



**“Vita Cowork ”**  
**Un cowork para grandes y chicos**  
**Parte I**

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

**Alumno: Jennifer Lu Luque**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Octubre 2021**

---

## **Tabla de contenido**

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                                    | <b>5</b>  |
| <b>Capítulo N°1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>                 | <b>6</b>  |
| <b>Capítulo N°2: ANÁLISIS EXTERNO</b>                       | <b>10</b> |
| 2.1. Definición de la Industria                             | 10        |
| 2.2. Actores Claves de la Industria                         | 11        |
| 2.3. Tendencias de la Industria                             | 12        |
| 2.4. Análisis PESTEL para la Industria                      | 13        |
| 2.5. Análisis de las Fuerzas de Porter                      | 14        |
| 2.6. Competidores   | 15        |
| 2.7. Clientes   | 17        |
| <b>Capítulo N°3: ANÁLISIS INTERNO</b>                       | <b>18</b> |
| 3.1. Modelo de negocio                                      | 18        |
| 3.2. Descripción de la Empresa                              | 19        |
| 3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento               | 23        |
| 3.4. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad   | 23        |
| <b>Capítulo N°4: PLAN DE MARKETING</b>                      | <b>25</b> |
| 4.1. Objetivos de Marketing                                 | 25        |
| 4.2. Estrategia de Segmentación                             | 25        |
| 4.3. Estrategia de Producto / Servicio                      | 26        |
| 4.4. Estrategia de Precios                                  | 27        |
| 4.5. Estrategia de Distribución                             | 29        |
| 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas                    | 30        |
| 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento | 31        |
| 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma                  | 32        |
| <b>Capítulo N°5: PLAN DE OPERACIONES</b>                    | <b>34</b> |
| <b>Capítulo N°6: EQUIPO DEL PROYECTO</b>                    | <b>35</b> |
| <b>Capítulo N°7: PLAN FINANCIERO</b>                        | <b>36</b> |
| <b>Capítulo N°8: RIESGOS CRÍTICOS</b>                       | <b>37</b> |
| <b>Capítulo N°9: PROPUESTA AL INVERSIONISTA</b>             | <b>38</b> |
| <b>Capítulo N°10. CONCLUSIONES</b>                          | <b>39</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS</b>                           | <b>40</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>42</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ANEXO N°1 - PROCESO DE SELECCIÓN DE LA IDEA</b>      | <b>42</b> |
| <b>ANEXO N°2 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO (B2C y B2B)</b> | <b>43</b> |
| <b>ANEXO N°3 - UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>                 | <b>46</b> |
| <b>ANEXO N°4 - ACTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA</b>        | <b>48</b> |
| <b>ANEXO N°5 - ANÁLISIS DE PORTER</b>                   | <b>50</b> |
| <b>ANEXO N°6 - LOS COMPETIDORES</b>                     | <b>54</b> |
| <b>ANEXO N°7 - ARQUETIPOS DE CLIENTES</b>               | <b>56</b> |
| <b>ANEXO N°8 - TAMAÑO DE MERCADO</b>                    | <b>57</b> |
| <b>ANEXO N°9 - MODELO CANVAS</b>                        | <b>59</b> |

---

## Índice de Tablas, Gráficos y Figuras

---

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1: ANÁLISIS PESTEL PARA LA INDUSTRIA COWORK EN CHILE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 13 |
| TABLA 2: RESUMEN DE LA INTENSIDAD DE LAS FUERZAS DE PORTER PARA LA INDUSTRIA COWORK EN CHILE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA                               | 14 |
| TABLA 3: COMPARATIVO DE LOS POTENCIALES COMPETIDORES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE LA INFORMACIÓN PUBLICADA EN PÁGINA WEB DE AMBAS EMPRESAS | 16 |
| TABLA 4: PLANES DE ASISTENCIA A VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 27 |
| TABLA 5: PRECIOS TARIFA LIBRE DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 28 |
| TABLA 6: PLANES DE VENTA PARA MERCADO B2C DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 28 |
| TABLA 7: PREFERENCIAS DE ASISTENCIA A VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 28 |
| TABLA 8: PLANES DE VENTA PARA MERCADO B2B DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 28 |
| TABLA 9: PROYECCIÓN DE OCUPACIÓN MÁXIMA PARA B2B Y B2C EN VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 29 |
| TABLA 10: DISPONIBILIDAD B2C FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 31 |
| TABLA 11: DISPONIBILIDAD B2B FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 31 |
| TABLA 12: PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS DE LA INDUSTRIA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 37 |
| TABLA 13: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA B2B FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS POBLACIONALES E INVESTIGACIONES DE MERCADO                        | 57 |
| TABLA 14: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS POBLACIONALES E INVESTIGACIONES DE MERCADO                            | 58 |
|   |    |
| GRÁFICO 1: CRONOGRAMA DE INVERSIONES DE MARKETING FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 32 |
| GRÁFICO 2: MERCADO B2C FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA  | 43 |
| GRÁFICO 3: MERCADO B2C FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA  | 43 |
| GRÁFICO 4: ASPECTOS MEJOR VALORADOS B2C FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA   | 44 |
| GRÁFICO 5: MERCADO B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA  | 44 |
| GRÁFICO 6: MERCADO B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA  | 45 |
| GRÁFICO 7: ASPECTOS DE MAYOR VALORACIÓN B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA   | 45 |
| GRÁFICO 8: UBICACIÓN GEOGRÁFICA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 46 |
| GRÁFICO 9: POTENCIALES LOCACIONES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 47 |
|   |    |
| FIGURA 1: CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA DEL COWORK EN CHILE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DEL CICLO DE MADUREZ DE UNA INDUSTRIA                | 12 |
| FIGURA 2: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE LOS COMPETIDORES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  | 15 |
| FIGURA 3: IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, CLIENTES E INFLUENCIADORES DE LA INDUSTRIA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO      | 17 |
| FIGURA 4: IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CLIENTES DE LA INDUSTRIA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO                       | 17 |
| FIGURA 5: MODELO CANVAS DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 19 |
| FIGURA 6: MAPA DE POSICIONAMIENTO DE VITA COWORK CON RESPECTO A LA COMPETENCIA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 26 |
| FIGURA 7: IDENTIFICACIÓN DEL LOGOTIPO DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA   | 30 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio que se presenta a continuación propone implementar un espacio de trabajo colaborativo tanto para adultos como para niños, un **Cowork** que se transforme en el lugar preferido para **clientes** y **usuarios**.

El concepto de Coworking nace en Estados Unidos alrededor del año 2006 y desde entonces su crecimiento ha sido exponencial, tendencia que también se repite en Chile. Si bien al principio el concepto se asociaba a espacios para profesionales independientes y emprendedores, hoy en día incluso las grandes compañías están optando por este modelo, impulsado en gran medida por el nuevo escenario post pandemia, que ha hecho replantearse la forma en que los profesionales y empresas trabajarán los próximos años.

Si se suma esto a que los padres y profesionales de hoy buscan mantener flexibilidad, seguir desarrollándose en el mundo laboral sin dejar de dedicarle tiempo a sus hijos y asimismo las empresas buscan retener y atraer talentos, se evidencia que el resultado es beneficioso para ambas partes, y de esta manera, tanto clientes del segmento B2B como B2C preferirán este Cowork.

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con un equipo gestor, el que se presenta en el Capítulo N°6, y son quienes liderarán el proceso de implementación. La inversión necesaria para concretar la primera sede de **Vita Cowork** es de **73 MM\$** y el capital de trabajo estimado hasta el mes N°11 alcanza los **126 MM\$**. El payback se estima en **al año y seis meses** y, además, se espera una TIR del **31%**, valor por encima de la tasa esperada de mercado.

Para implementar este proyecto se contará con dos socios capitalistas y se buscará un tercero, al que se le ofrecerá una atractiva propuesta que podrá ser revisada en el Capítulo N°9.

Para finalizar sólo basta mencionar que **Vita**, que posee ventajas competitivas basadas en la diferenciación del servicio para ambos segmentos, viene a ser la combinación perfecta para cubrir una necesidad del mercado actual y futuro, siendo una real oportunidad de negocio para sus inversionistas.

## Capítulo N°1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la ciudad de Santiago de Chile se ha identificado una oportunidad de negocio, que por un lado consiste en un espacio de trabajo colaborativo para adultos, donde aquellos que son padres tengan la opción de asistir con sus hijos cuando lo deseen y necesiten. Y por otro, se evidencia la oportunidad de ofrecer a los niños un espacio para desarrollarse cognitivamente y no sólo divertirse mientras sus padres trabajan. Con base en diferentes investigaciones realizadas, se ha identificado una necesidad y una clara disposición a pagar por este tipo de servicios.

Si bien de acuerdo con las tendencias del mercado actual, el crecimiento acelerado que ha tenido este mercado se ha paralizado paulatinamente, aún así se espera un crecimiento de aproximadamente un 6% en el año 2021 (la mitad de los años anteriores); y una recuperación posterior hasta llegar a un crecimiento de 158% en el 2024 comparado con el año 2020. Adicionalmente, los estudios mencionan un cambio de mentalidad en cuanto al uso de los espacios de trabajo tradicionales, las empresas buscarán descentralizar su fuerza de trabajo y promoverán la instalación de equipos remotos.

Los empleadores permitirán a las personas escoger cuándo quieren ir a la oficina y cuándo no, mejorando la satisfacción laboral e impulsando la colaboración espontánea, siendo un factor diferenciador para atraer talento y retenerlo, y a su vez percibirán una reducción en costos de bienes raíces. La tendencia a que las empresas se transformen digitalmente está llevando a que busquen siempre espacios que les permitan el trabajo colaborativo y buscar los mejores beneficios para sus empleados; las personas deben tener la posibilidad de tener espacios para innovar y comunicarse.

Es por lo anterior, que por medio de distintas conversaciones con trabajadores independientes y emprendedores sobre su contexto actual, se logra obtener una mirada sobre sus comportamientos y los desafíos que enfrentan con sus hijos día a día, enfatizando en la dificultad de volver a la vida laboral luego de la pandemia, de cómo desprenderse de sus hijos, la adopción de una nueva rutina, la adaptación del niño a un espacio sin sus padres, de encontrar un lugar para dejar a sus hijos confiable y que lo acompañe en su desarrollo escolar, entre otros. En términos generales, encuentran complejo cómo conciliar la vida laboral con la familiar. Adicionalmente, se encuentra una disposición a probar

soluciones que no sean tan costosas y se adapten a su necesidad de tener un lugar dónde trabajar tranquilamente y no preocuparse en gran medida de con quién o dónde dejar a sus hijos.

Por tanto, la oportunidad se encuentra en ofrecer un espacio que cuente con la infraestructura y conectividad adecuada para trabajar, tener reuniones presenciales o por conferencias, y a la misma vez que permita dejar a sus hijos al cuidado de personas calificadas en el mismo lugar, ahorrando así tiempos adicionales de traslado o tener que pagar por un servicio de cuidadora exclusiva. Así mismo, se convierte en una oportunidad para que los padres y madres no elijan entre detener sus proyectos o criar a sus hijos.

Con base en la información obtenida de las investigaciones iniciales y de la competencia, se realizaron encuestas dirigidas a segmentos diferentes, B2C y B2B, para de esta manera, confirmar la disposición a asistir y pagar por un servicio de cowork. A continuación, los resultados de esta investigación:

#### a. Segmento B2C

De esta encuesta se obtuvieron 141 respuestas y se destaca lo siguiente:

- 85,8% de los encuestados confirma disposición a asistir a un cowork tradicional (121 personas).
- De este universo de respuestas, el 91,7% (111 personas) estaría dispuesto a asistir a un cowork que además tenga un anexo para el cuidado y entretención de niños menores de 10 años.
- Con respecto a los encuestados que respondieron positivamente el punto anterior, se encontró que el 92,8% estaría dispuesto a pagar por el uso de este servicio, lo que corresponde a 103 de los 141 encuestados totales (73%). Este último resultado nos permite confirmar que **existe una oportunidad de negocio en el segmento B2C**.

Como información adicional se puede destacar que:

- **Comuna de residencia:** Las principales comunas de residencia del 73% que estaría dispuesto a asistir y pagar por el servicio corresponden a Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago, Peñalolén, La Reina y La Florida

- **Frecuencia de uso:** El 42,3% estaría dispuesto a asistir 2 veces por semana y el 26,1% lo haría 1 vez por semana.
- **Tipo de tarifas:** La preferencia del 36,0% es un pago de tarifa por hora, seguido de un 29,7% que indica tarifa por día y 27,9% por mes. La tarifa por semana fue la menos popular.
- **Elementos de valor:** Los aspectos de mayor valor para una propuesta de servicio de cowork serían:
  - Cuidado y espacios de desarrollo únicos para niños
  - Acceso a estacionamiento para automóviles, bicicletas, scooters
  - Posibilidad de generar redes de contacto
  - Facilidad de acceso y cercanía a lugar de residencia
  - Oportunidad de asistencia a talleres y mentorías.

Finalmente, en base a esta información se construye la propuesta para el segmento B2C y que será presentada más adelante en este informe.

#### b. Segmento B2B

Se realizó encuesta dirigida a mercado B2B de la cual se obtuvieron 27 respuestas por parte de áreas de Procurement, Recursos Humanos y dueños de PYMES. De esta investigación se puede destacar lo siguiente:

- 74,1% de las empresas encuestadas ha replanteado el uso de las oficinas tradicionales.
- 85,2% de las empresas tiene colaboradores con hijos.
- Casi el 100% de los encuestados entrega como beneficio realizar Home Office, destacándose que el 69,2% lo otorga para 2 o 3 días a la semana.
- Del total de los encuestados el 84,6% haría una alianza con un cowork con espacios exclusivos para niños y así entregar mayor flexibilidad a sus colaboradores y sus familias. Confirmando así una **oportunidad de negocio en el segmento B2B.**

Adicional a lo anterior se encontró que:

- **Comuna de residencia de los colaboradores:** Las principales comunas de residencia de los colaboradores de aquellas empresas que estarían dispuestas a hacer una alianza son: Ñuñoa, Santiago, Providencia, La Reina y Las Condes.



- **Tipo de tarifa:** La preferencia del 40,9% es un pago de tarifa por día, seguido de un 36,4% que indica tarifa por mes y 18,2% por semana. La tarifa por hora fue la menos popular entre los encuestados
- **Frecuencia de uso - Plan a suscribir:** El 50% de los encuestados estarían dispuestos a suscribir un plan trimestral, un 27,3% un plan anual y el 22,7% restante un plan semestral
- **Elementos de valor:** Los aspectos de mayor valor en una propuesta de servicio de cowork para el segmento B2B serían:
  - Planes flexibles de contratación
  - Acceso y cercanía a lugares de residencia
  - Acceso a salas de reunión
  - Estacionamiento para autos y bicicletas

A partir de la información de las encuestas se concluye que existe una real oportunidad de negocio tanto en el segmento B2B como B2C.

