41,6 20%</b>	<b>TIR: 52,61%</b>
<b>Miguel González:</b> <b>M \$41,6 20%</b>	<b>TDCTO: 15,09%</b>
<b>Inversionistas:</b> <b>M \$125 60%</b> ↓ <b>20%</b>	<b>PBACK: 2,5 AÑOS</b>
	<b>ROI: 2,1</b>
	<b>ROE: 78%</b>
	<b>EBITDA: MM\$ 1.3</b>
	<b>Ctrabajo: M\$ 204</b>

### P&G

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS TOTALES	\$ 440.580.000	\$ 1.104.600.000	\$ 2.432.640.000	\$ 4.436.040.000	\$ 6.660.360.000
COSTOS VARIABLES TOTALES	\$ -282.760.000	\$ -717.807.000	\$ -1.623.367.962	\$ -3.029.694.880	\$ -4.661.182.186
UTILIDAD BRUTA	\$157.820.000	\$386.793.000	\$809.272.038	\$1.406.345.120	\$1.999.177.814
COSTOS OPERACIONALES	\$-72.000.000	\$-74.160.000	\$-76.384.800	\$-78.676.344	\$-81.036.634
Plataforma	\$-24.000.000	\$-24.720.000	\$-25.461.600	\$-26.225.448	\$-27.012.211
Marketing Mensual	\$-12.000.000	\$-12.360.000	\$-12.730.800	\$-13.112.724	\$-13.506.106
Gastos Operacionales	\$-36.000.000	\$-37.080.000	\$-38.192.400	\$-39.338.172	\$-40.518.317
COSTOS REMUNERACIONES	\$-204.000.000	\$-210.120.000	\$-216.423.600	\$-222.916.308	\$-229.603.797
INVERSIONES	\$-64.200.000	\$-99.189.000	\$-204.329.340	\$-315.688.830	\$-361.288.328
EBITDA	\$-182.380.000	\$3.324.000	\$312.134.298	\$789.063.638	\$1.327.249.055
DEPRECIACIÓN	\$0	\$-9.171.429	\$-23.341.286	\$-52.531.191	\$-97.629.596
Depreciación Activo Fijo (coworks)	\$0	\$-9.171.429	\$-23.341.286	\$-52.531.191	\$-97.629.596
Depreciación Activo Intangible (Softwares / Apps)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
RESULTADO OPERACIONAL	\$-182.380.000	\$-5.847.429	\$288.793.012	\$736.532.446	\$1.229.619.459
IMPUESTO	\$0	\$0	\$0	\$-226.016.468	\$-331.997.254
Impuesto del periodo	\$0	\$0	\$-77.974.113	\$-198.863.760	\$-331.997.254
Beneficio Tributario	\$0	\$49.242.600	\$50.821.406	\$-27.152.708	\$0
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (IMPUESTO RENTA 27%)	\$-182.380.000	\$-5.847.429	\$288.793.012	\$510.515.978	\$897.622.205

### FLUJO CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$-182.380.000	\$-5.847.429	\$288.793.012	\$510.515.978	\$897.622.205
+ DEPRECIACIÓN		\$0	\$9.171.429	\$23.341.286	\$52.531.191	\$97.629.596
EBITDA		\$-182.380.000	\$3.324.000	\$312.134.298	\$563.047.169	\$995.251.801
- DESARROLLO DEL PROYECTO	\$-15.000.000					
- INVERSIÓN INICIAL	\$-5.000.000					
- INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$-188.520.317	\$-15.750.549				
+ VALOR DE DESECHO						\$3.400.000
+ RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						\$204.270.866
FLUJO DE CAJA	\$-208.520.317	\$-198.130.549	\$3.324.000	\$312.134.298	\$563.047.169	\$1.202.922.667

TIR	52,61%
VAN	\$645.845.069
PAYBACK (AÑOS)	2,53

Tasa	15,09%
------	--------

"El detalle se encuentra en la Parte II".

## **8. RIESGOS CRÍTICOS**

Se hizo una priorización de riesgos mediante la matriz de clasificación con el riesgo asociado, su tipología, plan de acción o barreras mitigantes, de entre ellos se encuentran los financieros, reputacionales, operacionales y tecnológicos, si alguno de estos riesgos no es correctamente abordado o mitigado la probabilidad de cierre del emprendimiento se incrementa.

Los riesgos fueron clasificados en 4 categorías: Financieros, Reputacionales, Operacionales, Tecnológicos.

### **PLAN DE SALIDA**

En caso de ser necesario, la empresa apelará al parágrafo de insolvencia de la superintendencia de insolvencia, con esto se asegura el pago de pasivos y pago de salarios a los trabajadores que en ese momento estuvieran con la compañía.

"El detalle se encuentra en la Parte II ".

## **9. PROPUESTA INVERSIONISTA**

Se ofrece al inversionista **20%** de la propiedad de la empresa por el **60%** del capital requerido en la inversión más un cupo en el organigrama como experto en la gerencia de Administración y finanzas, capital necesario por el 20% de la propiedad equivale a 78.675.725 CLP en el año 0.

"El detalle se encuentra en la Parte II ".

## **10. CONCLUSIONES**

Conclusiones consolidadas en la Parte II

## 11. ANEXOS

### 11.1. ANEXO 1 - CANTIDAD DE CASAS Y DEPARTAMENTOS POR REGIÓN Y COMUNA

REGIÓN	CÓDIGO REGIÓN	PROVINCIA	CÓDIGO PROVINCIA	COMUNA	CÓDIGO COMUNA	CASA	DEPARTAMENTO EN EDIFICIO
ARICA Y PARINACOTA	15	ARICA	151	ARICA	15101	55557	12756
ARICA Y PARINACOTA	15	ARICA	151	CAMARONES	15102	631	0
ARICA Y PARINACOTA	15	PARINACOTA	152	PUTRE	15201	1579	5
ARICA Y PARINACOTA	15	PARINACOTA	152	GENERAL LAGOS	15202	385	0
TARAPACÁ	1	IQUIQUE	11	IQUIQUE	1101	38383	22525
TARAPACÁ	1	IQUIQUE	11	ALTO HOSPICIO	1107	26410	4142
TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	POZO ALMONTE	1401	7855	4
TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	CAMIÑA	1402	828	10
TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	COLCHANE	1403	826	2
TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	HUARA	1404	2266	4
TARAPACÁ	1	DEL TAMARUGAL	14	PICA	1405	2424	5
ANTOFAGASTA	2	ANTOFAGASTA	21	ANTOFAGASTA	2101	80067	27940
ANTOFAGASTA	2	ANTOFAGASTA	21	MEJILLONES	2102	3236	473
ANTOFAGASTA	2	ANTOFAGASTA	21	SIERRA GORDA	2103	466	0
ANTOFAGASTA	2	ANTOFAGASTA	21	TALTAL	2104	4123	3
ANTOFAGASTA	2	EL LOA	22	CALAMA	2201	49994	3683
ANTOFAGASTA	2	EL LOA	22	OLLAGÜE	2202	173	0
ANTOFAGASTA	2	EL LOA	22	SAN PEDRO DE ATACAMA	2203	3407	5
ANTOFAGASTA	2	TOCOPILLA	23	TOCOPILLA	2301	8580	1110
ANTOFAGASTA	2	TOCOPILLA	23	MARÍA ELENA	2302	1798	3
ATACAMA	3	COPIAPÓ	31	COPIAPÓ	3101	46557	6812
ATACAMA	3	COPIAPÓ	31	CALDERA	3102	12730	71
ATACAMA	3	COPIAPÓ	31	TIERRA AMARILLA	3103	4360	4
ATACAMA	3	CHAÑARAL	32	CHAÑARAL	3201	5824	74
ATACAMA	3	CHAÑARAL	32	DIEGO DE ALMAGRO	3202	6192	520
ATACAMA	3	HUASCO	33	VALLENAR	3301	18055	514
ATACAMA	3	HUASCO	33	ALTO DEL CARMEN	3302	2535	4
ATACAMA	3	HUASCO	33	FREIRINA	3303	3044	0
ATACAMA	3	HUASCO	33	HUASCO	3304	5411	187
COQUIMBO	4	ELQUI	41	LA SERENA	4101	68106	17825
COQUIMBO	4	ELQUI	41	COQUIMBO	4102	77648	10320
COQUIMBO	4	ELQUI	41	ANDACOLLO	4103	4310	24