Para más información sobre resultados de estas investigaciones de mercado referirse a los **Anexos N°2 y N°3**.

## Capítulo N°2: ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Definición de la Industria

El concepto de **cowork** nace en Estados Unidos en el año 2006 y desde entonces el crecimiento ha sido exponencial a través del mundo. En Chile se instaló el primer cowork el año 2009, ya para 2015 se registraban 15 en Santiago y 23 en todo el país. Cuatro años después, en 2019 el número se incrementó a 106 coworks con 214 sedes (58,9% de estas sedes en Santiago y el resto en Regiones)<sup>1</sup>. La tendencia muestra que el crecimiento en Chile ha sido también exponencial en sus primeros años, sin embargo, en el mundo la tasa de crecimiento era del 10% anual mientras que en Chile alcanzó los 3 dígitos en los primeros años.

Los coworks partieron en Chile como alternativa de espacios de trabajo para emprendedores que no necesitaban o no podían rentar una oficina propia. Sin embargo, en los últimos años y con una tendencia creciente al trabajo flexible, la industria fue evolucionando hasta transformarse en espacios que buscan incluso grandes corporaciones para delegar la administración de oficinas y así dedicarse al foco de sus negocios.

La oferta transversal a todas las empresas de cowork son:

- Como producto básico se encuentra el uso de mesón compartido, donde sentarse a trabajar, con y sin ubicación fija
- Arriendo de estaciones de trabajo
- Arriendo de oficinas y salas de reuniones exclusivas y compartidas

Dentro de los servicios anexos o beneficios que ofrecen se encuentran:

- Dirección comercial o tributaria
- Eventos sociales o de networking

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)<sup>2</sup> los códigos de actividad económica asociados a los servicios mencionados serían los siguientes:

---

<sup>1</sup> Información obtenida desde “Directorio de Coworks de Chile 2020” de la Universidad Adolfo Ibáñez

<sup>2</sup> [www.SII.cl](http://www.SII.cl)

- Dentro de **Actividad Inmobiliaria** se encuentra el Código #682000 referido a “Actividades Inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata”
- En **Actividades administrativas y de apoyo de oficina** están los códigos:
  - #821100: “Actividades combinadas de servicios administrativos de oficinas”
  - #823000 que engloba a: “Organización de convenciones y eventos comerciales”

Para el atractivo de la Industria en Santiago de Chile encontramos que:

- Para el segmento B2B, se considera la deseabilidad por la cantidad de trabajadores de diferentes empresas que desempeñan labores en espacios como oficinas, y se multiplicó por los m2 necesarios para cada uno y valor de m2 en Cowork. Se obtiene un valor de mercado potencial de aproximadamente \$1.400 Millones de pesos con una frecuencia de dos veces por semana.
- Para el segmento B2C, se considera la cantidad de trabajadores en espacios como oficina y se multiplica por la deseabilidad, frecuencia de uso y precio, obteniendo un valor de mercado potencial de aproximadamente \$34.500 Millones de pesos.

Para más información acerca del tamaño de mercado dirigirse al **Anexo N°8**.

## 2.2. Actores Claves de la Industria

A continuación, los principales actores claves de esta industria:

**2.2.1 Proveedores.** En general son: Inmobiliarias, proveedores de herramientas y aplicaciones de administración, empresas de servicios básicos, empresas de servicios de mantenimiento de edificios y mobiliario, y servicios de aseo y seguridad.

**2.2.2 Cliente-Usuario.** Estos son:

- Clientes de segmento B2C y B2B que pagan por un servicio
- Usuarios, tanto las personas que contratan el servicio para sí mismos, como los trabajadores de una empresa.

**2.2.3 Influenciador.** El rol de influenciador lo cubren diversas asociaciones y entes como: Asociación gremial **Chile Cowork**, redes de emprendedores y mentores, brokers inmobiliarios, asociaciones empresariales, ecosistema de emprendedores donde se encuentran: **CORFO, Sercotec, ProChile** e incubadoras de empresas y startups.

**2.2.4 Canal de Distribución.** En general los clientes conocen el servicio a través: recomendaciones y sitios de startups, páginas web propias de los coworks, redes sociales y eventos de asociaciones empresariales.

**2.2.5 Entes Reguladores.** Los reguladores serían: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y Dirección del Trabajo.

Para más información sobre los actores clave de la Industria, dirigirse al **Anexo N°4**.

### 2.3. Tendencias de la Industria

Las tendencias de la Industria muestran que la flexibilidad laboral ha crecido considerablemente en los últimos años, incluso antes de la pandemia por Covid19 muchas compañías en Europa y Estados Unidos estaban optando por una transición hacia un trabajo no presencial, proyectaban que sus ejecutivos podrían realizar sus actividades desde cualquier lugar, privilegiando la flexibilidad<sup>3</sup>. La Industria en Chile no se aleja de lo que está ocurriendo en el mundo pudiendo destacarse que desde el año 2015 y hasta 2019 la cantidad de coworks en el país ha crecido más de 4 veces.

Según el ciclo de vida (figura N°1) y la información proporcionada anteriormente, este tipo de Industria se considera en etapa de crecimiento donde los clientes ya se encuentran familiarizados con los servicios, los precios han ido disminuyendo con el tiempo dada la experiencia y economías de escala que se han alcanzado cuando un cwork tiene más de una sede.

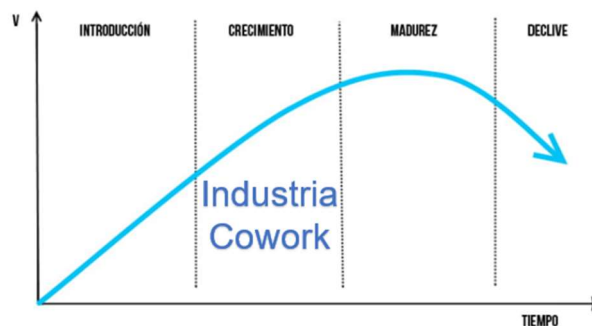


Figura 1: Ciclo de vida de la industria del Cowork en Chile  
Fuente: Elaboración propia, a partir del ciclo de madurez de una industria

<sup>3</sup> Estudio Global Outlook 2030 de CBRE  
Plan de Negocios

## 2.4. Análisis PESTEL para la Industria

| Ámbitos            | Riesgos   | Exigencias  | Oportunidades   |
|--------------------|---|---|---|
| <b>Político</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Bajo presupuesto gubernamental para apoyo de emprendimientos</li> <li>_ Aumento de impuesto a la renta</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Respaldo de utilización de fondos públicos (Contraloría General de la República)</li> <li>_ Impuestos a la renta e IVA</li> <li>_ Pago de previsión social y mutualidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Si bien el presupuesto es bajo, existen políticas públicas de financiamiento para coworking y fomento de emprendimiento</li> <li>_ Libre competencia</li> </ul>  |
| <b>Económico</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Impacto de la crisis social y de la pandemia en el crecimiento económico.<sup>4</sup></li> <li>_ Tasa de desempleo en dos dígitos (fin 2020 y primeros meses 2021)<sup>5</sup> que puede disminuir el volumen de empleados dependientes.</li> <li>_ Rentabilización luego del primer año y medio (solo la mitad de los coworks existentes ha alcanzado su punto de equilibrio)<sup>6</sup></li> <li>_ Fluctuaciones de precios en el mercado inmobiliario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Solicitud de un gran compendio de antecedentes comerciales para acceso a financiamiento</li> <li>_ Imposiciones fiscales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Disponibilidad de acceso a créditos y financiamiento público y privado</li> <li>_ Tasas de interés bajas que buscan potenciar la inversión</li> <li>_ Baja fluctuación de precios de los servicios ofertados por los coworks.</li> <li>_ Aumento de la tasa de desempleo puede favorecer el emprendimiento</li> <li>_ Industria del Cowork en crecimiento</li> <li>_ Los ingresos de los trabajadores dependientes en Santiago es más alto que en regiones.</li> </ul> |
| <b>Social</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Aumento en la preferencia a trabajar desde casa en vez de la oficina como producto del estallido social en 2019 y la pandemia.</li> <li>_ Tasa de nacimiento en Chile a la baja en los últimos años<sup>7</sup>, paternidad que se posterga, abuelos cada vez más mayores y que, por lo tanto, repercute en la disminución de redes de apoyo para padres que trabajan</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Cambio cultural de los últimos años en los consumidores que se traduce en un alto nivel de exigencias en calidad de servicio, beneficios y condiciones laborales</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Estilo de vida hacia el balance familiar y profesional</li> <li>_ Tendencia hacia el apoyo y oportunidades para las minorías</li> <li>_ Padres más involucrados en el desarrollo escolar</li> <li>_ Padres que no cuentan con redes de apoyo suficientes y que requieren buscar cuidado para sus hijos en forma externa</li> </ul>   |
| <b>Tecnológico</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Acceso a nueva infraestructura de Internet y comunicaciones es restringido dadas las concesiones existentes en el lugar de las instalaciones</li> <li>_ Bajo nivel de servicio de las compañías de Internet y telecomunicaciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Respetar las regulaciones sobre protección de datos de terceros</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Tendencia a la creación de nuevas soluciones en tecnología localmente</li> <li>_ Nivel de innovación en el país en crecimiento</li> <li>_ Existencia de diversas tecnologías para mantener comunicación</li> <li>_ Uso de nuevas plataformas para el desarrollo cognitivo de niños</li> </ul>  |
| <b>Ecológico</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Altos niveles de contaminación en Santiago y principales regiones</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Manejo y disposición de residuos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Tendencia al uso de productos amigables con el medio ambiente, a la reducción de uso de papel y tintas</li> <li>_ Disposición a cambiar el medio de transporte</li> </ul>  |
| <b>Legal</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Protección de datos de terceros</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Ley del Consumidor</li> <li>_ Ley de Teletrabajo</li> <li>_ Ley de protección de datos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Mayor flexibilidad laboral con la Ley de Teletrabajo que fomentaría el trabajar desde cualquier lugar</li> </ul>   |

Tabla 1: Análisis PESTEL para la industria Cowork en Chile  
Fuente: Elaboración Propia

<sup>4</sup> Información de Consensus Economics - International surveys of economic forecasts publicado en La Tercera del 2 de agosto de 2020.

<sup>5</sup> Información extraída desde [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

<sup>6</sup> Información extraída desde publicación: “La Industria del Cowork en Chile: Tendencias y Modelos de Negocio”.

<sup>7</sup> Información extraída desde [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

### **Conclusiones del análisis PESTEL:**

Con base en la información descrita anteriormente se considera que la Industria tiene más oportunidades que riesgos y a pesar de que las exigencias pueden ser las mismas que en otras industrias, ésta se considera como una Industria en crecimiento y atractiva de inversión impulsada principalmente por lo que buscan las empresas en la actualidad: contratos flexibles y reducción de costos, y lo que demandan las personas: estilo de vida hacia el balance profesional y familiar.

### **2.5. Análisis de las Fuerzas de Porter**

El detalle con el análisis de la intensidad de cada fuerza se encuentra en **Anexo N°5**. A continuación, se presenta la siguiente tabla resumen:

| <b>Fuerza</b>                         | <b>Intensidad</b>  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Poder de los Clientes</b>          | ALTA en SANTIAGO / BAJA en Regiones  |
| <b>Poder de los Proveedores</b>       | Varía de acuerdo con el tipo de servicio, en promedio se identifica como MEDIA |
| <b>Amenaza de nuevos Competidores</b> | MEDIA  |
| <b>Amenaza de Sustitutos</b>          | MEDIA  |
| <b>Rivalidad entre Competidores</b>   | MEDIA para el segmento de coworks independientes                               |
| <b>Complementadores</b>               | ALTA   |

Tabla 2: Resumen de la intensidad de las Fuerzas de Porter para la Industria Cowork en Chile

Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que estas intensidades representan:

- **Amenazas:** que los Complementadores no tengan suficiente disponibilidad o que no sean de alta calidad, ya que podrían perjudicar el valor que el cliente percibe en el servicio que ofrece el cowork como propuesta completa.
- **Oportunidades:** Éstas se encuentran en los coworks del tipo *Independiente*, en el diferenciar la oferta que se entrega a los clientes, en crear comunidad, favorecer la conexión entre los usuarios y en crear redes de contacto.

## 2.6. Competidores

Para realizar el análisis de la competencia y llegar a determinar quiénes son los competidores más cercanos se desarrolla un **mapa de posicionamiento** de los participantes de la Industria, en el cual se consideran dos variables:

- **Masividad**, que se refiere a quienes tienen mayor cantidad de asientos disponibles, más metros cuadrados de infraestructura y más escalabilidad.
- **Diferenciación**, que para este análisis en particular se refiere a qué tan diferenciada, especializada y dirigida se encuentra la oferta.

A continuación, en la **figura N°2** se observa el mapa de posicionamiento para 12 coworks con sedes en la Región Metropolitana:

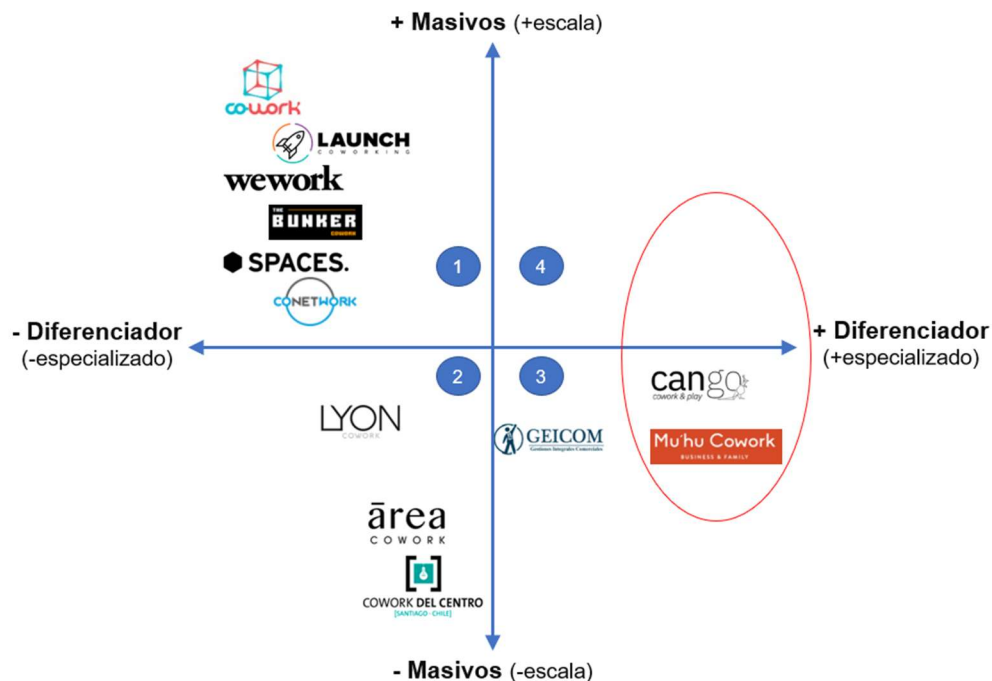


Figura 2: Mapa de Posicionamiento de los Competidores  
Fuente: Elaboración Propia

Del mapa se evidencia que hay un grupo de 6 empresas que se concentran en la oferta menos diferenciada o especializada, con una oferta a sus clientes bien uniforme, apuntan a un arquetipo de clientes similares y en cuanto a escala se consideran más masivos que el resto.

Luego se observa un segundo grupo de 3 coworks más pequeños con una propuesta tipo boutique y espacios con un diseño menos corporativo que el resto.

En el tercer cuadrante se tiene un grupo de 3 coworks, de menor escala que los del grupo 1 pero con una oferta más diferenciada y especializada. Aquí se encuentran:

- Cango Cowork y Muhu' Cowork, ambos especializados en recibir usuarios que deseen asistir acompañados de sus hijos.
- Geicom, especializado en recibir usuarios que sean emprendedores.

Finalmente, de este mapa se concluye lo siguiente:

- Los competidores más cercanos son **Cango y Muhu**.
- Existe una oportunidad en el grupo 4 del mapa, donde no se encuentran competidores especializados en atender tanto a los usuarios como a sus hijos y con una mayor infraestructura para su desarrollo.

Por último, se presentan las principales características de estos competidores:

| Ítem                          | Cango Cowork and Play  | Muhu' Cowork   |
|-------------------------------|--|--|
| Ubicación                     | La sede se encuentra dentro de un edificio en Providencia. Cuentan con una planta de 3 pisos (450 m2)  | La sede se encuentra en una casona del barrio El Golf en Las Condes          |
| Infraestructura               | Puestos de trabajo, oficinas privadas, salas de reuniones y cabinas para llamadas privadas. Zona infantil con acceso restringido y sala de lactancia | Tienen un lugar especial para adultos diferenciado del de niños              |
| Edad mínima de niños          | A partir de 1 año. Foco es el cuidado de niños   | Desde los 8 meses y hasta los 5 años. Foco entretención y cuidado preescolar |
| Personal a cargo de los niños | Educadora de Párvulos y Enfermera  | Educadora de Párvulos y Enfermera  |
| Canales de Información        | Página web, mailing, Youtube, Facebook, Instagram, LinkedIn  | Página Web, Facebook, Instagram, mailing                                     |
| Canales de Venta              | En la sede o por medio de la página web  | En la sede o por medio de la página web                                      |
| Planes de Venta               | Por Hora, semana y mes. Varían de acuerdo con la necesidad de oficina privada, escritorio fijo, etc.   | Por día, por hora o mensual  |

Tabla 3: Comparativo de los potenciales competidores

Fuente: Elaboración Propia, a partir de la información publicada en página web de ambas empresas

Como fortalezas de ambos coworks se encuentran los planes flexibles, en el caso de **Cango** se destacan los amplios y diversos espacios, las alianzas con diferentes entidades (Asociación de emprendedores, Comunidad Networking, Comunidad Mujer, entre otras) y la Política de privacidad y seguridad de datos. Como fortaleza de **Muhu** se destaca el ambiente familiar y fomento al desapego natural de los padres con sus hijos, así como un sistema de beeper para contactarlos ante una necesidad urgente de los niños.

Si bien ambos competidores reciben niños, se identifican como debilidades comunes:



- No entregan un servicio diferenciado para el cuidado de los niños, se enfocan sólo en el cuidado y entretención de niños en edad preescolar.
- No cuentan con áreas verdes ni servicios de cafetería para adultos.
- Sólo cuentan con una sede lo que les impide generar sinergia en sus operaciones y además, representan menos opciones de cercanía a los usuarios.

## 2.7. Clientes

En la industria del Coworking se distinguen dos segmentos de clientes, B2C y B2B, para los que se diferencian los principales roles dentro del proceso de compra del servicio de Coworking:

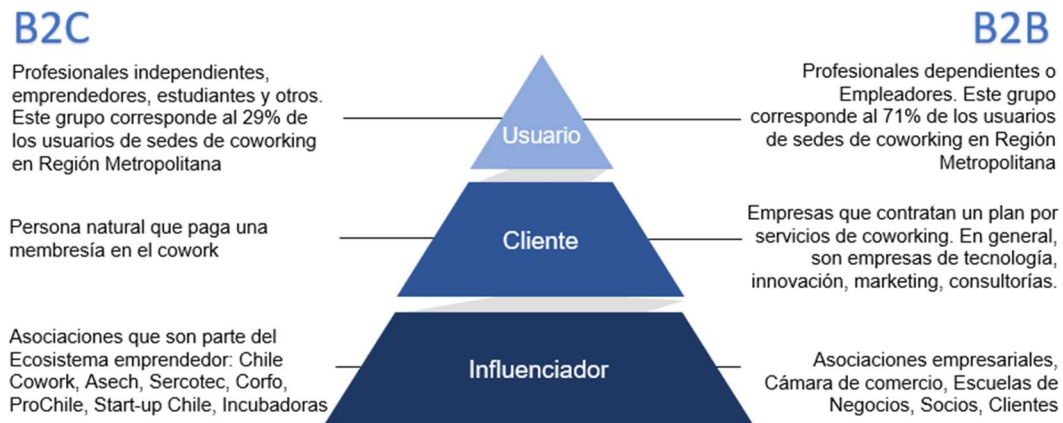


Figura 3: Identificación de usuarios, clientes e influenciadores de la Industria  
Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de mercado

A continuación, se procede a detallar quiénes son los Clientes, que buscan y por qué contratan el servicio de un Cowork:

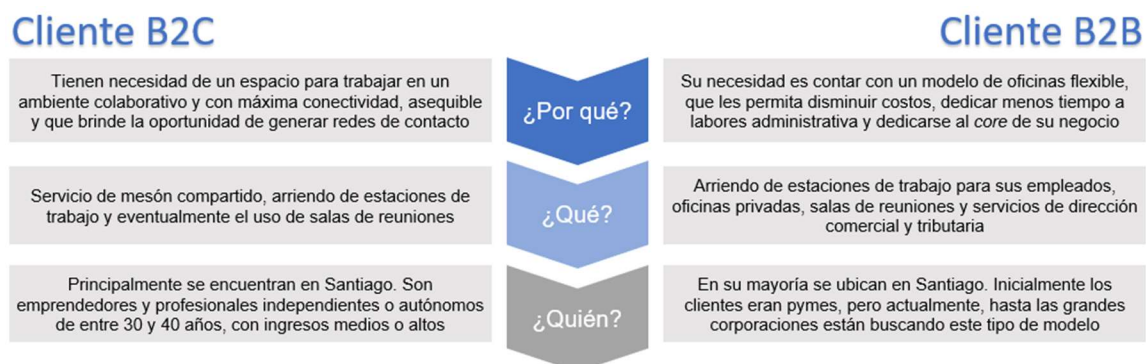


Figura 4: Identificación del perfil de clientes de la industria  
Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de mercado

Para más información acerca de la Investigación de mercado y actores clave de la Industria dirigirse a **Anexo N°2** y **Anexo N°4**.

## Capítulo N°3: ANÁLISIS INTERNO

### 3.1. Modelo de negocio

#### 3.1.1 Propuesta de valor

**Novedad para segmento B2C:** Adicional a tener un espacio donde trabajar tranquilamente y con la conectividad necesaria, los clientes encontrarán:

- Un espacio que cubre ampliamente las necesidades de los padres en cuanto a la red de apoyo para: el cuidado y desarrollo cognitivo y creativo de sus hijos, la atención de necesidades especiales como servicio adicional. Todo en el mismo lugar y con el soporte de personal calificado e infraestructura que haga volar la imaginación.
- Un lugar donde desarrollarse profesionalmente, generar redes de contacto por medio de talleres y programas de mentorías y coachings.
- Espacios de uso eficiente de energía, zonas verdes diferenciadas (grandes, chicos, compartidas), cafetería y sector de estacionamiento para automóviles, bicicletas, scooters y coches para niños pequeños.

En resumen, un lugar con sentido de **comunidad** donde poder **trabajar** y ver a los **hijos crecer**.

#### **Novedad para segmento B2B:**

- Contar con un modelo flexible de oficinas y una oferta personalizada, con la facilidad de contratar un plan en distintas ubicaciones geográficas o incluso con distintas empresas de Coworking, según la necesidad de sus empleados (con hijos y sin hijos)
- Ubicación en sectores residenciales y de fácil acceso para familias jóvenes
- Cuenta de usuario en la App del cowork, con ingreso desde laptops, tablets o celulares y con posibilidad de acceder a plataformas de business intelligence para visualización y descarga de reportería como: estado de cuenta, cantidad de horas utilizadas del servicio, asistencia de los empleados, entre otros.
- Beneficios y servicios para sus colaboradores a un menor costo producto del descuento por volumen que pueden acceder como comunidad de clientes B2C del cowork

- Se les resuelve un problema de seguridad civil al contar con programas de seguridad y protección de datos.

Todos estos aspectos distintivos se verán sustentados en las actividades y recursos clave del CANVAS.

### 3.1.2 CANVAS

Con el fin de resumir qué es lo que ofrece **Vita Cowork**, a quién se dirige, cómo se ejecutarán los servicios y el modelo de ingresos se utiliza el modelo CANVAS del que se presenta un resumen a continuación:

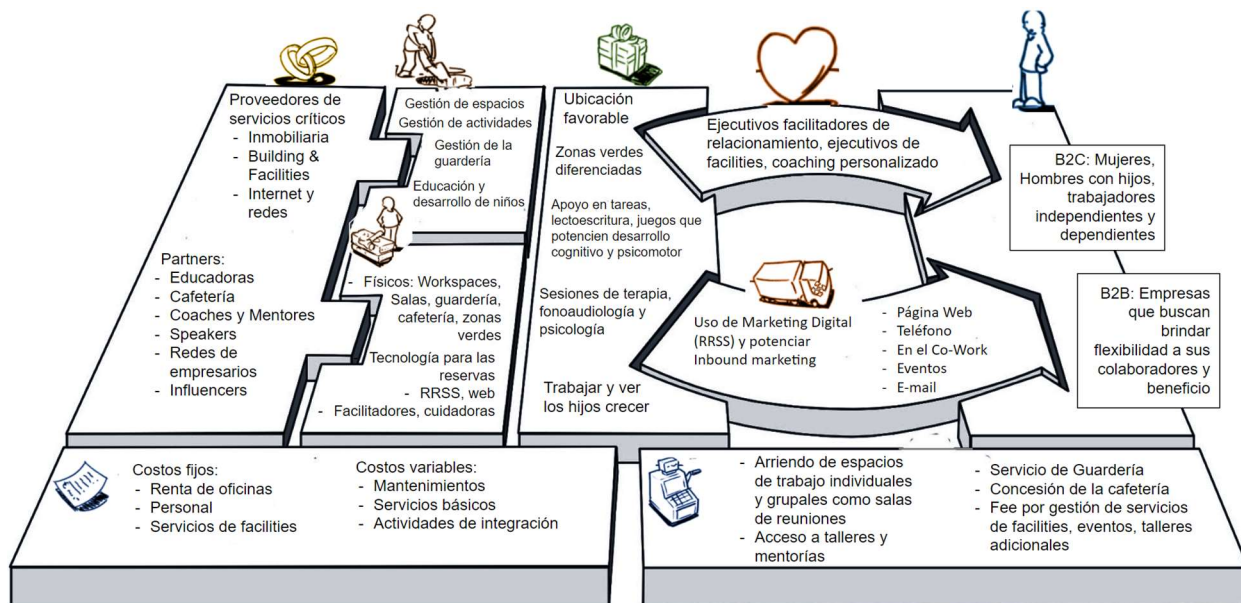


Figura 5: Modelo CANVAS de VITA Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

Para más información sobre el Canvas dirigirse al **Anexo N°9**.

## 3.2. Descripción de la Empresa

### 3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores

- **Misión:** Crear una experiencia única por medio del arriendo de espacios comunes que entreguen a los adultos un ambiente de trabajo colaborativo, y a los niños un lugar seguro y creativo que acompañe su crecimiento.

- **Visión:** Ser el espacio colaborativo para grandes y chicos preferido por las empresas, emprendedores y usuarios con base en el valor que aporta el cowork en la red colaborativa, el crecimiento cognitivo de sus hijos y espacios diversos de trabajo.
- **Valores:** Colaboración, Comunidad, Creatividad, Empatía, Seguridad y Confidencialidad.
- **Objetivos:**
  - Alcanzar una ocupación de al menos 60% de los espacios incluyendo clientes B2B y B2C en un plazo de un año.
  - Brindar una experiencia de usuario superior, alcanzando al menos el 95% de satisfacción del servicio para su segundo año de operación, tanto para usuarios adultos como niños.
  - Lograr que el 40% de los ingresos sean por medio de contratos flexibles con segmento B2B en el plazo de un año.
  - Convertirse un espacio rentable en un plazo de 2 años
  - Abrir una segunda locación en el plazo máximo de 3 años.

### 3.2.2 Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva del negocio es la diferenciación en servicios para los niños y la gestión de experiencias de los usuarios, novedad que se ofrece para la crianza y el acompañamiento a los padres en el crecimiento de sus hijos; además de ofrecer una alternativa para empresas para que sus colaboradores puedan pasar más tiempo en familia.

Como segunda ventaja competitiva se encuentra el fortalecimiento de las redes de contacto y el fortalecimiento de una comunidad por medio de diferentes actividades, mentorías, coachings y talleres, así como, ofrecer servicios de gestión a las compañías que les permitan enfocarse en su negocio.

La propuesta de valor mencionada anteriormente le da a **Vita Cowork** una calidad e innovación superior frente a sus competidores. Estas ventajas competitivas están basadas en los recursos y capacidades del Cowork.

De acuerdo con el modelo VRIO, esta diferenciación en servicios llegará a ser sostenible en el tiempo siempre que **Vita** actualice los servicios ofertados para niños y gestión que permita al desarrollo de los negocios e individuos que visitan el cowork. Es por esto, que el cowork contratará expertos en la materia para actualizarse al menos cada 6 meses.

### 3.2.3 Fuente de ventaja competitiva

La estrategia que utilizará la compañía será la diferenciación:

- La principal fuente de ventaja competitiva está centrada en el desarrollo integral de los niños de 2 a 10 años. **Vita** podrá ayudar a los padres a que los niños exploren su creatividad y también sus gustos.
- Comunidad y redes entre los clientes, poder de negociación con proveedores que bajen sus costos (por ejemplo: seguro médico y dental, descuentos en farmacias, planes de telefonía celular, etc.)
- En relación con el costo, al ubicarse en un sector residencial el valor del metro cuadrado es inferior a los sectores de oficina, proveyendo un costo beneficio superior para los clientes.