COQUIMBO	4	ELQUI	41	LA HIGUERA	4104	2430	0
COQUIMBO	4	ELQUI	41	PAIGUANO	4105	2258	0
COQUIMBO	4	ELQUI	41	VICUÑA	4106	10347	60
COQUIMBO	4	CHOAPA	42	ILLAPEL	4201	11612	212
COQUIMBO	4	CHOAPA	42	CANELA	4202	4848	0
COQUIMBO	4	CHOAPA	42	LOS VILOS	4203	12935	10
COQUIMBO	4	CHOAPA	42	SALAMANCA	4204	10069	132
COQUIMBO	4	LIMARÍ	43	OVALLE	4301	38937	1578
COQUIMBO	4	LIMARÍ	43	COMBARBALÁ	4302	6597	4
COQUIMBO	4	LIMARÍ	43	MONTE PATRIA	4303	12084	0
COQUIMBO	4	LIMARÍ	43	PUNITAQUI	4304	4521	2
COQUIMBO	4	LIMARÍ	43	RÍO HURTADO	4305	2529	1
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	VALPARAÍSO	5101	83616	30690
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	CASABLANCA	5102	10211	1151
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	CONCÓN	5103	11433	8548
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	JUAN FERNÁNDEZ	5104	425	0
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	PUCHUNCAVÍ	5105	15270	1765
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	QUINTERO	5107	15582	1434
VALPARAÍSO	5	VALPARAÍSO	51	VIÑA DEL MAR	5109	77662	67357
VALPARAÍSO	5	ISLA DE PASCUA	52	ISLA DE PASCUA	5201	2782	1
VALPARAÍSO	5	LOS ANDES	53	LOS ANDES	5301	19535	3765
VALPARAÍSO	5	LOS ANDES	53	CALLE LARGA	5302	5313	0
VALPARAÍSO	5	LOS ANDES	53	RINCONADA	5303	3524	0
VALPARAÍSO	5	LOS ANDES	53	SAN ESTEBAN	5304	7118	43
VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	LA LIGUA	5401	15666	1307
VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	CABILDO	5402	6576	312
VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	PAPUDO	5403	3454	2278
VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	PETORCA	5404	4271	2
VALPARAÍSO	5	PETORCA	54	ZAPALLAR	5405	6170	693
VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	QUILLOTA	5501	29174	3435
VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	CALERA	5502	14726	2970
VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	HIJUELAS	5503	6384	2
VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	LA CRUZ	5504	7668	267
VALPARAÍSO	5	QUILLOTA	55	NOGALES	5506	7437	60
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	SAN ANTONIO	5601	28380	3326
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	ALGARROBO	5602	14435	5328
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	CARTAGENA	5603	15086	279
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	EL QUISCO	5604	17062	915
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	EL TABO	5605	17829	2380
VALPARAÍSO	5	SAN ANTONIO	56	SANTO DOMINGO	5606	6434	1239
VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	SAN FELIPE	5701	23908	3206
VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	CATEMU	5702	4988	4



VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	LLAILLAY	5703	8109	586
VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	PANQUEHUE	5704	2435	0
VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	PUTAENDO	5705	6061	0
VALPARAÍSO	5	SAN FELIPE DE ACONCAGUA	57	SANTA MARÍA	5706	5176	291
VALPARAÍSO	5	MARGA MARGA	58	QUILPUÉ	5801	45179	10968
VALPARAÍSO	5	MARGA MARGA	58	LIMACHE	5802	15509	937
VALPARAÍSO	5	MARGA MARGA	58	OLMUÉ	5803	8746	12
VALPARAÍSO	5	MARGA MARGA	58	VILLA ALEMANA	5804	39016	5331
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	SANTIAGO	13101	30398	154396
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	CERRILLOS	13102	18021	5664
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	CERRO NAVIA	13103	33056	3346
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	CONCHALÍ	13104	30315	6064
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	EL BOSQUE	13105	38863	7774
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ESTACIÓN CENTRAL	13106	27036	22197
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	HUECHURABA	13107	23796	4205
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	INDEPENDENCIA	13108	14906	19711
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LA CISTERNA	13109	20923	9591
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LA FLORIDA	13110	90823	27549
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LA GRANJA	13111	28074	4769
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LA PINTANA	13112	42672	6332
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LA REINA	13113	24618	4829
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LAS CONDES	13114	36339	81201
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LO BARNECHEA	13115	21867	8840
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LO ESPEJO	13116	22104	3756
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	LO PRADO	13117	19608	8387
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	MACUL	13118	23025	19173
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	MAIPÚ	13119	140822	18962
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	23091	68682
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	PEDRO AGUIRRE CERDA	13121	24903	4183
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	PEÑALOLÉN	13122	58670	9387
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	PROVIDENCIA	13123	8861	61591
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	PUDAHUEL	13124	56178	11321
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	QUILICURA	13125	47926	13704
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	QUINTA NORMAL	13126	25562	11703
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	RECOLETA	13127	32896	13174
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	RENCA	13128	33666	8245
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	SAN JOAQUÍN	13129	22688	6661
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	SAN MIGUEL	13130	15538	26586
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	SAN RAMÓN	13131	20057	2664
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	VITACURA	13132	12720	18986

METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CORDILLERA	132	PUENTE ALTO	13201	153215	16741
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CORDILLERA	132	PIRQUE	13202	8078	2
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CORDILLERA	132	SAN JOSÉ DE MAIPO	13203	6536	23
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CHACABUCO	133	COLINA	13301	38642	3449
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CHACABUCO	133	LAMPA	13302	31764	344
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	CHACABUCO	133	TILTIL	13303	6626	2
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MAIPO	134	SAN BERNARDO	13401	73148	14762
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MAIPO	134	BUIN	13402	30210	60
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MAIPO	134	CALERA DE TANGO	13403	7284	4
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MAIPO	134	PAINE	13404	23318	349
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MELIPILLA	135	MELIPILLA	13501	39530	3013
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MELIPILLA	135	ALHUÉ	13502	2492	2
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MELIPILLA	135	CURACAVÍ	13503	11231	180
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MELIPILLA	135	MARÍA PINTO	13504	4707	0
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	MELIPILLA	135	SAN PEDRO	13505	3944	0
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	TALAGANTE	136	TALAGANTE	13601	21320	1479
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	TALAGANTE	136	EL MONTE	13602	10933	731
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	TALAGANTE	136	ISLA DE MAIPO	13603	11488	0
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	TALAGANTE	136	PADRE HURTADO	13604	20212	10
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	TALAGANTE	136	PEÑAFLORES	13605	25692	2302
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	RANCAGUA	6101	69452	19303
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	CODEGUA	6102	4272	1
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	COINCO	6103	2680	33
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	COLTAUCO	6104	7270	1
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	DOÑIHUE	6105	7316	93
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	GRANEROS	6106	10512	420
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	LAS CABRAS	6107	11321	143
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	MACHALÍ	6108	19203	140
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	MALLOA	6109	4708	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	MOSTAZAL	6110	8194	506
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	OLIVAR	6111	4364	58
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	PEUMO	6112	4688	49
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	PICHIDEGUA	6113	6986	4
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	QUINTA DE TILCOCO	6114	4570	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	RENGO	6115	19717	354
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	REQUÍNOA	6116	8807	3
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CACHAPOAL	61	SAN VICENTE	6117	16958	62
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	PICHILEMU	6201	11612	22
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	LA ESTRELLA	6202	1836	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	LITUECHE	6203	3342	1
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	MARCHIHUE	6204	3244	1
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	NAVIDAD	6205	5328	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	CARDENAL CARO	62	PAREDONES	6206	3593	0

LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	SAN FERNANDO	6301	24769	3361
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	CHÉPICA	6302	5483	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	CHIMBARONGO	6303	12247	110
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	LOLOL	6304	2849	2
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	NANCAGUA	6305	6216	24
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	PALMILLA	6306	4288	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	PERALILLO	6307	4255	15
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	PLACILLA	6308	2923	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	PUMANQUE	6309	1561	0
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	6	COLCHAGUA	63	SANTA CRUZ	6310	12690	1152
MAULE	7	TALCA	71	TALCA	7101	71633	7808
MAULE	7	TALCA	71	CONSTITUCIÓN	7102	12968	4949
MAULE	7	TALCA	71	CUREPTO	7103	4217	2
MAULE	7	TALCA	71	EMPEDRADO	7104	1479	21
MAULE	7	TALCA	71	MAULE	7105	18295	9
MAULE	7	TALCA	71	PELARCO	7106	3136	3
MAULE	7	TALCA	71	PENCAHUE	7107	3314	0
MAULE	7	TALCA	71	RÍO CLARO	7108	5315	0
MAULE	7	TALCA	71	SAN CLEMENTE	7109	17577	0
MAULE	7	TALCA	71	SAN RAFAEL	7110	3447	1
MAULE	7	CAUQUENES	72	CAUQUENES	7201	17046	277
MAULE	7	CAUQUENES	72	CHANCO	7202	3481	0
MAULE	7	CAUQUENES	72	PELLUHUE	7203	5576	13
MAULE	7	CURICÓ	73	CURICÓ	7301	51881	1747
MAULE	7	CURICÓ	73	HUALAÑÉ	7302	4054	30
MAULE	7	CURICÓ	73	LICANTÉN	7303	3698	7
MAULE	7	CURICÓ	73	MOLINA	7304	16873	42
MAULE	7	CURICÓ	73	RAUCO	7305	4010	0
MAULE	7	CURICÓ	73	ROMERAL	7306	5421	1
MAULE	7	CURICÓ	73	SAGRADA FAMILIA	7307	6511	16
MAULE	7	CURICÓ	73	TENO	7308	10343	8
MAULE	7	CURICÓ	73	VICHUQUÉN	7309	3298	1
MAULE	7	LINARES	74	LINARES	7401	34456	435
MAULE	7	LINARES	74	COLBÚN	7402	8659	2
MAULE	7	LINARES	74	LONGAVÍ	7403	11119	7
MAULE	7	LINARES	74	PARRAL	7404	16642	304
MAULE	7	LINARES	74	RETIRO	7405	7930	1
MAULE	7	LINARES	74	SAN JAVIER	7406	17372	34
MAULE	7	LINARES	74	VILLA ALEGRE	7407	6676	1
MAULE	7	LINARES	74	YERBAS BUENAS	7408	6480	16
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	CHILLÁN	16101	62949	3286
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	BULNES	16102	8217	156
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	CHILLÁN VIEJO	16103	10554	381

ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	EL CARMEN	16104	4715	0
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	PEMUCO	16105	3221	0
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	PINTO	16106	5273	1
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	QUILLÓN	16107	10381	10
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	SAN IGNACIO	16108	6367	2
ÑUBLE	16	DIGUILLÍN	161	YUNGAY	16109	8012	42
ÑUBLE	16	ITATA	162	QUIRIHUE	16201	4937	23
ÑUBLE	16	ITATA	162	COBQUECURA	16202	3022	0
ÑUBLE	16	ITATA	162	COELEMU	16203	5884	12
ÑUBLE	16	ITATA	162	NINHUE	16204	2154	0
ÑUBLE	16	ITATA	162	PORTEZUELO	16205	1872	0
ÑUBLE	16	ITATA	162	RÁNQUIEL	16206	2653	0
ÑUBLE	16	ITATA	162	TREGUACO	16207	2396	0
ÑUBLE	16	PUNILLA	163	SAN CARLOS	16301	20071	448
ÑUBLE	16	PUNILLA	163	COIHUECO	16302	9788	5
ÑUBLE	16	PUNILLA	163	ÑIQUÉN	16303	4662	0
ÑUBLE	16	PUNILLA	163	SAN FABIÁN	16304	2183	1
ÑUBLE	16	PUNILLA	163	SAN NICOLÁS	16305	4565	0
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	CONCEPCIÓN	8101	53132	30302
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	CORONEL	8102	38543	1967
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	CHIGUAYANTE	8103	24218	4372
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	FLORIDA	8104	4953	1
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	HUALQUI	8105	8773	0
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	LOTA	8106	14253	628
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	PENCO	8107	13817	1619
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	SAN PEDRO DE LA PAZ	8108	38608	8529
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	SANTA JUANA	8109	6090	1
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	TALCAHUANO	8110	43985	5441
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	TOMÉ	8111	20707	2019
BIOBÍO	8	CONCEPCIÓN	81	HUALPÉN	8112	25297	5098
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	LEBU	8201	9025	36
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	ARAUCO	8202	12771	6
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	CAÑETE	8203	12485	49
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	CONTULMO	8204	2605	0
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	CURANILAHUE	8205	10926	88
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	LOS ÁLAMOS	8206	7520	1
BIOBÍO	8	ARAUCO	82	TIRÚA	8207	3914	1
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	LOS ÁNGELES	8301	68662	4107
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	ANTUCO	8302	1944	1
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	CABRERO	8303	10638	73
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	LAJA	8304	8409	21
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	MULCHÉN	8305	10421	19
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	NACIMIENTO	8306	9770	3

BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	NEGRETE	8307	3413	0
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	QUILACO	8308	1873	0
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	QUILLECO	8309	3757	2
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	SAN ROSENDO	8310	1387	0
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	SANTA BÁRBARA	8311	5284	0
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	TUCAPEL	8312	6410	0
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	YUMBEL	8313	9688	7
BIOBÍO	8	BIOBÍO	83	ALTO BIOBÍO	8314	1863	0
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	TEMUCO	9101	87730	14390
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	CARAHUE	9102	9217	61
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	CUNCO	9103	7796	2
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	CURARREHUE	9104	3143	3
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	FREIRE	9105	8998	4
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	GALVARINO	9106	4164	0
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	GORBEA	9107	5975	7
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	LAUTARO	9108	13846	9
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	LONCOCHE	9109	9852	4
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	MELIPEUCO	9110	2638	1
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	NUEVA IMPERIAL	9111	11816	9
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	PADRE LAS CASAS	9112	23963	1708
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	PERQUENCO	9113	2818	0
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	PITRUFQUÉN	9114	9898	25
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	PUCÓN	9115	15088	1809
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	SAAVEDRA	9116	5360	3
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	TEODORO SCHMIDT	9117	6211	2
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	TOLTÉN	9118	4057	0
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	VILCÚN	9119	10921	8
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	VILLARRICA	9120	26488	1208
LA ARAUCANÍA	9	CAUTÍN	91	CHOLCHOL	9121	4088	0
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	ANGOL	9201	18716	232
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	COLLIPULLI	9202	9047	18
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	CURACAUTÍN	9203	8007	15
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	ERCILLA	9204	2681	1
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	LONQUIMAY	9205	4567	6
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	LOS SAUCES	9206	2961	1
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	LUMACO	9207	3715	0
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	PURÉN	9208	4732	3
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	RENAICO	9209	3866	0
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	TRAIGUÉN	9210	7052	16
LA ARAUCANÍA	9	MALLECO	92	VICTORIA	9211	12461	73
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	VALDIVIA	14101	54284	4243
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	CORRAL	14102	2497	0
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	LANCO	14103	6320	4

LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	LOS LAGOS	14104	7696	6
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	MÁFIL	14105	2648	5
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	MARIQUINA	14106	8134	2
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	PAILLACO	14107	7407	21
LOS RÍOS	14	VALDIVIA	141	PANGUIPULLI	14108	16294	41
LOS RÍOS	14	RANCO	142	LA UNIÓN	14201	14516	230
LOS RÍOS	14	RANCO	142	FUTRONO	14202	6319	9
LOS RÍOS	14	RANCO	142	LAGO RANCO	14203	5215	2
LOS RÍOS	14	RANCO	142	RÍO BUENO	14204	12751	230
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	PUERTO MONTT	10101	85859	5457
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	CALBUCO	10102	13239	63
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	COCHAMÓ	10103	2162	0
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	FRESIA	10104	5179	2
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	FRUTILLAR	10105	7620	162
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	LOS MUERMOS	10106	7121	5
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	LLANQUIHUE	10107	6009	6
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	MAULLÍN	10108	6474	2
LOS LAGOS	10	LLANQUIHUE	101	PUERTO VARAS	10109	16379	896
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	CASTRO	10201	17444	192
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	ANCUD	10202	16560	98
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	CHONCHI	10203	6497	11
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	CURACO DE VÉLEZ	10204	1666	1
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	DALCAHUE	10205	5517	9
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	PUQUELDÓN	10206	1600	1
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	QUEILÉN	10207	2394	1
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	QUELLÓN	10208	10619	43
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	QUEMCHI	10209	3757	11
LOS LAGOS	10	CHILÓE	102	QUINCHAO	10210	3476	2
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	OSORNO	10301	53836	4315
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	PUERTO OCTAY	10302	3987	1
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	PURRANQUE	10303	7605	72
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	PUYEHUE	10304	4810	1
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	RÍO NEGRO	10305	5481	50
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	SAN JUAN DE LA COSTA	10306	5074	0
LOS LAGOS	10	OSORNO	103	SAN PABLO	10307	4122	1
LOS LAGOS	10	PALENA	104	CHAITÉN	10401	2110	5
LOS LAGOS	10	PALENA	104	FUTALEUFÚ	10402	1378	0
LOS LAGOS	10	PALENA	104	HUALAIHUÉ	10403	4250	4
LOS LAGOS	10	PALENA	104	PALENA	10404	965	0
<b>AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO</b>	11	COYHAIQUE	111	COYHAIQUE	11101	22727	445
<b>AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO</b>	11	COYHAIQUE	111	LAGO VERDE	11102	580	0

AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	AYSÉN	112	AYSÉN	11201	9234	30
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	AYSÉN	112	CISNES	11202	2743	3
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	AYSÉN	112	GUAITECAS	11203	666	1
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	CAPITÁN PRAT	113	COCHRANE	11301	1652	11
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	CAPITÁN PRAT	113	O'HIGGINS	11302	326	0
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	CAPITÁN PRAT	113	TORTEL	11303	276	0
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	GENERAL CARRERA	114	CHILE CHICO	11401	2458	5
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	11	GENERAL CARRERA	114	RÍO IBÁÑEZ	11402	1706	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	MAGALLANES	121	PUNTA ARENAS	12101	47047	2363
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	MAGALLANES	121	LAGUNA BLANCA	12102	255	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	MAGALLANES	121	RÍO VERDE	12103	194	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	MAGALLANES	121	SAN GREGORIO	12104	331	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ANTÁRTICA CHILENA	122	CABO DE HORNOS	12201	697	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ANTÁRTICA CHILENA	122	ANTÁRTICA	12202	9	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	TIERRA DEL FUEGO	123	PORVENIR	12301	2977	13
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	TIERRA DEL FUEGO	123	PRIMAVERA	12302	390	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	TIERRA DEL FUEGO	123	TIMAUKEL	12303	168	0
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ÚLTIMA ESPERANZA	124	NATALES	12401	9119	23
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	12	ÚLTIMA ESPERANZA	124	TORRES DEL PAINE	12402	183	3
						<b>516772</b>	<b>1138062</b>
						<b>8</b>	