### 3.2.4 Recursos y Capacidades

- Tangibles:
  - Físicos: Infraestructura general (estaciones de trabajo, salas de reuniones, cafetería, zona niños, espacios abiertos), implementos, conexiones y redes.
  - Financieros: efectivo, línea de crédito.
- Intangibles:
  - Plataforma de reserva de espacios, inscripción a actividades, contacto con facilitadores.
  - Tecnología para el desarrollo cognitivo de los niños.
- Humanos: Ejecutivos, facilitadores, cuidadoras calificadas, asistentes y know how del personal
- Capacidades:
  - Gestión de asignación de estaciones de trabajo y de reserva de salas.
  - Gestión de cuidado y desarrollo integral de niños de alto nivel y confiable.
  - Soportar el desarrollo cognitivo y creativo de los niños por medio de tecnologías y soporte en la realización de las tareas.
  - Realizar actividades en los espacios abiertos para grandes y chicos.
  - Coordinación de eventos y charlas.
  - Coordinación y fomento de networking entre los clientes

### 3.2.5 Factores Críticos de Éxito

Se definen como factores críticos de éxito del negocio los siguientes puntos:

- **Ubicación e instalaciones.** Es fundamental ubicarse cercano y con fácil acceso para los usuarios, contar con un gran diseño y funcionalidad de las instalaciones, contar con áreas segregadas y de encuentro, y espacios verdes.
- **Servicio excepcional.** Flexibilidad para los clientes que incluya la entrega de reportería básica y customizada, seguridad y confidencialidad, así como el seguimiento a planes de mentoría y coachings. También se considera la realización de un estudio de percepción inicial y luego medición de la satisfacción a fin de buscar oportunidades de mejora del servicio.
- **Comunidad y comodidad.** Ambiente familiar y colaborativo que fomente las opciones de generar redes de contacto y nuevos negocios. Resulta clave contar con profesionales capacitados en educación cognitiva y creativa de los niños entre 2 y 10 años y como valor agregado, facilitarles la vida a los padres a través de arriendo de oficinas privada para atención profesional de servicios de alta demanda en esa edad como: fonoaudiología, terapia ocupacional, psicología, etc.
- **Innovación y tecnología.** Resulta clave mantener plataformas digitales de comunicación y sistema de gestión de espacios. Asimismo, es relevante mantenerse en alerta de tendencias e innovaciones tanto en la industria del cowork para divisar las oportunidades antes que la competencia, como también en las industrias de los clientes.

### 3.2.6 Estrategia de Entrada

Para el ingreso se implementarán diversas campañas de captación de clientes y atractivos packs promocionales. Se destaca lo siguiente:

- Oferta de experiencia de uso **Vive tu Vita** donde se podrá hacer uso de los servicios básicos de **Vita** de forma gratuita por 4 visitas para usuarios B2B y B2C al inscribirse por página web.
- Pack promocional para servicio de uso de estación de trabajo y acceso a zona de niños a precio especial por los 3 primeros meses

- Otros destacados: Plan sin alza de precio durante el segundo año de operación en B2B y B2C, 01 Taller o sesión de mentoría sin costo en B2C, uso de sala de reuniones por 1 mes incluido en planes B2B y B2C.

### 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

De acuerdo con el análisis externo ejecutado y la investigación de mercado se ha encontrado que existe un gran potencial de crecimiento en diferentes sectores de la región metropolitana. Una de las grandes ventajas competitivas es estar cerca de las casas de los usuarios y es por esto, que se ha identificado que **Vita** puede establecerse en diferentes sectores de la región metropolitana como, por ejemplo, en la comuna de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, La Reina, entre otras.

Por lo anterior, una vez establecido el primer local y de medir su éxito, se instalará una segunda sede en otra comuna y así sucesivamente. En general, los coworks alcanzan economías de escala después del año y medio de estar operando. Dado que la primera sede se ubicará dentro del sector de Las Condes, el segundo lugar de apertura será Providencia, La Reina o Ñuñoa; el lugar final se determinará con una nueva investigación de mercado.

De acuerdo con una investigación preliminar con base a datos existentes en redes e internet, los coworks que permiten el acceso de menores de edad son muy limitados en América Latina, por lo cual se percibe una potencial oportunidad de mercado que debe ser comprobada; sin embargo, una expansión a otro continente como el europeo, no es recomendada pues, con base a su cultura, el balance de trabajo y familiar es superior y ya existe un gran número de competidores en este nicho de mercado.

### 3.4. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad

Como parte de la responsabilidad que tendrá el cowork con la Comunidad se puede mencionar lo siguiente:

- Establecer alianzas con partners que se interesen también en la responsabilidad social empresarial y sustentabilidad
- Para la limpieza de las instalaciones utilizar productos amigables con el medio ambiente

- Priorizar el uso de campañas digitales para promoción en vez de campañas de marketing tradicional por medio del uso de repartición de volantes.
- Creación de alianzas con empresas sin ánimo de lucro que se encuentren en las comunas y así potenciar las diferentes iniciativas dentro de la misma comuna donde estará instalado el cowork.
- Realizar actividades, charlas y entrenamientos que promuevan el interés de los colaboradores, clientes y usuarios, en temas de responsabilidad social empresarial.
- Promover la contratación de personas con capacidades diferentes por medio de alianzas con Partners estratégicos. Por ejemplo, para los servicios de los partners complementarios como servicios de Catering.



## Capítulo N°4: PLAN DE MARKETING

### 4.1. Objetivos de Marketing

Para alcanzar el éxito **Vita** debe plantear de forma clara y correcta dónde dirigir los esfuerzos e invertir los recursos. Los objetivos de marketing serán:

- Estar de primeras en el *top of mind* de los consumidores en un horizonte de tiempo de 2 años en coworks que operan con familias.
- Contar con el 70% de los clientes fidelizados en un plazo de 3 años.
- Alcanzar una cuota de mercado del 15% al finalizar el segundo año (en el segmento objetivo).

### 4.2. Estrategia de Segmentación

En primera instancia, se realiza la macro segmentación del mercado teniendo en cuenta variables geográficas y de concentración demográfica del mercado objetivo. Con base en esta macro segmentación se encuentra que el mercado objetivo está en la ciudad de Santiago de Chile y principalmente en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, La Reina y Providencia.

Posteriormente se realizó una micro segmentación con base a: conductas de uso, comportamientos de compra, culturas organizacionales, entre otros. Estas segmentaciones están basadas en investigación de mercado realizada anteriormente y a datos disponibles en las bases nacionales de estadística. De esta información se desprende que los segmentos de mercado son:

- **Clientes de Mercado B2C:** Hombres y Mujeres con trabajos dependientes o independientes, con o sin hijos y que buscan conciliar la vida laboral con la familiar.
- **Clientes de Mercado B2B:** Empresas que buscan o necesitan cambiar el modelo de oficina tradicional y ofrecer a sus empleados alternativas más flexibles para trabajar.

Finalmente, los **Usuarios** son los trabajadores independientes y dependientes que contraten por sí mismos el servicio o que lo reciban como beneficio de sus empresas, los invitados de los clientes y los niños que asisten al cowork. Para los ejemplos de arquetipos de clientes referirse al **Anexo N°7**.

### 4.3. Estrategia de Producto / Servicio

El servicio ofrecido por el Cowork será el de arriendo de espacios de trabajo y mesas dedicadas de coworking con anexo para niños. El objetivo principal de **Vita Cowork** es ofrecer a los **usuarios** una infraestructura y servicios necesarios para que puedan equilibrar su vida laboral con la familiar y a los **clientes B2B**, beneficios de flexibilidad para que puedan enfocarse en el **core** de su negocio.

Con base en las ventajas competitivas, **Vita Cowork** busca posicionarse fuertemente en la diferenciación y oferta de un espacio no sólo de entretención y cuidado, sino que de desarrollo para los niños y por otro lado, ofreciendo una mayor escalabilidad del negocio e infraestructura superior para grandes y chicos.

A continuación, el mapa de posicionamiento para **Vita** en el segmento objetivo:

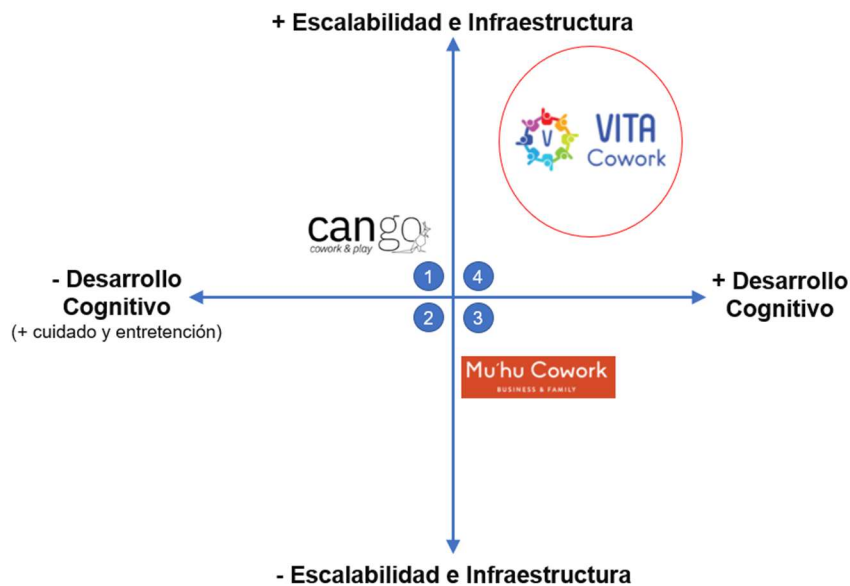


Figura 6: Mapa de Posicionamiento de Vita Cowork con respecto a la competencia  
Fuente: Elaboración Propia

Con base en lo anterior el detalle de los servicios a ofrecer por **Vita Cowork** son:

- Espacio de oficina diseñado con: Salas de reuniones creativas (paredes borrables, tableros inteligentes, materiales), escritorios compartidos, cubículos especiales para teleconferencias.
- Espacio y cuidado para niños con áreas de juegos, lectoescritura, sector creativo y espacio abierto para actividades de contacto con la naturaleza.

- Espacios verdes para niños y adultos, cafetería y comedor concesionado.
- Arriendo de oficina privada para que profesionales como fonoaudiólogos, psicólogos o terapeutas ocupacionales puedan entregar servicios a niños y sus familias (sujeto a demanda).
- Todos los planes incluyen asistencia a un taller o charla con líder de opinión y además, se ofrecen talleres con opción de pago adicional disponibles a elección.
- Servicios de catering y organización de eventos como opcional.

A continuación, se detallan los planes ofrecidos:

| Segmento                    | B2C   | B2B   |
|-----------------------------|---|---|
| Tarifa libre (sin contrato) | Valor por hora y día solo adultos y valor por día adultos + niños | No aplica                                   |
| Plan Flexible               | Plan de 4, 8 y 12 visitas mes                                     | Plan mensual, trimestral, semestral y anual |

Tabla 4: Planes de Asistencia a Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Estrategia de Precios

Los precios para los planes a ofrecer serán fijados con base en: diferenciación del servicio ofertado, investigación de mercado cuantitativa, investigación sobre la competencia, ubicación, segmentos objetivo y su disposición de pago, y contexto externo.

De acuerdo con lo anterior, se estima que el valor diario para el segmento B2C no deberá superar **0,71 UF por día** y para el segmento B2B no deberá superar los **0,89 UF por día**. Se utilizarán diferentes estrategias para fijar los precios de los servicios del cowork orientadas a penetrar el mercado y maximizar utilidades:

- Precio inicial para lograr penetración del mercado junto con estrategia de descuentos y compensación al adquirir planes específicos.
- Estrategia de precios segmentada con base en los mercados objetivo
- Precio por paquetes de servicio basados en frecuencia de uso.

Con las estrategias anteriores, **Vita** tendrá opciones de mitigar posibles variabilidades en el tiempo. Adicional a lo anterior, con el objetivo de ofrecer flexibilidad y un análisis de riesgos se ofrecerán diferentes términos de pago (0, 15 y 30 días), contratos de tiempo fijo (3, 6 o 12 meses).

- **Precios Segmento B2C:**

Para el segmento B2C se ofrecen 2 modalidades: precios de tarifa libre, no sujetas a un plan contratado, pero sujetos a capacidad del cowork, y precios con planes contratados de uso flexible.

Los precios para tarifa libre son los siguientes:

| Tarifa Libre (no sujeto a plan) | Valor        |
|---------------------------------|--------------|
| Valor Hora                      | \$ 5.000,00  |
| Valor día                       | \$ 20.000,00 |
| Día + guardería                 | \$ 35.000,00 |

Tabla 5: Precios tarifa libre de Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se presentan los precios para planes B2C:

| Planes B2B | A            | B            | C            | A con Guardería | B con Guardería | C con Guardería |
|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mensual    | \$ 320.000   | \$ 640.000   | \$ 960.000   | \$ 560.000      | \$ 1.120.000    | \$ 1.680.000    |
| Trimestral | \$ 912.000   | \$ 1.824.000 | \$ 2.736.000 | \$ 1.596.000    | \$ 3.192.000    | \$ 3.192.000    |
| Semestral  | \$ 1.824.000 | \$ 3.648.000 | \$ 5.472.000 | \$ 3.192.000    | \$ 6.384.000    | \$ 6.384.000    |
| Anual      | \$ 3.456.000 | \$ 6.912.000 | \$ 9.120.000 | \$ 6.048.000    | \$ 12.768.000   | \$ 12.768.000   |

Tabla 6: Planes de venta para mercado B2C de Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

La cantidad y frecuencia de uso se determina con base a las preferencias identificadas en la investigación de mercado cuantitativa, desde donde se recogen las siguientes preferencias:

| % preferencia | Valor  |
|---------------|--------|
| Sin guardería | 52,30% |
| Con guardería | 47,70% |

Tabla 7: Preferencias de asistencia a Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

- **Precios Segmento B2B:**

Para el segmento B2B se ofrecen precios para planes de uso flexible que se detallan a continuación:

| Planes B2B | A            | B            | C            | A con Guardería | B con Guardería | C con Guardería |
|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mensual    | \$ 320.000   | \$ 640.000   | \$ 960.000   | \$ 560.000      | \$ 1.120.000    | \$ 1.680.000    |
| Trimestral | \$ 912.000   | \$ 1.824.000 | \$ 2.736.000 | \$ 1.596.000    | \$ 3.192.000    | \$ 3.192.000    |
| Semestral  | \$ 1.824.000 | \$ 3.648.000 | \$ 5.472.000 | \$ 3.192.000    | \$ 6.384.000    | \$ 6.384.000    |
| Anual      | \$ 3.456.000 | \$ 6.912.000 | \$ 9.120.000 | \$ 6.048.000    | \$ 12.768.000   | \$ 12.768.000   |

Tabla 8: Planes de venta para mercado B2B de Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

Para las preferencias de uso se asume igual comportamiento que en segmento B2C y corresponde a lo identificado en Tabla N°8.

Adicionalmente, para ambos segmentos se incluye dentro de la proyección la disponibilidad u ocupación máxima de los espacios.

| B2C          |                    |              |            | B2B          |                    |                |            |
|--------------|--------------------|--------------|------------|--------------|--------------------|----------------|------------|
| Ocupación    |                    | 200          | Seats      | Ocupación    |                    | 50             |            |
| % Asistencia | Frecuencia Semanal | Seats x Freq | # Personas | % Asistencia | Frecuencia Semanal | Oficina x Freq | # Oficinas |
| 26,1%        | 1                  | 52           | 52         | 30,8%        | 1                  | 15             | 14         |
| 42,3%        | 2                  | 85           | 43         | 11,5%        | 2                  | 6              | 3          |
| 25,2%        | 3                  | 50           | 17         | 57,7%        | 3                  | 29             | 10         |

Tabla 9: Proyección de ocupación máxima para B2B y B2C en Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de **Vita Cowork** se establece de acuerdo con el tipo de servicio y el segmento objetivo. El principal canal de distribución para ambos segmentos de clientes será el digital u online:

- Los clientes conocerán el servicio mediante marketing digital desplegado en redes sociales y *e-mailing*.
- Adicional, uno de los principales objetivos es potenciar lo que se llama *Inbound Marketing*, creando contenidos de calidad para atraer a potenciales clientes.
- Para contratar un plan: a través de una página web a la cual se puede acceder directamente o mediante un enlace desde las redes sociales, teléfono o directamente en el centro de Cowork.

Para el segmento B2B, el cowork tendrá un asistente de ventas directo que se encargará de negociar con este mercado los planes y contratos. Adicional a lo anterior, se tendrá un canal de venta directo por medio de la presencia en eventos y charlas en congresos y paneles de emprendedores, empresas Pro-Pyme, entre otros.

## 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

**Vita Cowork** buscará lograr sus objetivos clave - penetración del mercado, satisfacción superior de usuarios grandes y chicos, ser un *top of mind*, apoyándose principalmente en la estrategia de comunicación y ventas que considera lo siguiente:

### 4.6.1. Imagen de Marca

Un aspecto clave en la estrategia de comunicación y ventas es la marca y lo que ésta busca transmitir. En este caso se escoge el nombre **VITA** en latín, que significa VIDA y que se busca los clientes y usuarios asocien a los siguientes conceptos:

- Complementariedad de vida *familiar* y *laboral*, que el desarrollarse profesionalmente sea algo tan natural como la vida
- Sentido de *Comunidad*, *colaboración* y *redes* de apoyo

La marca se representa por el siguiente logotipo:



Figura 7: Identificación del logotipo de Vita Cowork  
Fuente: Elaboración Propia

### 4.6.2. Comunicación

Los mensajes serán transmitidos por medio de plataformas digitales tales como: LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram; basados en un calendario de promoción. Estos serán revisados mes a mes con base en los reportes de medios, resultados de clics y compras en cada una de las plataformas, ajustándose de acuerdo con el segmento objetivo. Los medios digitales actualizados serán un factor crítico para el éxito del negocio.

La segunda estrategia es encontrar entre los clientes aquellos que estén dispuestos a ser embajadores de la marca. El objetivo de estos embajadores es lograr un voz a voz entre las comunidades y así captar más clientes y generar recordación de marca.

### **4.6.3. Ventas**

Adicional a las estrategias mencionadas, se contratará a un *Coordinador de Ventas y Servicios* que entre otras actividades que se detallan en Capítulo N°5, dará soporte a clientes B2B. Este Coordinador buscará crear alianzas con empresas pequeñas, medianas y grandes, para ofrecer este beneficio a sus colaboradores de trabajar desde un punto remoto con buenas conexiones, facilidades de acceso y cuidado para menores.

Por último, con el fin de generar networking y discusiones de foro, se usará la estrategia de marketing de contenidos, buscando que los usuarios tengan intercambio de opiniones sobre temas de interés para ellos.

### **4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento**

La estimación de la demanda para **Vita Cowork** está determinada por la disposición a pagar por los servicios, encontrada en la investigación de mercado, la frecuencia y preferencia de planes (referirse al numeral 4.4) multiplicada por la ocupación máxima que se puede tener en el sitio. Con base en esto se encuentra que:

- Para clientes B2C se puede recibir un máximo de 123 personas semanales, pueden ser las mismas o diferentes con base al plan seleccionado.

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Seats disponibles día     | 40  |
| Días / semana             | 5   |
| Seats disp / semana       | 200 |
| Clientes máximos / Semana | 123 |

Tabla 10: Disponibilidad B2C  
Fuente: Elaboración Propia

- Para clientes B2B se puede recibir un máximo de 50 empresas semanales, pueden ser las mismas o diferentes con base al plan seleccionado.

|                        |    |
|------------------------|----|
| Oficinas               | 10 |
| Días / semana          | 5  |
| Oficinas disp / semana | 50 |
| Clientes máx / Semana  | 50 |

Tabla 11: Disponibilidad B2B  
Fuente: Elaboración Propia

Con base a las tendencias del mercado se estima que la ocupación mensual crecerá un 10% mes a mes; hasta alcanzar al sexto mes de operación el 60% de ocupación de los

espacios. Se considera que durante los meses de vacaciones la ocupación no crecerá, pasados estos meses, el crecimiento será entre de 2% y 5% a partir del mes 9.

Para más información sobre la estimación de demanda, dirigirse al **Anexo Plan Financiero**

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

De acuerdo con la información proporcionada, la inversión que **Vita Cowork** realice en medios debe ser alta, pues el marketing digital será el principal canal de distribución y comunicación de la propuesta de valor y servicios disponibles. Por tanto, los siguientes ítems harán parte de la inversión a realizar por parte del cowork en la fase de implementación y durante todo el primer año:

- Desarrollo de estrategia de contenidos para medios digitales
- Creación de las piezas gráficas del contenido para lograr hasta 20 publicaciones mensuales (5 semanales).
- Publicación de 1 video semanal con información de interés o resumen de las actividades llevadas a cabo en el cowork
- Community Manager a cargo de la interacción con los usuarios y encargado de la publicación de los contenidos en las redes sociales
- Reporte mensual de performance
- Reporte de sugerencias y recomendaciones sobre los contenidos con más interacción
- Desarrollo de plataforma web para reservas, pagos, generar comunidad, etc.
- Inversión digital en medios para promocionar las publicaciones diarias.

Para las acciones descritas anteriormente, el valor mensual de inversión en medios será de **\$1,500,000** más **\$1,000,000** correspondientes a la creación de piezas audiovisuales y gráficas, mantención de la página web. Adicional el costo de desarrollo de la página web y sistema de gestión de reservas incluido en el plan de inversión inicial; desarrollos adicionales deben ser cotizados a demanda.

A continuación, el cronograma de inversión a contar del mes N°2 de la carta Gantt ubicada en el punto 5.3:



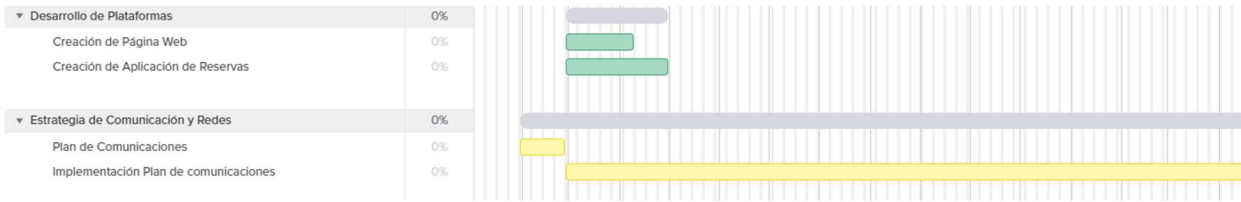


Gráfico 1: Cronograma de Inversiones de Marketing  
Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente, existirán al menos 5 publicaciones semanales, promoción de contenidos diaria y publicación de un video semanal. Con base a los reportes de interacciones **Vita** ajustará el tipo de contenidos que debe publicar cada semana y las horas de publicación más efectivas.

Se considera mantener el nivel de la inversión después del primer año pues es la principal herramienta para comunicar los servicios e interactuar con potenciales clientes. Es por esto, que el gasto anual se estima en **30 millones de pesos** y a contar del tercer año se duplicará dada la apertura de una nueva sede y la contratación de una empresa externa de comunicaciones que nos soporte en esta actividad.

Durante la última semana del mes N°6 de implementación **Vita** organizará un lanzamiento del cowork; el costo de este será de aproximadamente **\$18,000,000 CLP**.

## Capítulo N°5: PLAN DE OPERACIONES

Vita Cowork contará con diversas estrategias de operaciones que se irán ajustando en el tiempo con el objetivo de mantener la ventaja competitiva de diferenciación en servicio; las estrategias estarán enfocadas en brindar una experiencia de usuario superior, brindar instalaciones cercanas a los usuarios y con zonas segmentadas para adultos y niños, y manejo de personal capacitado para atender a todos los usuarios.

Dentro del proyecto se considera la apertura de una sede durante el primer año dentro de la comuna de las Condes o Providencia; y una segunda sede durante el tercer año que se ubicará en la Reina o Ñuñoa. Las locaciones fueron seleccionadas con base a la investigación de mercado; para lograr iniciar la operación en el primer año se necesitan 6 meses de implementación.

Vita contará con aproximadamente 1000m<sup>2</sup> que se dividirán de la siguiente forma: planta abierta ideal para trabajo colaborativo, zona de descanso, salas de reuniones, oficinas privadas, zona infantil (área de estudio, lectura y juegos), espacios verdes y zona de cafetería y alimentación. Una de las principales formas de reservar estos espacios será a través de la plataforma TuVita app; adicional, esta app contará con registros de trazabilidad de Covid, calendario de eventos, reserva de actividades como coachings o mentorías.

Uno de los factores claves para que el manejo de las operaciones de Vita sea un éxito es la capacidad de administrar los recursos y dotación de la compañía y cómo estos serán capaces de implementar los programas de funcionamiento de la zona de Pequeños Usuarios. Para el primer año de operación se contará con al menos: 1 administrador, 1 recepcionista de tiempo completa y 1 de medio tiempo, 1 Coordinador de ventas y servicios, 1 Asistente de operaciones, 2 educadoras de nivel preescolar y escolar, y los dos socios principales como contralores o gestores del proyecto. Dado que Vita busca expandirse al 3er año de operación, esta dotación de recursos también cambiará en el tiempo y con base al crecimiento de la compañía. Para obtener más información sobre este capítulo referirse a la Parte II.

## Capítulo N°6: EQUIPO DEL PROYECTO

El proyecto contará con una estructura organizacional con base al crecimiento de las operaciones y ventas de cada una de las sedes; dicha estructura cuenta con un equipo gestor conformado por las dos socias principales, estas cuentan con experiencia laboral en diferentes áreas de finanzas, operaciones y cadena de suministro, en un principio se encargarán de la implementación y puesta en marcha del proyecto y luego tomarán un rol contralor soportando a el equipo contratado.

Vita Cowork será una compañía con una estructura organizacional horizontal. Durante el primer y segundo año contará con una dotación total de 6 personas full-time y 1 persona part-time; dado que, en el tercer año, Vita expandirá sus operaciones a una segunda sede, la dotación crecerá en consecuencia, con un total de 10 personas full-time y 1 persona part-time. Por último, el quinto año se proyecta un cambio dentro de la estructura dado el crecimiento operativo y económico de la empresa, en total Vita tendrá 12 personas full-time y 1 persona part-time; ambas sedes tendrán un líder de administración que reportará a un gerente de administración y finanzas centralizado.

Vita buscando encontrar talentos y retenerlos, tendrá un plan de compensación basado en el modelo de Towers Watson, siendo este modelo la propuesta de valor para cada uno de los empleados. El modelo contiene: una remuneración base mensual, seguro complementario de salud, ticket de alimentación, compensación por cumplimiento de indicadores clave, caja de experiencias con base a resultados de encuesta de satisfacción al cliente, participación gratuita en los talleres que organiza el cowork, días libres de cumpleaños y un día libre cada trimestre.

Para mayor detalle sobre el equipo del proyecto referirse a la Parte II.

## Capítulo N°7: PLAN FINANCIERO

Vita Cowork será un negocio rentable, cumpliendo así con uno de los objetivos estratégicos. El cowork obtendrá ingresos por medio de la renta de espacios de trabajo compartido, renta de oficinas privadas, renta de salas de reuniones y uso de la zona infantil, además del leasing de espacios para coffee y alimentación e ingresos por elaboración de eventos on-demand.

Los ingresos fueron determinados con base a la disponibilidad de asientos del cowork y la preferencia de asistencia semanal; de esta forma, el primer año se generarán ventas por aproximadamente \$120 Mio de pesos y al quinto año se alcanzarán los \$898 Mio de pesos; el ingreso crece progresivamente y casi se duplica después del tercer año dada la apertura de una segunda sede. Los costos principales que tendrá el cowork serán los de personal, servicios de mantención de oficinas, renta de oficinas, infraestructura tecnológica, manejo de medios digitales, entre otros.

Para lograr la correcta implementación del proyecto, se necesita una inversión inicial de \$72 Mio de pesos, los cuales se utilizarán principalmente para la transformación de los espacios e infraestructura tecnológica. Adicional, se necesitará una inversión en capital de trabajo de \$172 Mio de pesos, esta inversión cubrirá los gastos operativos durante el primer año del cowork; teniendo en cuenta que los primeros 6 meses no se recibirán ingresos.

El primer año Vita tendrá un resultado neto negativo, recuperando la inversión durante el segundo año y con un resultado neto positivo. El resultado neto del tercer año se ve disminuido dada la apertura de la segunda sede y con una recuperación durante los años siguientes.

El VAN del proyecto con cierre a 5 años será de \$210.126.957 y una TIR de 31%. El proyecto no tendrá financiamiento por deuda crediticia por lo cual los activos son financiados por capital y la compañía logra cubrir todas sus obligaciones financieras a lo largo del tiempo demostrando solvencia y capacidad de pago. Para más información referirse a la Parte II.