## 11.2. ANEXO 2 - COMUNAS CON MÁS DE 10.000 DEPARTAMENTOS

CLUSTER	COMUNA	REGIÓN	N° DEPARTAMENTOS	TOTAL DEPTOS CLUSTER	# Personas (Cada hogar con promedio de 3.1 Habitantes de acuerdo a Censo Nacional 2017)		% Cluster sobre Población Nacional (19.030.000 de acuerdo a ONU 2020)	Tamaño de Mercado para Enfoque De Espacios Comunes (tomando como referencia la categoría Toys, DIY & Hobbies con valor estimado de 447 Millones USD)
					TOTAL PERSONAS CLUSTER			
Comunas con más de 60.000 Deptos	SANTIAGO	METROPOLITANA	154396	433.227	478627,6	1.343.004	7,06%	\$31,55
	LAS CONDES	METROPOLITANA	81201		251723,1			
	ÑUÑO A	METROPOLITANA	68682		212914,2			
	VIÑA DEL MAR	VALPARAISO	67357		208806,7			
	PROVIDENCIA	METROPOLITANA	61591		190932,1			
Comunas con más de 20.000 Deptos y menos de 60.000 Deptos	VALPARAISO	VALPARAISO	30690	187.789	95139	582.146	3,06%	\$13,67
	CONCEPCIÓN	BIO BIO	30302		93936,2			
	ANTOFAGASTA	ANTOFAGASTA	27940		86614			
	LA FLORIDA	METROPOLITANA	27549		85401,9			
	SAN MIGUEL	METROPOLITANA	26586		82416,6			
	IQUIQUE	TARAPACÁ	22525		69827,5			
Comunas con más de 10.000 Deptos y menos de 20.000 Deptos	ESTACIÓN CENTRAL	METROPOLITANA	22197	243.799	68810,7	755.777	3,97%	\$17,75
	INDEPENDENCIA	METROPOLITANA	19711		61104,1			
	RANCAGUA	O'HIGGINS	19303		59839,3			
	MACUL	METROPOLITANA	19173		59436,3			
	VITACURA	METROPOLITANA	18986		58856,6			
	MAIPÚ	METROPOLITANA	18962		58782,2			
	LA SERENA	COQUIMBO	17825		55257,5			
	PUENTE ALTO	METROPOLITANA	16741		51897,1			
	SAN BERNARDO	METROPOLITANA	14762		45762,2			
	TEMUCO	ARAUCANIA	14390		44609			
	QUILICURA	METROPOLITANA	13704		42482,4			
	RECOLETA	METROPOLITANA	13174		40839,4			
	ARICA	ARICA Y PARINACOTA	12756		39543,6			
	QUINTA NORMAL	METROPOLITANA	11703		36279,3			
	PUDAHUEL	METROPOLITANA	11321		35095,1			
QUILPUÉ	VALPARAISO	10968	34000,8					
COQUIMBO	COQUIMBO	10320	31992					



### 11.3. ANEXO 3 - CONSOLIDADO ENCUESTA VECINDAD 360

Etiquetas de fila	Cuenta de Comuna de residencia	Promedio de ¿Cuántos departamentos o casas hay en su edificio/condominio? (aproximadamente)	Promedio de Promedio Gasto Común	Promedio de ha comprado a sus vecinos	Promedio de cuantas veces ha comprado en los últimos 6 meses	Promedio de pagaría mensualmente por una app como esta	Promedio de cuanto pagaría mensualmente
Nuñoa	24	134	\$ 110.833	100,00%	4,9	45,83%	\$ 650
Santiago	22	244	\$ 80.000	95,45%	7,3	63,64%	\$ 725
Las Condes	10	95	\$ 137.000	100,00%	4,0	80,00%	\$ 845
Providencia	7	104	\$ 125.000	100,00%	8,0	71,43%	\$ 836
Vitacura	5	98	\$ 143.000	100,00%	5,0	40,00%	\$ 80
Viña del Mar	3	29	\$ 48.333	33,33%	4,7	33,33%	\$ 150
Concón	2	51	\$ 155.000	100,00%	8,0	50,00%	\$ 100
San Miguel	2	132	\$ 80.000	100,00%	13,0	50,00%	\$ 875
San Pedro de la Paz	2	100	\$ 65.000	100,00%	3,0	100,00%	\$ 800
Iquique	1	90	\$ 25.000	100,00%	3,0	100,00%	\$ 200
Recoleta	1	450	\$ 125.000	100,00%	3,0	100,00%	\$ 800

### 11.4. ANEXO 4 - GASTO EN COMERCIO ELECTRÓNICO EN CHILE



Categorías	Consumo Chile 2019 (Millones de Dolares)	Porcentaje Sobre Total Consumo	Valor de Mercado de Categoría Proyectado
Fashion & Beauty	\$ 1.180	12%	\$ 590
Electronics & Phisical Media	\$ 1.540	16%	\$ 770
Food & Personal Car	\$ 401	4%	\$ 200
Furniture & Appliances	\$ 715	8%	\$ 357
Toys, DIY & Hobbies	\$ 894	9%	\$ 447
Travel (including acommodation)	\$ 4.510	48%	\$ 2.255
Digital Music	\$ 54	1%	\$ 27
Video Games	\$ 168	2%	\$ 84