## Capítulo N°8: RIESGOS CRÍTICOS

Se debe tener en cuenta que la implementación del proyecto Vita Cowork enfrenta diferentes riesgos, a continuación, se presentan los principales riesgos encontrados y su plan de mitigación:

| Ámbito                    | Riesgo  | Plan de Mitigación  |
|---------------------------|---|---|
| <b>Económico Social</b>   | El 50% de los coworks que inician operaciones no son capaces de alcanzar su punto de equilibrio dentro del año y medio. | Por medio de un plan de comunicaciones y relacionamiento con clientes se espera conseguir la frecuencia de compra estimada para lograr el punto de equilibrio durante el segundo año, además de implementar una segunda sede para lograr economías de escala. |
|                           | Los precios en el mercado inmobiliario han presentado fluctuaciones altas durante los últimos años                      | Los términos y condiciones de contratación buscarán ser fijados en valores UF asegurando que no se tendrán cambios dentro de la renta.  |
|                           | Cambio del lugar de trabajo potenciado por la pandemia y las protestas sociales   | Dentro de la estrategia de Vita, se buscará comunicar continuamente mensajes que inviten a las personas a usar los servicios ofertados, haciendo énfasis en la estrategia de diferenciación del servicio.   |
| <b>Social Tecnológico</b> | En la actualidad los padres carecen de una red de apoyo.  | Vita hará énfasis en el rol de apoyo en el cuál se convertirá para los padres por medio de sus programas de funcionamiento para los pequeños.   |
|                           | La infraestructura de conexión a la red puede llegar a ser inestable  | Las locaciones a elegir para la implementación del proyecto serán en dónde exista más de una concesión de conexión a internet.  |
| <b>Legal</b>              | Administración de data de terceros  | Vita buscará incluir acuerdos de confidencialidad con sus stakeholders y leyes de protección de datos.  |
| <b>Internos</b>           | Disminución de ingresos ya sea por aumento de costos o disminución de ventas  | Vita contará con campañas de fidelización tanto para los clientes como para los usuarios. Adicional, tendrá servicios complementarios a la oferta.  |

Tabla 12: Plan de Mitigación de Riesgos de la Industria  
Fuente: Elaboración Propia

Para más información sobre los riesgos referirse a la Parte II.

## Capítulo N°9: PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El proyecto Vita cowork requerirá por lo menos de dos inversionistas a parte de los dos socios iniciales para poder concretar el proyecto; esto debido al alto nivel de inversión necesario, el cual se acerca a los \$200.000.000 de pesos chilenos. Cada persona tendrá que aportar el valor de **\$50 millones de pesos chilenos**, sin embargo, los dos inversionistas que se están buscando tendrán cada uno un **20% de participación**; esta diferencia dada por la no participación activa en la implementación, puesta en marcha y actividades del día a día en el cowork. Del primer inversionista se espera que el valor aportado lo entregue durante el inicio del proyecto o mes 0 y del segundo inversionista se espera el aporte durante el mes 6.

El proyecto Vita Cowork tiene un periodo de recuperación de la inversión de 1 año y 6 meses, una rentabilidad del 31% y un VAN positivo de \$210 Mio de pesos chilenos.

Cada uno de los socios inversionistas tendrá que firmar acuerdos de confidencialidad y de no competencia, tendrán derecho a voto y podrán retirar dividendos a contar del tercer año. A pesar que los inversores no trabajaran como contralores del proyecto, se esperará de ellos asistencia mensual a las reuniones de gestión y resultados financieros, y también que contribuyan a la visión estratégica de la compañía.

Para mayor detalle sobre la propuesta al inversionista, referirse a la Parte II.

## Capítulo N°10. CONCLUSIONES

- La industria del cowork a pesar de los cambios constantes del entorno y los riesgos externos, y las fuerzas medias del mercado, es una industria que sigue en constante crecimiento y que siempre busca formas de reinventarse. Adicional, con base a las investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas, se evidencian aún necesidades no cubiertas por parte de la oferta existente y, por tanto, oportunidades de negocio.
- Vita Cowork encuentra la oportunidad de cubrir un nicho de mercado que en la actualidad tiene baja diferenciación. Es por esto que con su estrategia de diferenciación en espacios y servicios buscará generar una ventaja competitiva en el tiempo comparada con sus principales competidores en el grupo de coworks “independientes”.
- Además de ofrecer espacios de trabajo colaborativo y oficinas privadas, Vita también ofrecerá un espacio enfocado en los hijos de los usuarios que atenderán al cowork y enfocará sus esfuerzos en desarrollar e implementar los programas para funcionamiento de los espacios para niños: incluyendo actividades de apoyo en educación, cuidado de niños, actividades de lectura y juegos para potenciar la creatividad y su desarrollo cognitivo, entre otros.
- La oportunidad de negocio identificada es escalable, esto significa que el proyecto sigue siendo rentable con la apertura de nuevas sedes dentro de la región metropolitana y otras regiones de Chile.
- Es un proyecto atractivo para los inversionistas, cuenta con VAN y rentabilidad positiva, además de recuperar la inversión en menos de dos años.

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

- CBRE, 2021. Publicación: “Global Outlook 2030: The age of responsive Real Estate”. [https://www.cbre.com/-/media/files/global-outlook-2030/go2030\\_digital\\_final.pdf](https://www.cbre.com/-/media/files/global-outlook-2030/go2030_digital_final.pdf)
- Carla Bustamante, 23 de junio de 2020. Publicación: “Directorio de Coworks de Chile 2020”. [https://ecosistemaemprendimiento.uailab.cl/wp-content/uploads/2020/06/23.06.20.Directorio\\_de\\_coworks\\_de\\_chile\\_baja.pdf](https://ecosistemaemprendimiento.uailab.cl/wp-content/uploads/2020/06/23.06.20.Directorio_de_coworks_de_chile_baja.pdf)
- Carla Bustamante, 24 de junio de 2020. Publicación: “La Industria del Cowork en Chile: Tendencias y Modelos de Negocio”. <https://ecosistemaemprendimiento.uailab.cl/wp-content/uploads/2020/06/Ppt-Reporte-Coworks-Junio-2020-v2-1.pdf>
- Gómez-Mejías, 5ª Edición, 2008. “Gestión de Recursos Humanos. Capítulo 9: Administración de la Compensación”.
- Informes de mercado inmobiliario en Chile, <https://www.jll.cl/es/trends-and-insights> y <https://www.cbre.cl/es-cl/informes-de-mercado>
- La Tercera, 26 de noviembre de 2020. Publicación: “Consensus Forecasts sube proyección de PIB y consumo para 2021”. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/consensus-forecasts-sube-proyeccion-de-pib-y-consumo-para-2021/HELMVCQD7JGPRICBD77446JFRI/>
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 17ª Edición, 2017. “Comportamiento Organizacional”.
- Sunil Gupta, Harvard Business Publishing, 2014. “Marketing: Segmentation and Targeting”.



## REFERENCIAS

- Asociación Chile Cowork, <https://www.chilecowork.org/>
- Banco Central de Chile, <https://www.bcentral.cl/>
- Banco Mundial, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Corporación de Fomento de la Producción, <https://www.corfo.cl/sites/cpp/homecorfo>
- Instituto Nacional de Estadísticas, <https://www.ine.cl/>
- Junta Nacional de Jardines Infantiles, <https://www.junji.gob.cl/>
- Larraín Vial, <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>
- Metro de Santiago, <https://www.metro.cl/>
- Portal Inmobiliario, <https://www.portalinmobiliario.com/>
- Servicio de Cooperación Técnica, <https://www.sercotec.cl/>
- Servicio de Impuestos Internos, <https://homer.sii.cl/>
- Willis Towers Watson, [www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)
- Work Cafe Santander, <https://www.workcafe.cl/>

## ANEXOS

### ANEXO N°1 - PROCESO DE SELECCIÓN DE LA IDEA

Según información recogida en la investigación de mercado (**IM**), los actuales coworks no tienen espacios abiertos, sólo cuentan con áreas comunes; y por otro lado las guarderías formales por horas o after school, se enfocan en el cuidado de los niños y no en su desarrollo cognitivo. Adicionalmente, de acuerdo con las encuestas, los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por un lugar que, además de permitirles trabajar cómodamente, tengan espacios verdes o abiertos y consigan la ayuda necesaria para el desarrollo de sus hijos y apoyo con sus tareas o estudios.

Por lo anterior, es que será esencial contar como recurso físico con espacios verdes o abiertos, un recurso que será complejo de imitar como lo es el contar con actividades al aire libre, fomentar el networking por medio de facilitadores, darse tiempos de descanso para estar con los niños, entre otras cosas. Adicional, contar con el recurso humano que tenga el know-how para fomentar espacios creativos, impulsar los gustos y preferencias y potenciar el uso de tecnologías que soporten el desarrollo cognitivo de los niños, más allá de dedicarse a sólo hacer tareas del colegio.

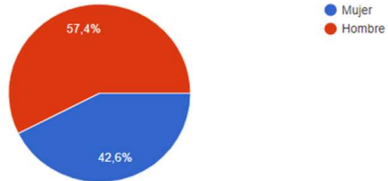
## ANEXO N°2 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO (B2C y B2B)

A continuación, se mencionan algunos de los resultados de la investigación de mercado:

### Información para destacar del mercado B2C:

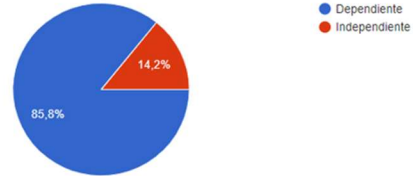
Indique el género que más lo(a) represente:

141 respuestas



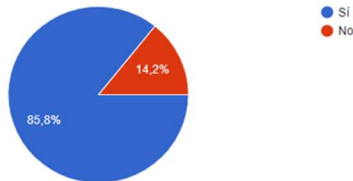
Seleccione qué tipo de trabajador(a) es:

141 respuestas



Si tuvieras la posibilidad de asistir a un co-work, ¿lo harías?

141 respuestas



¿Estarías dispuesto (a) a asistir a un co-work con anexo de cuidado de niños?

111 Respuestas

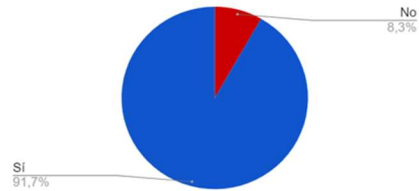
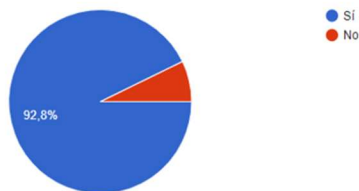


Gráfico 2: Mercado B2C  
Fuente: Investigación de mercado propia

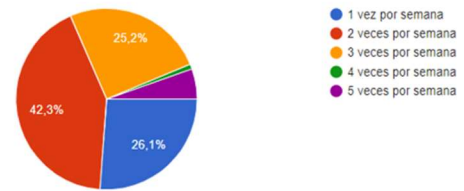
¿Estarías dispuesto(a) a pagar una tarifa flexible por este servicio?

111 respuestas



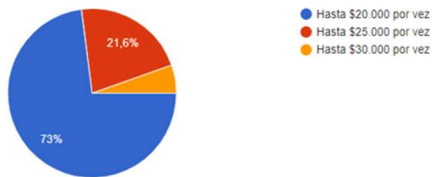
¿Cuántas veces a la semana te gustaría asistir a este co-work?

111 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesta (o) a pagar por asistir a un lugar como este por día?

111 respuestas



¿Qué tipo de tarifa se ajustaría más a tus necesidades?

111 respuestas

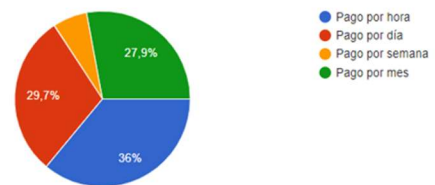


Gráfico 3: Mercado B2C  
Fuente: Investigación de Mercado propia

## Aspectos de mayor valoración en mercado B2C:

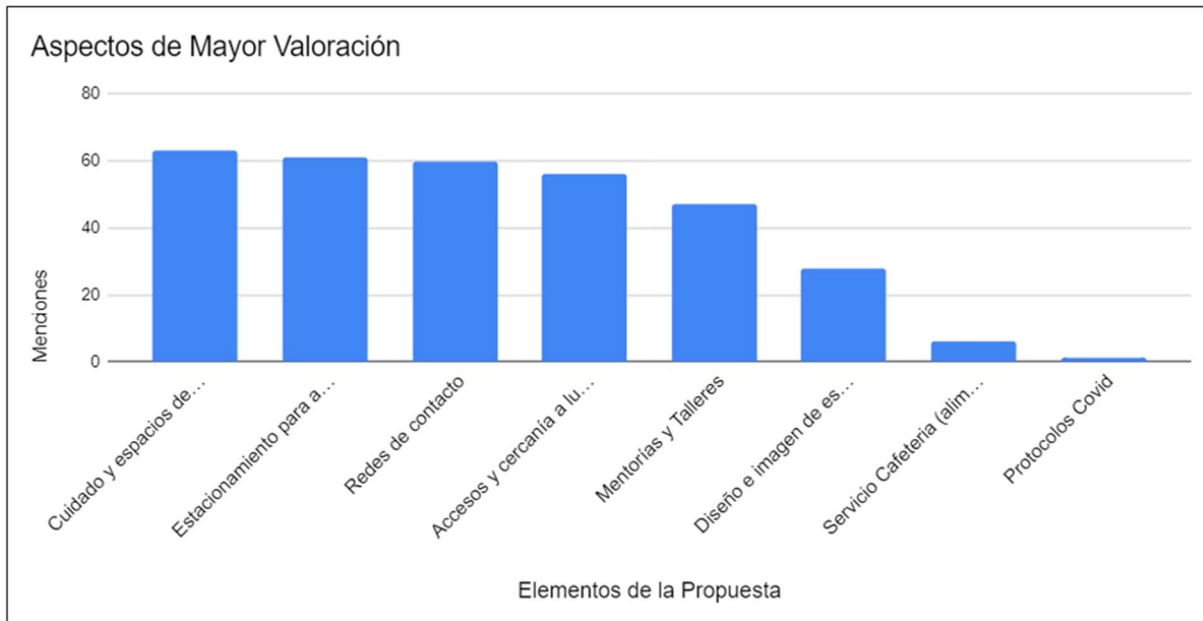


Gráfico 4: Aspectos mejor valorados B2C  
Fuente: Investigación de mercado propia