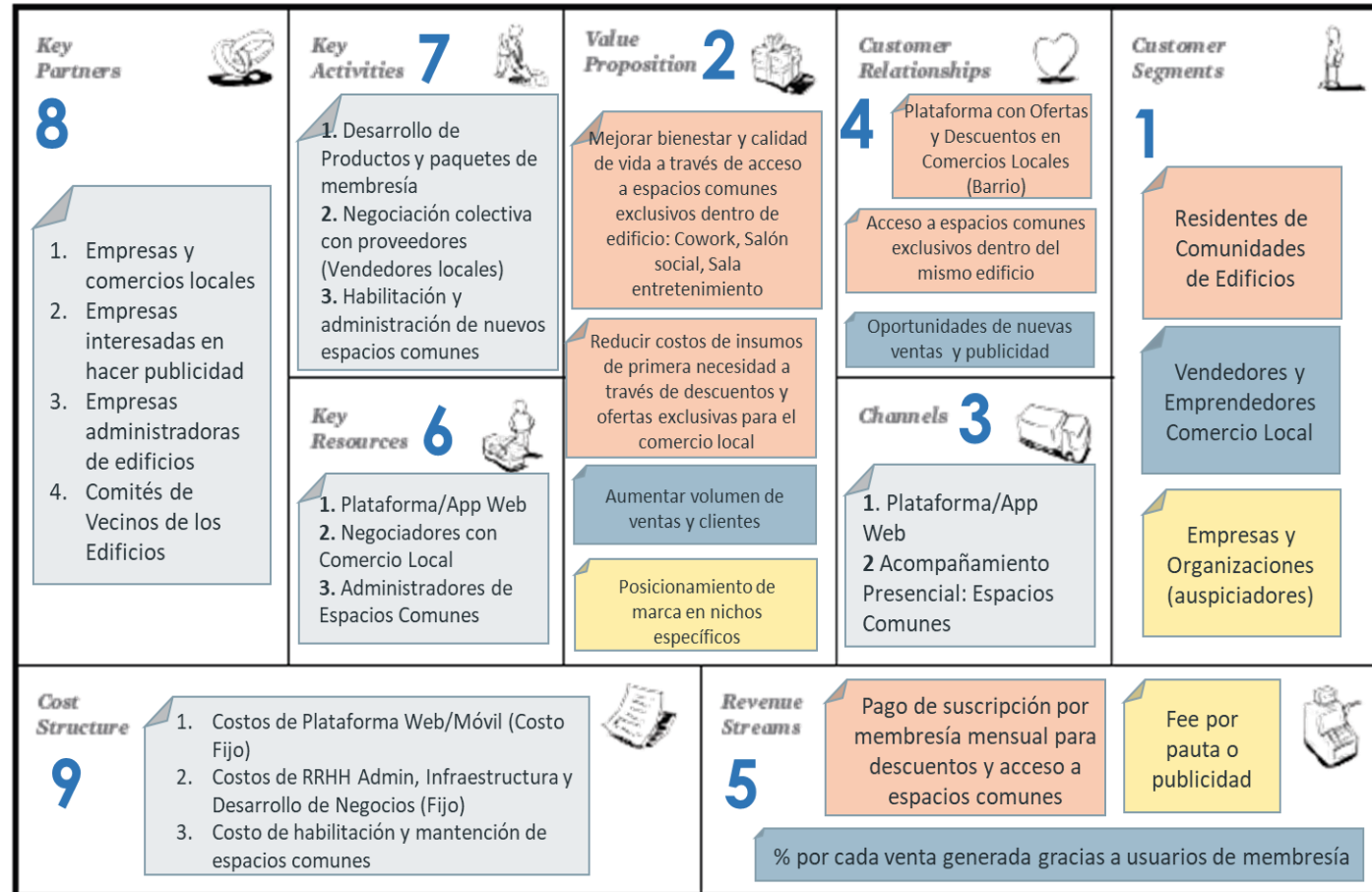
## 11.5. ANEXO 5 - REPORTE ENTORNO DIGITAL EN CHILE

<https://datareportal.com/reports/digital-2020-chile>



11.6. ANEXO 6 – CANVAS BUSINESS MODEL

-  **CLIENTE COMUNIDAD**
-  **CLIENTE TIENDA COMERCIO LOCAL**
-  **CLIENTE AUSPICIADOR**
-  **TRANSVERSAL**



## 11.7. ANEXO 7 – INGRESOS PROYECTADOS

Producto	Precio Unitario Mensual	Precio Anual (Operación al 75% cumplimiento)	Año 1		Año 2		Año 3	
			Meta Membresías	Meta Edificios	Meta Membresías	Meta Edificios	Meta Membresías	Meta Edificios
			100	7	200	13	500	33
			Cantidad Año 1	Ingresos Año 1	Cantidad Año 2	Ingresos Año 2	Cantidad Año 3	Ingresos Año 3
App + Cowork Focus Time	\$ 71.000	\$ 639.000	133	\$ 85.200.000	267	\$ 170.400.000	667	\$ 426.000.000
App + Cowork Part Time Worker	\$ 120.000	\$ 1.080.000	67	\$ 72.000.000	133	\$ 144.000.000	333	\$ 360.000.000
App + Cowork Full Time Worker	\$ 180.000	\$ 1.620.000	33	\$ 54.000.000	67	\$ 108.000.000	167	\$ 270.000.000
Ingreso Publicidad Cowork (Grandes Marcas)	\$ 200.000	\$ 2.400.000	7	\$ 16.800.000	13	\$ 32.000.000	33	\$ 80.000.000
Ingreso Membresía Negocios Locales	\$ 21.000	\$ 252.000	10	\$ 2.520.000	50	\$ 12.600.000	120	\$ 30.240.000
<b>Total</b>				<b>\$ 230.520.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 467.000.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 1.166.240.000</b>

Producto	Precio Unitario Mensual	Precio Anual (Operación al 75% cumplimiento)	Año 4		Año 5	
			Meta Membresías	Meta Edificios	Meta Membresías	Meta Edificios
			700	47	1000	67
			Cantidad Año 4	Ingresos Año 4	Cantidad Año 5	Ingresos Año 5
App + Cowork Focus Time	\$ 71.000	\$ 639.000	933	\$ 596.400.000	1333	\$ 852.000.000
App + Cowork Part Time Worker	\$ 120.000	\$ 1.080.000	467	\$ 504.000.000	667	\$ 720.000.000
App + Cowork Full Time Worker	\$ 180.000	\$ 1.620.000	233	\$ 378.000.000	333	\$ 540.000.000
Ingreso Publicidad Cowork (Grandes Marcas)	\$ 200.000	\$ 2.400.000	47	\$ 112.000.000	67	\$ 160.000.000
Ingreso Membresía Negocios Locales	\$ 21.000	\$ 252.000	270	\$ 68.040.000	430	\$ 108.360.000
<b>Total</b>				<b>\$ 1.658.440.000</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 2.380.360.000</b>

## 11.8. ANEXO 8 - ESTRUCTURA DE COSTOS

ITEM	Costo Unitario Mensual	Costo Anual	Estimado Año 1		Cantidad Año 2		Cantidad Año 3		Cantidad Año 4		Cantidad Año 5	
			2	Costo Año 1	2	Costo Año 2	2	Costo Año 3	2	Costo Año 4	2	Costo Año 5
Tecnologías Plataforma Comunidad 360 (ambos enfoques)	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	2	\$ 24.000.000	2	\$ 24.720.000	2	\$ 25.461.600	2	\$ 26.225.448	2	\$ 27.012.211
Desarrollo y mantenimiento de Plataforma	\$ 1.500.000	\$18.000.000	1	\$18.000.000	1	\$18.540.000	1	\$19.096.200	1	\$19.669.086	1	\$20.259.159
Hosting de Plataforma, Mantenimiento y Cuentas Correo	500.000	\$6.000.000	1	\$6.000.000	1	\$6.180.000	1	\$6.365.400	1	\$6.556.362	1	\$6.753.053
Capital de trabajo Mensual - Equipo Central	\$ 17.000.000	\$ 204.000.000	6	\$ 204.000.000	6	\$ 210.120.000	6	\$ 216.423.600	6	\$ 222.916.308	6	\$ 229.603.797
Remuneración Bruta Mensual: Jefe TI	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Remuneración Bruta Mensual: Jefe Desarrollo Negocios y Marketing	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Remuneración Bruta Mensual: Gerente General	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Remuneración Bruta Mensual: Gerente Operaciones Cowork	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Remuneración Bruta Mensual: Gerente Administración, Personas y	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Remuneración Bruta Mensual: Jefe Financiero y Contable	\$ 2.000.000	\$24.000.000	1	\$24.000.000	1	\$24.720.000	1	\$25.461.600	1	\$26.225.448	1	\$27.012.211
Marketing Mensual	\$ 1.000.000	\$12.000.000	1	\$12.000.000	1	\$12.360.000	1	\$12.730.800	1	\$13.112.724	1	\$13.506.106
Campaña Marketing Mensual	\$ 1.000.000	\$12.000.000	1	\$12.000.000	1	\$12.360.000	1	\$12.730.800	1	\$13.112.724	1	\$13.506.106
Gastos Operacionales	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Administración Oficina (Contador, Servicios Legales, Páwina Web)	\$ 3.000.000	\$36.000.000	1	\$36.000.000	1	\$37.080.000	1	\$38.192.400	1	\$39.338.172	1	\$40.518.317
Capital de trabajo Mensual - Coworking (x1)	\$ 2.356.333	\$ 28.276.000	45	\$141.380.000	72	\$ 232.994.240	135	\$ 449.970.126	180	\$ 617.958.973	270	\$ 954.746.613
Remuneración Bruta Mensual: Encargado de Cowork	\$ 650.000	\$7.800.000	5	\$39.000.000	8	\$64.272.000	15	\$124.125.300	20	\$170.465.412	30	\$263.369.062
Gastos Limpieza	\$ 450.000	\$5.400.000	5	\$27.000.000	8	\$44.496.000	15	\$85.932.900	20	\$118.014.516	30	\$182.332.427
Suministros mensuales de oficina y papelería por Cowork	\$ 200.000	\$2.400.000	5	\$12.000.000	8	\$19.776.000	15	\$38.192.400	20	\$52.450.896	30	\$81.036.634
Suministros mensuales de baño y cocina por Cowork	\$ 200.000	\$2.400.000	5	\$12.000.000	8	\$19.776.000	15	\$38.192.400	20	\$52.450.896	30	\$81.036.634
Patente comercial por Cowork	\$ 100.000	\$1.200.000	5	\$6.000.000	8	\$9.888.000	15	\$19.096.200	20	\$26.225.448	30	\$40.518.317
Arriendo por Cowork	\$ 343.000	\$4.116.000	5	\$20.580.000	8	\$33.915.840	15	\$65.499.966	20	\$89.953.287	30	\$138.977.828
Gastos Comunes, Internet, Electricidad y Agua por Cowork	\$ 300.000	\$3.600.000	5	\$18.000.000	8	\$29.664.000	15	\$57.288.600	20	\$78.676.344	30	\$121.554.951
Licencias Software Gestión Oficinas	\$ 30.000	\$360.000	5	\$1.800.000	8	\$2.966.400	15	\$5.728.860	20	\$7.867.634	30	\$12.155.495
Instalación y puesta en operación de Cowork	\$ 83.333	\$1.000.000	5	\$5.000.000	8	\$8.240.000	15	\$15.913.500	20	\$21.854.540	30	\$33.765.264
Activos Fijo por Cowork Mensual (se ejecuta una vez en 5 años)	\$ 535.000	\$ 6.420.000	20	\$ 32.100.000	32	\$ 52.900.800	60	\$ 102.164.670	80	\$ 140.306.147	120	\$ 216.772.997
Mobiliario escritorios y espacios de trabajo (Incluye instalaci	\$ 250.000	\$3.000.000	5	\$15.000.000	8	\$24.720.000	15	\$47.740.500	20	\$65.563.620	30	\$101.295.793
Hardware (Considera 2 equipos por work space y una impresora)	\$ 125.000	\$1.500.000	5	\$7.500.000	8	\$12.360.000	15	\$23.870.250	20	\$32.781.810	30	\$50.647.896
Pantallas, Televisores y Telefonos	\$ 80.000	\$960.000	5	\$4.800.000	8	\$7.910.400	15	\$15.276.960	20	\$20.980.358	30	\$32.414.654
Muebles y accesorios de baño y cocina	\$ 80.000	\$960.000	5	\$4.800.000	8	\$7.910.400	15	\$15.276.960	20	\$20.980.358	30	\$32.414.654
<b>TOTAL Egresos</b>	<b>\$ 25.891.333</b>	<b>\$ 310.696.000</b>		<b>\$ 449.480.000</b>		<b>\$ 570.175.040</b>		<b>\$ 844.943.196</b>		<b>\$1.059.857.772</b>		<b>\$ 1.482.160.042</b>

## 11.9. ANEXO 9 - ESTRUCTURA DE CAPITAL

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos (con IVA)	19%	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850	\$43.690.850
Remuneraciones		\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000	\$-17.000.000
Costos (con IVA)	19%	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867	\$-41.546.867
Impuestos		\$0	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647	\$-931.647
PPM	-1,2%	\$0	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290	\$-524.290
IVA		\$0	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357	\$-407.357
IVA Crédito	-19%	\$0	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905	\$7.893.905
IVA Débito	-19%	\$0	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262	\$-8.301.262
Total Flujo Mensual		\$-14.856.017	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664	\$-15.787.664
Flujo Acumulado		\$-14.856.017	\$-30.643.680	\$-46.431.344	\$-62.219.008	\$-78.006.671	\$-93.794.335	\$-109.581.999	\$-125.369.663	\$-141.157.326	\$-156.944.990	\$-172.732.654	\$-188.520.317

		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos (con IVA)	19%	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500	\$109.539.500
Remuneraciones		\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000	\$-17.510.000
Costos (con IVA)	19%	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970	\$-88.372.970
Impuestos		\$-931.647	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115	\$-5.336.115
PPM	-1,2%	\$-524.290	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474	\$-1.314.474
IVA		\$-407.357	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641	\$-4.021.641
IVA Crédito	-19%	\$7.893.905	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864	\$16.790.864
IVA Débito	-19%	\$-8.301.262	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505	\$-20.812.505
Total Flujo Mensual		\$2.724.883	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585	\$-1.679.585
Flujo Acumulado		\$2.724.883	\$1.045.298	\$-634.286	\$-2.313.871	\$-3.993.456	\$-5.673.041	\$-7.352.625	\$-9.032.210	\$-10.711.795	\$-12.391.379	\$-14.070.964	\$-15.750.549

		Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos (con IVA)	19%	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800	\$241.236.800
Remuneraciones		\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300	\$-18.035.300
Costos (con IVA)	19%	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475	\$-188.821.475
Impuestos		\$-5.336.115	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753	\$-12.853.753
PPM	-1,2%	\$-1.314.474	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842	\$-2.894.842
IVA		\$-4.021.641	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912	\$-9.958.912
IVA Crédito	-19%	\$16.790.864	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080	\$35.876.080
IVA Débito	-19%	\$-20.812.505	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992	\$-45.834.992
Total Flujo Mensual		\$29.043.910	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272	\$21.526.272
Flujo Acumulado		\$29.043.910	\$50.570.182	\$72.096.453	\$93.622.725	\$115.148.996	\$136.675.268	\$158.201.540	\$179.727.811	\$201.254.083	\$222.780.354	\$244.306.626	\$265.832.897

\* Se asumieron ingresos y costos lineales para cada mes (Ingreso año / 12)

\* Se requiere capital para financiar los años 1 y 2

\* Impuesto PPM: Pago Provisional Mensual

11.10. ANEXO 10 - BALANCE GENERAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>	\$19.384.469	\$-2.564.530	\$209.129.042	\$581.572.184	\$1.483.641.230
Caja	\$7.858.469	\$-25.914.530	\$150.817.042	\$498.650.184	\$1.364.623.230
Cuentas por Cobrar	\$11.526.000	\$23.350.000	\$58.312.000	\$82.922.000	\$119.018.000
<b>Activos No Corrientes</b>	\$17.000.000	\$17.000.000	\$17.000.000	\$17.000.000	\$17.000.000
Softwares	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000	\$15.000.000
Equipos	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$36.384.469</b>	<b>\$14.435.470</b>	<b>\$226.129.042</b>	<b>\$598.572.184</b>	<b>\$1.500.641.230</b>
<b>PASIVOS</b>					
Cuentas por pagar	\$10.410.000	\$12.706.080	\$17.854.947	\$21.898.249	\$29.780.963
Impuestos por pagar	\$0	\$0	\$0	\$138.429.023	\$216.153.998
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$10.410.000</b>	<b>\$12.706.080</b>	<b>\$17.854.947</b>	<b>\$160.327.272</b>	<b>\$245.934.961</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$131.126.209	\$131.126.209	\$131.126.209	\$131.126.209	\$131.126.209
Resultados Acumulados	0	\$-218.960.000	\$-165.732.731	\$42.770.040	\$450.392.054
Resultado del Ejercicio	\$-218.960.000	\$53.227.269	\$208.502.771	\$407.622.013	\$584.416.365
Retiros	\$0	\$0	\$0	\$-163.048.805	\$-233.766.546
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$-80.706.640</b>	<b>\$-50.840.818</b>	<b>\$77.924.713</b>	<b>\$174.278.714</b>	<b>\$713.980.308</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$36.384.469</b>	<b>\$14.435.470</b>	<b>\$226.129.042</b>	<b>\$598.572.184</b>	<b>\$1.500.641.230</b>