## Información para destacar de la investigación mercado B2B:

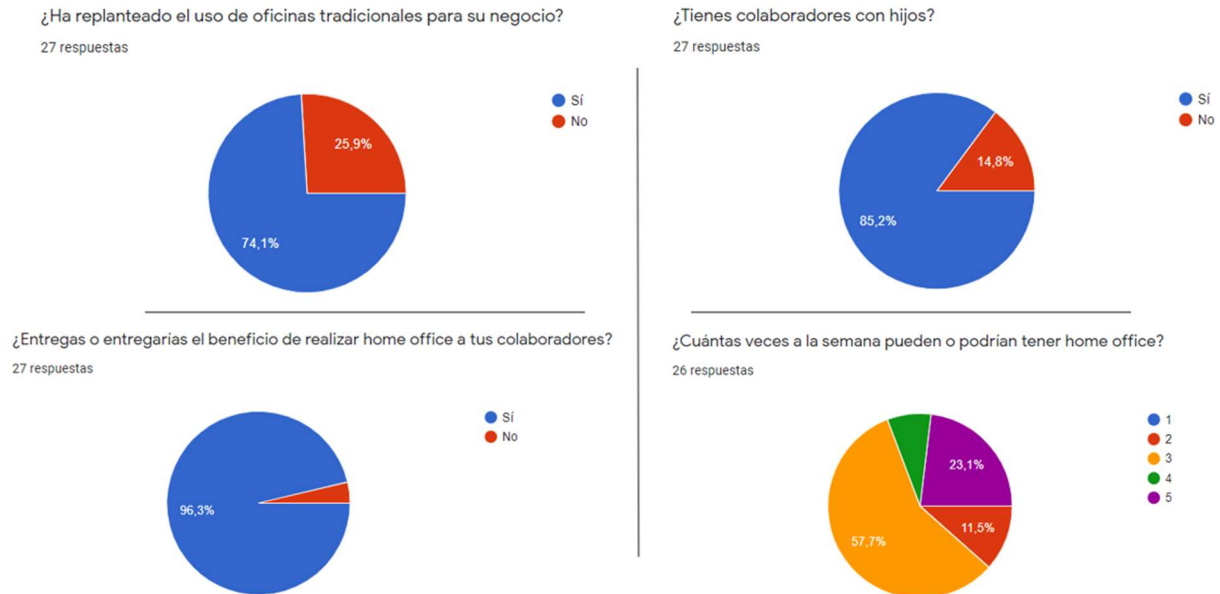
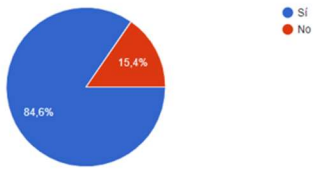
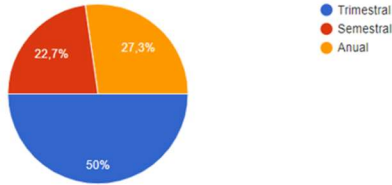


Gráfico 5: Mercado B2B  
Fuente: Investigación de mercado propia

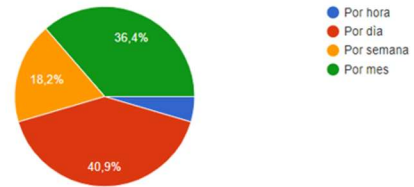
¿Harias una alianza para entregar como beneficio el acceso a un co-work con espacios exclusivos para niños y así entregar mayor flexibilidad a tus colaboradores y sus familias?  
26 respuestas



¿Qué tipo de plan estarías dispuesto(a) a suscribir?  
22 respuestas



¿Qué tipo de tarifa se ajustaría más a tus necesidades?  
22 respuestas



¿Cuánto estarías dispuesta (o) a pagar por estación de trabajo para que tus colaboradores asistan a un lugar como este?  
22 respuestas

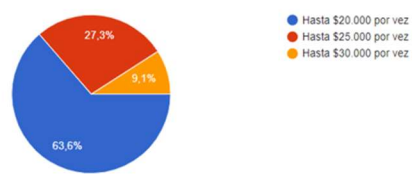


Gráfico 6: Mercado B2B  
Fuente: Investigación de mercado propia

## Aspectos de mayor valoración en mercado B2B:

¿Qué es lo que más valorarías en un servicio como este?

22 respuestas

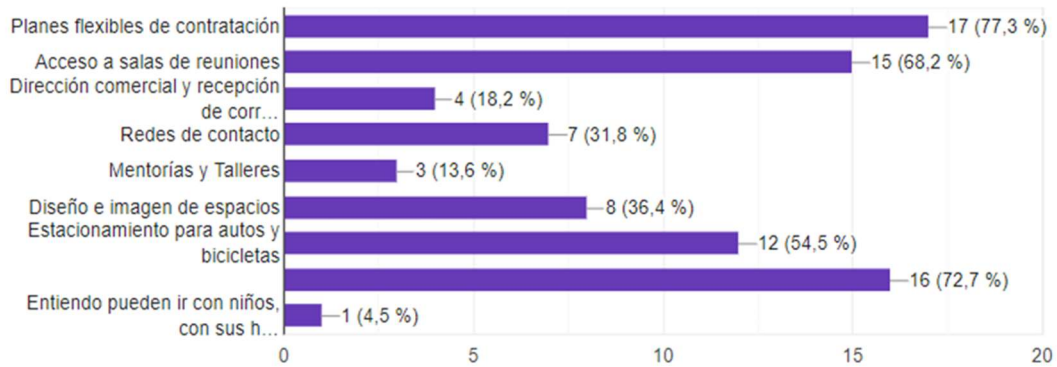


Gráfico 7: Aspectos de mayor valoración B2B  
Fuente: Investigación de mercado propia

### ANEXO N°3 - UBICACIÓN GEOGRÁFICA

En base a la investigación de mercado B2C se observa que las personas dispuestas a asistir y pagar por el servicio residen en comunas como: Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Santiago, Peñalolén, La Reina y La Florida

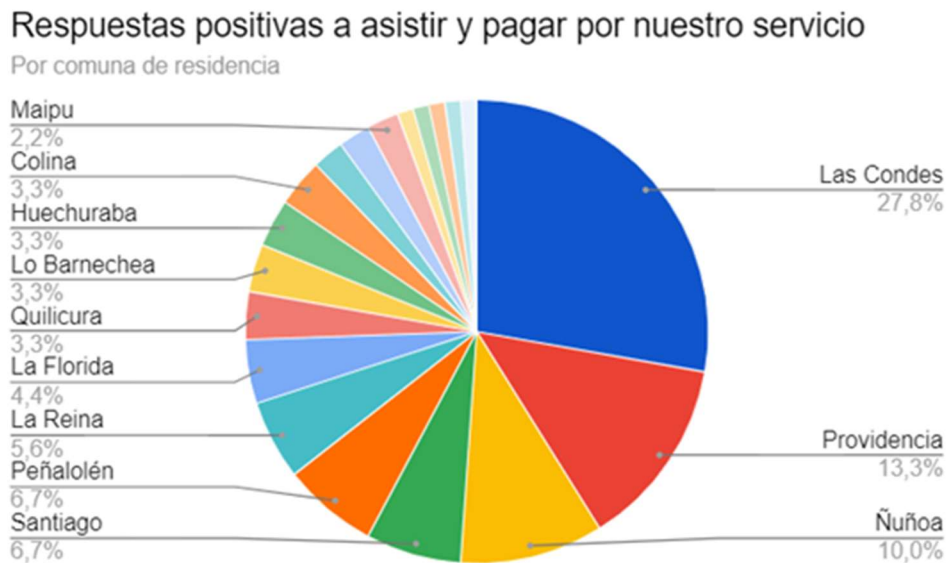


Gráfico 8: Ubicación Geográfica  
Fuente: Elaboración Propia

De esta información se desprenden 2 potenciales áreas para ubicar el Cowork:

- Zona 1: Las Condes - Providencia (41,1% de los encuestados)
- Zona 2: Ñuñoa, Peñalolén, La Reina (22,3% de los encuestados)

Para complementar esta información de la investigación se utilizará la red de Metro de Santiago para ubicar estas 2 zonas geográficas y así asegurarnos de contar con fácil acceso para todos.

## Zonas Potenciales Macro:



Gráfico 9: Potenciales Locaciones  
Fuente: Elaboración Propia

La oferta de **Vita** está enfocada en acercarse más a sectores residenciales, que, si bien siguen teniendo una buena conectividad como la que tiene la línea 1 de Metro, sean más cercanas y asequibles para los usuarios del segmento target. Además, se buscó una oferta en costo menor con base a estimaciones previas realizadas para el valor de renta de mercado por metro cuadrado. En resumen, se dará una oferta diferenciada para clientes y usuarios en términos de costo y beneficios.

## ANEXO N°4 - ACTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA

### Los Proveedores

- Inmobiliarias: Proveen el arriendo del espacio de oficinas a los coworks.
- Servicios Básicos: Aquí se encuentran desde empresas que proveen servicios de electricidad y agua, hasta las de telefonía e internet
- Herramientas de Administración: Plataformas para arriendo de salas y conectividad, manejo y almacenamiento de datos, finanzas y control de inventario.
- Servicios de apoyo de oficinas: Son empresas que prestan servicios y contratos para uso de impresoras, fotocopiadoras, mensajería, muebles de oficina, etc.
- Servicios de Mantenición: Pueden ir desde mantención de redes e infraestructura, hasta mantención del edificio y mobiliario.
- Otros Servicios: Aquí se encuentran las empresas que proveen el servicio de aseo y seguridad de las instalaciones.

### Los Clientes y Usuarios

- **Clientes:**
  - Mercado B2C: Personas naturales o independientes que pagan una membresía.
  - Mercado B2B: Empresas que pagan el servicio para ser usado por sus empleados.
- **Usuarios:** Tanto las personas que contratan el servicio para sí mismos, como los trabajadores contratados por empresas que pagan espacios en un cowork.

Del **Reporte de la Industria del Cowork 2019** se rescata que, en el caso de los usuarios de Santiago, el 52% es trabajador dependiente de una compañía que contrata el servicio, seguido por un 22% de profesionales independientes. En cambio, en regiones los mayores usuarios son trabajadores independientes (36%), seguido de pequeñas empresas que alcanzan un 33%.

### Los Influenciadores

El rol de influenciadores es ejercido por diversas asociaciones como: asociación gremial **Chile Cowork**, redes de emprendedores, redes de mentores y brokers inmobiliarios.



Asimismo, los ecosistemas de emprendedores donde se encuentran **CORFO, Sercotec o ProChile** e incubadoras de empresas y startups son grandes influenciadores.

### **Los Canales de Distribución**

En general los clientes conocen el servicio a través:

- Recomendaciones y sitios de startups
- Páginas web propias de los coworks
- Redes sociales y Eventos realizados en los coworks

### **Los Entes Reguladores**

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: Cumplen el rol al fomentar principalmente la libre competencia y protección de los consumidores por medio de: código del comercio, códigos y normas municipales sobre la apertura de establecimientos, leyes del impuesto a la renta, ley del impuesto al valor agregado, Sernac, fiscalía nacional económica, SII, entre otros.
- Dirección del Trabajo: Son reguladores al fiscalizar el cumplimiento de las normas laborales, previsionales y de higiene y seguridad en el trabajo, así como dando a conocer a trabajadores y empleadores los principios de la legislación laboral vigente.

### **Los Stakeholders**

Dentro de las partes interesadas se pueden mencionar: Clientes y usuarios, proveedores, trabajadores del cowork (contratados o por servicio externalizado), competidores, municipio y los ecosistemas de emprendedores (como los mencionados en *Los Influenciadores*)

## ANEXO N°5 - ANÁLISIS DE PORTER

A continuación, se detalla el poder de las fuerzas de Porter:

### 1. Poder de negociación de los Clientes

#### a. Definición del Cliente

- **Descripción geográfica:** El 58,9% de las sedes de cowork se encuentran en Santiago y el 41,1% en Regiones (Valparaíso, Los Lagos, Bío Bío, etc.).
- **Descripción demográfica (edad, sexo):** En general son profesionales, en su mayoría empleados para el caso de Santiago, y trabajadores independientes para Regiones. Se encuentran entre 25 y 45 años, con un promedio de 33 para Santiago y 35 años para Regiones. En ambos casos, cerca del 60% de los usuarios son hombres.

#### b. Tipo de Cliente

- **Segmentación y tipos de Clientes:** El mercado que se atiende es B2B y B2C. Los clientes fueron identificados en el Capítulo N°2.
- **Distribución (canales):** Como fue mencionado en el Anexo N°4 (actores claves), los servicios se dan a conocer a través de recomendaciones y sitios de startups, página web del cowork, eventos, etc.

Finalmente, el **Poder de negociación de los Clientes** se considera **Alto** en Santiago, dado que la mayoría de ellos son Empresas que tienen más poder de negociación que las personas individuales. Este segmento tiene más exigencias que satisfagan sus necesidades, la cantidad de coworks también es mayor, por lo que el reemplazo podría ser más fácil. En el caso de Regiones, este poder se considera como **Bajo** donde si bien los principales clientes son emprendedores, su capacidad de negociación es más baja y la oferta es menor, el valor agregado que pueden dar los coworks a nivel nacional radica en el sentido de *comunidad* que puedan co-crear juntos.

### 2. Poder de negociación de los Proveedores

Con base en toda la información recopilada, se concluye que los proveedores tienen diferente poder de negociación:

- **Proveedores de telecomunicaciones:** Tienen un **ALTO** poder de negociación ya que se encuentran muy pocos en el mercado, y además, se depende de la conectividad que exista en el sector y el tipo de tecnologías instaladas. Adicionalmente, los proveedores de telecomunicaciones tienen el poder de fijar los precios sin derecho a negociación en la mayoría de los casos. Por lo que escoger el lugar será clave para las operaciones pues este servicio es prioritario para los clientes y usuarios. Lo importante es buscar un servicio de backup.
- **Proveedores de administración de instalaciones:** estos proveedores tienen un **BAJO** poder de negociación ya que se encontró una gran concentración de estos en el mercado. Lo anterior permitirá escoger entre una variedad de proveedores relacionados con limpieza, seguridad, mantenimiento de las instalaciones, etc.
- **Proveedor inmobiliario:** a pesar de que existe una gran oferta inmobiliaria dentro de la región metropolitana, el factor de éxito se encontrará en estar cerca de las viviendas de los usuarios, por lo que el proveedor inmobiliario tendrá un **ALTO** poder de negociación. Esta intensidad puede trabajarse al buscar un lugar en zona residencial y no un barrio típico de oficinas.
- **Proveedor de software:** estos proveedores tienen un poder de negociación **MEDIO** pues a pesar de que se encuentran muchos en el mercado estos tienen poder de fijación de precios por hora de trabajo y en general precios estándares.

### 3. Amenaza de nuevos Competidores

Teniendo en cuenta que esta es una industria en crecimiento, existe una gran amenaza de entrada de nuevos competidores. Sin embargo, se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es una fuerza **MEDIA** ya que:

- Para poder llevar a cabo este tipo de emprendimientos es necesario una inversión inicial no menor.
- El factor diferenciación es uno de los factores críticos de éxito y la mortalidad en esta industria tiene una tasa alta, si no logran una diferenciación y no logran formar una Red de contactos única, las empresas no encontrarán su punto de equilibrio y por tanto morirán al cabo de año y medio de funcionamiento.
- Políticamente no existe una barrera de entrada para este tipo de industria, es un mercado abierto, sin embargo, existen regulaciones para poder Implementar un

espacio que sea habilitado para que personas trabajen allí y además regulaciones sobre el espacio para el cuidado de niños de 2 a 10 años.

- Es una industria que exige economías de escala, aquellos coworks que tienen una sede son más propensos a fallar que aquellos que tienen más de una sede.

#### 4. Amenaza de productos y servicios Sustitutivos

Como servicios sustitutos se consideran a:

- Proveedores de servicio de cuidado para menores de edad: se considera una amenaza **MEDIA** ya que están netamente enfocados al cuidado de los menores y no al desarrollo de sus habilidades y de su creatividad, sin embargo, presentan un costo bajo y asequible para las familias.