## 11.11. ANEXO 11 - ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$ 230.520.000	\$ 467.000.000	\$ 1.166.240.000	\$ 1.658.440.000	\$ 2.380.360.000
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	\$ -141.380.000	\$ -232.994.240	\$ -449.970.126	\$ -617.958.973	\$ -954.746.613
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$89.140.000	\$234.005.760	\$716.269.874	\$1.040.481.027	\$1.425.613.387
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	\$-72.000.000	\$-74.160.000	\$-76.384.800	\$-78.676.344	\$-81.036.634
Plataforma	\$-24.000.000	\$-24.720.000	\$-25.461.600	\$-26.225.448	\$-27.012.211
Marketing Mensual	\$-12.000.000	\$-12.360.000	\$-12.730.800	\$-13.112.724	\$-13.506.106
Gastos Operacionales	\$-36.000.000	\$-37.080.000	\$-38.192.400	\$-39.338.172	\$-40.518.317
<b>COSTOS REMUNERACIONES</b>	\$-204.000.000	\$-210.120.000	\$-216.423.600	\$-222.916.308	\$-229.603.797
<b>INVERSIONES</b>	\$ -32.100.000	\$-52.900.800	\$-102.164.670	\$-140.306.147	\$-216.772.997
<b>EBITDA</b>	\$-218.960.000	\$-103.175.040	\$321.296.804	\$598.582.228	\$898.199.958
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$0	\$-4.585.714	\$-12.142.971	\$-26.737.924	\$-46.781.660
Depreciación Activo Fijo (coworks)	\$0	\$-4.585.714	\$-12.142.971	\$-26.737.924	\$-46.781.660
Depreciación Activo Intangible (Softwares / Apps)					
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	\$-218.960.000	\$-112.346.469	\$297.955.518	\$546.051.037	\$800.570.363
<b>IMPUESTO</b>	\$0	\$0	\$0	\$-138.429.023	\$-216.153.998
Impuesto del período	\$0	\$0	\$-80.447.990	\$-147.433.780	\$-216.153.998
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS (IMPUESTO RENTA 27%)</b>	\$-218.960.000	\$53.227.269	\$208.502.771	\$407.622.013	\$584.416.365

## 11.12. ANEXO 12 - RATIOS FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$ 230.520.000,00	\$ 467.000.000,00	\$ 1.166.240.000,00	\$ 1.658.440.000,00	\$ 2.380.360.000,00
Resultado Operacional (EBITDA)	\$ (218.960.000,00)	\$ (103.175.040,00)	\$ 321.296.804,00	\$ 598.582.228,16	\$ 898.199.958,29
Utilidad bruta / ventas	39%	50%	61%	63%	60%
Utilidad operacional / ventas	-95%	-24%	26%	33%	34%
Utilidad neta / ventas	-95%	11%	18%	25%	25%
Utilidad neta / patrimonio (ROE)	271%	-105%	268%	234%	82%
Utilidad neta / activo total (ROA)	-602%	369%	92%	68%	39%

### 11.13. ANEXO 13 - DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Depreciación lineal de inmuebles de oficina (coworks) a 7 años.

Tabla Depreciación

Depreciación de mobiliario a 7 años

<i>Valor Activos por Cada Cowork Anual</i>	\$ 6.420.000
<i>Monto Depreciación Anual por Cowork</i>	\$ 917.143

	Nuevos Coworks	Cantidad Coworks	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos Coworks Año 1	5	5	\$ 32.100.000	\$ 27.514.286	\$ 22.928.571	\$ 18.342.857	\$ 13.757.143
Nuevos Coworks Año 2	8	8		\$ 52.900.800	\$ 45.343.543	\$ 37.786.286	\$ 30.229.029
Nuevos Coworks Año 3	15	15			\$ 102.164.670	\$ 87.569.717	\$ 87.569.717
Nuevos Coworks Año 4	20	20				\$ 140.306.147	\$ 120.262.412
Nuevos Coworks Año 5	30	30					\$ 216.772.997
<b>Valor Total Activos Depreciados</b>			<b>\$ 32.100.000</b>	<b>\$ 80.415.086</b>	<b>\$ 170.436.784</b>	<b>\$ 284.005.007</b>	<b>\$ 468.591.297</b>
<b>Depreciación Anual</b>			<b>0</b>	<b>\$ 4.585.714</b>	<b>\$ 12.142.971</b>	<b>\$ 26.737.924</b>	<b>\$ 46.781.660</b>

#### 11.14. ANEXO 14 - TASA DE DESCUENTO

Tasas y premios	Valor	Indicador
Tasa Bono en UF a 5 años	<b>0,3%</b>	Banco Central, Tasa de Bono a 5 años en UF en Julio 2021
Tasa Bono en UF a 30 años	<b>2,25%</b>	Banco Central, Tasa de Bono a 30 años en UF en Julio 2021
Inflación	<b>3,00%</b>	Variación Inflación Meta Banco Central
Tasa Libre de Riesgo (Rf) / Corto Plazo	<b>3,31%</b>	Conversión Tasa 5 años en UF a Pesos
Tasa Libre de Riesgo (Rf) / Largo Plazo	<b>5,32%</b>	Conversión Tasa 30 años en UF a Pesos
Beta desapalancado	<b>1,07</b>	Damodarán para Software (System & Applications)
Premio por Riesgo (Rm - Rf)	<b>5,4%</b>	Damodarán para Chile
Premio por Liquidez (PLiq)	<b>3,0%</b>	FEN U de Chile
Premio Start Up (PSUp)	<b>3,0%</b>	FEN U de Chile

$$r \text{ (Corto Plazo)} = \boxed{15,1\%}$$

$$r \text{ (Largo Plazo)} = \boxed{17,1\%}$$

## 11.15. ANEXO 15 - FLUJO DE CAJA

\* Se asumen \$15 MM para el desarrollo de la app

\* Se asumen \$5 MM para trámites legales y administrativos del negocio

\* Se requiere capital de trabajo para financiar operación de los años 1 y 2

\* 20% Inversión Inicial

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$-218.960.000	\$53.227.269	\$208.502.771	\$407.622.013	\$584.416.365
+ DEPRECIACIÓN		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>EBITDA</b>		\$-218.960.000	\$53.227.269	\$208.502.771	\$407.622.013	\$584.416.365
- DESARROLLO DEL PROYECTO	\$-15.000.000					
- INVERSIÓN INICIAL	\$-5.000.000					
- INVERSION DEPRECIACIÓN	\$-111.126.209	\$0	\$-4.585.714	\$-12.142.971	\$-26.737.924	\$-46.781.660
+ VALOR DE DESECHO						\$3.400.000
+ RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						\$111.126.209
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$-131.126.209	\$-218.960.000	\$48.641.555	\$196.359.800	\$380.884.089	\$652.160.914

TIR	43,99%
VAN	\$333.873.369
PAYBACK (AÑOS)	2,62

Tasa	15,09%
------	--------