#### 5. Rivalidad entre Competidores

Para analizar la rivalidad de los competidores es necesario primero identificarlos.

Los coworks se pueden clasificar en 5 grupos: corporativos, independientes, de cadena, de nicho y de alianzas estratégicas<sup>8</sup>.

La rivalidad podría definirse como:

- **Coworks corporativos:** En general no tienen costo y se originan al alero de grandes empresas que buscan potenciar el emprendimiento y la empleabilidad.<sup>9</sup> En este caso la rivalidad sería **BAJA**.
- **Coworks independientes:** se enfocan en emprendedores y empresas que pagan por sus servicios. La mayor parte de las sedes en Chile están ocupadas por este tipo de cowork que busca diferenciación para atraer clientes. Se identifica una rivalidad **MEDIA**.
- **Coworks de cadena:** Servicio entregado por cadenas internacionales líderes, se caracterizan por ser pocas cadenas con muchas sedes, la rivalidad es **ALTA**.

---

<sup>8</sup> Reporte Industria Cowork 2019, Universidad Adolfo Ibáñez

<sup>9</sup> Página web [www.workcafe.cl](http://www.workcafe.cl)

- **Coworks de nicho:** se enfocan en industrias específicas como gastronomía, música y ciencia. Representan el segundo menor número de sedes en el país y la rivalidad podría definirse como **MEDIA**.
- **Coworks de alianzas estratégicas:** son colaboraciones entre grandes empresas y un cowork con foco en potenciar y conectar emprendedores. Representan el menor número de sedes en Chile, sin embargo, podrían competir con los de cadena e independientes, presentando una rivalidad **ALTA**.

## 6. La Sexta Fuerza: Los Complementadores

En la industria de los coworks se identifican los siguientes complementadores:

- Empresas que organizan eventos y charlas
- Empresas de servicio de recursos humanos, desarrollo organizacional y mentorías
- Brokers Inmobiliarios que buscan y diseñan espacios a la necesidad del cliente
- Empresas de servicios de catering y cafetería

Estos complementadores ayudan a potenciar la oferta de los coworks y hacen que los clientes valoren más el servicio entregado. La fuerza de los complementadores se considera **ALTA**.

## ANEXO N°6 - LOS COMPETIDORES

A continuación, se identifican los dos principales competidores y sus características:

- **Cango Cowork and Play:** Han fundado la empresa estableciendo que el cuidado de niños no debe ser un impedimento para realizarse profesionalmente. El co-baby está compuesto por una zona infantil y una zona de lactancia, está enfocado netamente al cuidado de los niños. La información relevante de esta empresa es:
  - Ubicación: Comuna de Providencia
  - Infraestructura: puestos de trabajo, oficinas privadas, salas de reuniones y cabinas para llamadas privadas. Zona infantil con acceso restringido y sala de lactancia
  - Estacionamientos y bodega
  - Canales de información: Página web, mailing, Youtube, Facebook, Instagram, LinkedIn
  - Canales de Venta: Página web y en el sitio
  - Planes: Por Hora, semana y mes. Varían de acuerdo con la necesidad de oficina privada, escritorio fijo, estacionamiento, etc.
  
- **Muhu' Cowork:** Se identifican como una red de apoyo para los padres y madres durante los primeros años de vida de sus hijos. El co-baby se encuentra enfocado al cuidado de niños en edad pre-escolar y en la entretención de estos. Los datos más relevantes son:
  - Ubicación: Comuna de Las Condes
  - Co-Baby: Aceptan niños desde los 8 meses que ya sepan caminar y sentarse y hasta los 5 años. Los niños están al cuidado de enfermeras y educadoras de párvulos.
  - Infraestructura: Casa en Las Condes, tienen un lugar especial para adultos y uno para niños
  - Canales de información: Página Web, Facebook, Instagram, mailing
  - Canales de venta: En el sitio o por medio de la página web

- Normalmente ofrecen talleres para emprendedores, sin embargo, durante la pandemia no están ofreciendo este servicio. Cuentan con un blog en donde publican diferentes artículos y comunicados de prensa
- Planes: Por día, por hora o mensual.

## ANEXO N°7 - ARQUETIPOS DE CLIENTES

A continuación, se identifican los arquetipos de clientes potenciales:

- Arquetipo B2C: Antonio, 40 años, Ingeniero Comercial, trabaja ofreciendo sus servicios de forma independiente de marketing digital. Separado, 1 hija de 6 años y 1 hijo de 4 años.
- Arquetipo B2B: Empresa Ingenieros Asociados SPA, su negocio es la prestación de consultoría en proyectos de ingeniería. 40 empleados, de los cuales 20 son asignados como consultores en las oficinas de clientes y 20 asignados en un 100% al negocio. De estos 20 empleados, 15 tienen hijos menores a 10 años.



## ANEXO N°8 - TAMAÑO DE MERCADO

En primera instancia, se consideró a los Coworks como parte del mercado inmobiliario con espacios de oficina. Considerando diferentes estudios de mercado de CBRE, Colliers, JLL, UAI que el tamaño de mercado actual es de alrededor 4 millones de metros cuadrados, el total de metros cuadrados ocupados por Coworks es de 62 mil. Adicional, se incluyeron otras fuentes de información, como las estadísticas provenientes del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile y el Servicio de Impuestos Internos.

### o **Tamaño de mercado B2B**

Para el mercado B2B se realizó el siguiente ejercicio:

- Se tomó la cantidad de empresas totales dentro de la Región Metropolitana y la cantidad de trabajadores totales
- Se agregó la información de trabajadores que desempeñan sus labores en espacios tipo oficinas por cada tipo de empresa
- Se tomó la deseabilidad encontrada en la investigación de mercado para determinar la cantidad de personas finales.
- Con el total de personas y teniendo en cuenta que cada persona según normas internacionales, deberían contar con 2,1 m<sup>2</sup> para desempeñar sus labores, se encontró la cantidad de m<sup>2</sup> necesarios.
- Se estimó un coeficiente de ocupación de Cowork dividiendo la ocupación actual sobre la cantidad de m<sup>2</sup> disponibles.
- Teniendo en cuenta que el valor de uso de cowork 2 veces a la semana es de aproximadamente 0,65 UF/m<sup>2</sup>, se multiplicó por los m<sup>2</sup> necesarios encontrando el valor UF del mercado.

| Tamaño  | Número de empresas | Trabajadores Totales | Trabajadores en espacios | Deseabilidad | m <sup>2</sup> por persona | Ocupación Co-Work/Total m <sup>2</sup> | m <sup>2</sup> / día / Frecuencia | Valor Total USD |
|---------|--------------------|----------------------|--------------------------|--------------|----------------------------|--|-----------------------------------|-----------------|
| Grande  | 10.076             | 3.478.645            | 1.739.323                | 1.471.467    | 3.090.080                  | 49.441                                 | 32.137                            | \$931.968.235   |
| Micro   | 293.470            | 312.181              | 156.091                  | 132.053      | 277.310                    | 4.437                                  | 2.884                             | \$83.636.811    |
| Pequeña | 98.853             | 866.710              | 433.355                  | 366.618      | 769.898                    | 12.318                                 | 8.007                             | \$232.201.385   |
| Mediana | 17.032             | 754.176              | 377.088                  | 319.016      | 669.935                    | 10.719                                 | 6.967                             | \$202.052.258   |
| Total   | 419.431            | 5.411.712            | 2.705.856                | 2.289.154    | 4.807.224                  | 76.916                                 | 49.995                            | \$1.449.858.689 |

Tabla 13: Estimación de la demanda B2B

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos poblacionales e investigaciones de mercado

○ **Tamaño de mercado B2C**

Para el mercado B2C se realizó el siguiente ejercicio:

- Se tomó la cantidad de trabajadores totales reportados que trabajan en espacios tipo oficina. Este dato incluye todos aquellos emprendedores, trabajadores independientes y dependientes.
- Se multiplicó el factor de deseabilidad encontrada en la IM a la cantidad de trabajadores.
- Se tomó el precio por día preferido de la IM y éste se multiplicó por la frecuencia deseada y la cantidad de personas.

| Trabajadores en espacios | Deseabilidad | Valor diario | Deseabilidad Frecuencia | Frecuencia / Días | Valor USD               |
|--------------------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|
| 2.705.856,00             | 1.975.274,88 | 20.000       | 42,30%                  | 2                 | \$16.710.825.485        |
|                          |              | 20.000       | 26,10%                  | 1                 | \$10.310.934.874        |
|                          |              | 20.000       | 25,20%                  | 3                 | \$9.955.385.395         |
|                          |              | 20.000       | 5,40%                   | 5                 | \$2.133.296.870         |
|                          |              | 20.000       | 1%                      | 4                 | \$395.054.976           |
|                          |              |              |                         | <b>Total</b>      | <b>\$39.505.497.600</b> |

Tabla 14: Estimación de la Demanda

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos poblacionales e investigaciones de mercado

## ANEXO N°9 - MODELO CANVAS

### 1. Segmentos de Clientes

**Vita** cowork atenderá a segmentos B2C y B2B con una oferta diferenciada para cada uno.

### 2. Propuesta de Valor

**Novedad para el segmento B2C:** Adicional a tener un espacio donde trabajar tranquilamente y con la conectividad necesaria. Los clientes encontrarán todo en el mismo lugar:

- Un espacio para el desarrollo cognitivo y creativo de los hijos con apoyo de personal calificado e infraestructura que haga volar la imaginación
- Un lugar donde generar y potenciar redes de contacto
- Opciones para mentorías y talleres
- Espacios de uso eficiente de energía, zonas verdes diferenciadas (grandes, chicos, compartidas), cafetería y sector de estacionamiento para automóviles, bicicletas, scooters y coches para niños pequeños
- En resumen, un lugar donde trabajar y ver a los hijos crecer

### **Novedad para segmento B2B:**

- Contar con un modelo de oficinas flexible, poder contratar un plan en distintas ubicaciones geográficas o incluso con distintas empresas de Coworking según la necesidad de sus empleados (con hijos y sin hijos)
- Ubicación en sectores residenciales y de fácil acceso para familias jóvenes
- Acceso a salas de reuniones para sus colaboradores
- Dirección comercial y tributaria
- Se les resuelve el problema de la seguridad tanto civil como de salud (nuevos protocolos sanitarios)
- Colaboradores más comprometidos

**Personalización:** Se ofrecerán servicios y planes adaptados individualmente o incluso co-creados con los clientes.

### 3. Canales

- Los clientes conocerán el servicio mediante marketing digital desplegado en redes sociales (Linkedin, Facebook, Twitter e Instagram), cuentas de emails a empresas, eventos y charlas.
- Adicional, uno de los principales objetivos es potenciar lo que se llama Inbound Marketing, creando contenidos de calidad para atraer a potenciales clientes.
- Para contratar un plan: a través de una página web a la cual se puede acceder directamente o mediante un link desde las redes sociales, teléfono o directamente en el centro de Cowork.

### 4. Relación con Clientes

- Facilitadores de instalaciones: sistema de reserva de workspaces, de salas de reuniones para trabajar en grupos, coordinación de eventos especiales, servicio de cafetería con empresas de catering, recepción y distribución de mensajería y envío de pre-factura para generación de orden de compra por los servicios.
- Facilitadores de networking: propiciando puntos de encuentro con otros emprendedores o profesionales independientes a modo de ampliar redes de contacto y las posibilidades de hacer negocios.
- Coaching personalizado cuando sea requerido.
- Facilitadores de actividades integradoras dentro del cowork con o sin niños.

### 5. Fuentes de Ingresos

Los ingresos provienen de:

- **Segmento B2C:**
  - Arriendo de espacio de trabajo individual
  - Servicio de cuidado y acompañamiento infantil
- **Segmento B2B:**
  - Arriendo de espacios de trabajo individuales y grupales
  - Arriendo de salas de reuniones y eventos
  - Fee de un 10% por la gestión de: administración de correspondencia, coordinación de talleres, gestión de catering y eventos con terceros

- Servicio de cuidado y acompañamiento infantil

En ambos segmentos además se identifican ingresos por concesión de Cafetería y coordinación de talleres.

#### Planes de pago:

Los planes de pago se definen en base a información recogida de la investigación de mercado

- **Segmento B2C:** De acuerdo con el uso se establecen planes flexibles con tarifas por hora, día y mes.
- **Segmento B2B:** Planes trimestrales, semestrales y anuales por una bolsa de horas a la semana y la tarifa dependerá del plan contratado.

#### Medios de pago:

- **Segmento B2C:** Pago directo en página web con tarjeta de débito y crédito, transferencia bancaria y pago automático de cuentas.
- **Segmento B2B:** A través de envío de orden de compra y pre-factura mensual según el plan contratado. Pago a través de transferencia bancaria.

## 6. Recursos Claves

- **Tangibles:**
  - **Físicos:** Infraestructura general (estaciones de trabajo, salas de reuniones, cafetería, sector de niños, espacios abiertos), implementos, conexiones y redes.
  - **Financieros:** efectivo, línea de crédito.
- **Intangibles:**
  - Tecnología de reserva de espacios, inscripción a actividades, contacto con los facilitadores.
  - Tecnología para el desarrollo cognitivo de los niños.
- **Humanos:**
  - Ejecutivos, facilitadores, cuidadoras calificadas, asistentes y know how del personal

## 7. Actividades Claves

- Gestión de asignación de estaciones de trabajo y de reserva de salas.
- Gestión de servicio de cuidado y desarrollo integral de niños de alto nivel, seguro y confiable.
- Soportar el desarrollo cognitivo y creativo de los niños por medio de tecnologías y soporte en la realización de las tareas.
- Realizar actividades en los espacios abiertos para grandes y chicos.
- Coordinación de eventos y charlas, como fomento de networking entre clientes.
- Control de cumplimiento de protocolos de higiene, aseo y en especial, prevención de Covid y manejo de trazabilidad.
- Realizar actividades, charlas y entrenamientos que promuevan el interés de los colaboradores, clientes y usuarios, en temas de prevención de enfermedades profesionales, impacto medio ambiental y de responsabilidad social empresarial.
- Protocolos de seguridad y prevención de delitos dentro del cowork
- Control de cumplimiento de programa de mantenimiento de los recursos tangibles físicos.

## 8. Socios Clave

- **Proveedores de servicio:** telefonía, internet, mantención de redes e infraestructura, aseo.
- **Partners:** concesionario de cafetería, speakers, asociaciones de redes de emprendedores, asociaciones de startups, red de jardines infantiles e influencers, empresa de seguridad, empresas de administración de facilities.

## 9. Estructura de Costos

- **Costos Fijos:** Arriendo oficinas, personal contratado, personal subcontratado como Community Manager y servicio de aseo, plan de telefonía y uso de datos.
- **Costos Variables:** Mantenimientos, servicios básicos, insumos de oficina, asesoría legal y contable, actividades de integración.