

Plan de Negocio *Vita Cowork* Parte 2

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumnos:
Karen Gutiérrez Acevedo

Profesor:
Arturo Toutin Donoso

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
Capítulo N°1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
Capítulo N°2: ANÁLISIS EXTERNO	7
Capítulo N°3: ANÁLISIS INTERNO	8
Capítulo N°4: PLAN DE MARKETING	9
4.1. Objetivos de Marketing	9
4.2. Precio	9
4.3. Promoción	9
4.4. Comunicación	9
Capítulo N°5: PLAN DE OPERACIONES	10
5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las Operaciones	10
5.2. Flujo de Operaciones	14
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	16
5.4. Dotación	17
Capítulo N°6: EQUIPO DEL PROYECTO	19
6.1. Equipo Gestor	19
6.2. Estructura Organizacional	19
6.3. Incentivos y Compensaciones	21
Capítulo N°7: PLAN FINANCIERO	22
7.1. Tabla de Supuestos	22
7.2. Estimación de los Ingresos	22
7.3. Estimación de Costos y Gastos	23
7.4. Plan de Inversiones	23
7.5. Inversión en Capital de trabajo	24
7.6. Proyección de Estados de Resultados	25
7.7. Proyecciones de Flujo de Caja	26
7.8. Cálculo de Tasas de Descuento	26
7.9. Balance Proyectado	28
7.10. Fuentes de Financiamiento	28
7.11. Ratios Financieros Clave	29
7.12. Análisis de Sensibilidad	29
Capítulo N°8: RIESGOS CRÍTICOS	30
Capítulo N°9: PROPUESTA AL INVERSIONISTA	31
Capítulo N°10. CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	33

ANEXOS	35
ANEXO N°1 - PROCESO DE SELECCIÓN DE LA IDEA	35
ANEXO N°2 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO (B2C y B2B)	36
ANEXO N°3 - UBICACIÓN GEOGRÁFICA	40
ANEXO N°4 - ACTORES CLAVE DE LA INDUSTRIA	42
ANEXO N°5 - ANÁLISIS DE PORTER	44
ANEXO N°6 - LOS COMPETIDORES	48
ANEXO N°7 - ARQUETIPOS DE CLIENTES	49
ANEXO N°8 - TAMAÑO DE MERCADO	49
ANEXO N°10 - INSTALACIONES	55
ANEXO N°11 - PROGRAMA DE FUNCIONAMIENTO ÁREA DE NIÑOS	56
ANEXO N°12 - PERFIL DE PERSONAL CONTRATADO	58
ANEXO N°13 - BIOGRAFÍA DEL EQUIPO GESTOR	60

Índice de Tablas, Gráficos y Figuras

TABLA 1: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE OPERACIONES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	11
TABLA 2: DOTACIÓN PARA EL PRIMER Y SEGUNDO AÑO DE OPERACIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	17
TABLA 3: DOTACIÓN A PARTIR DEL TERCER AÑO DE FUNCIONAMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	19
TABLA 4: SUPUESTOS PLAN FINANCIERO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	21
TABLA 5: ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	21
TABLA 6: ESTIMACIÓN DE GASTOS Y COSTOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	22
TABLA 7: INVERSIÓN INICIAL FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	23
TABLA 8: ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	23
TABLA 9: INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	23
TABLA 10: ESTIMACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 11: FLUJO DE CAJA CIERRE DEL PROYECTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	24
TABLA 12: FLUJO DE CAJA CON VALORES FUTUROS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	25
TABLA 13: TASA DE DESCUENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	25
TABLA 14: BALANCE PROYECTADO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	26
TABLA 15: RATIOS FINANCIEROS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	28
TABLA 16: SENSIBILIDAD RESPECTO A VOLUMEN DE VENTAS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	28
TABLA 17: SENSIBILIDAD RESPECTO AL AUMENTO DE COSTOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	28
TABLA 18: PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS DE LA INDUSTRIA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	29
TABLA 19: PROPUESTA AL INVERSIONISTA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	30
TABLA 20: FLUJO DE INVERSIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	331
TABLA 21: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA B2B FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS POBLACIONALES E INVESTIGACIONES DE MERCADO	51
TABLA 22: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS POBLACIONALES E INVESTIGACIONES DE MERCADO	51
TABLA 23: DETALLE DE INSTALACIONES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	56
TABLA 24: BIOGRAFÍA 1, EQUIPO GESTOR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	71
TABLA 25: BIOGRAFÍA 2, EQUIPO GESTOR FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	71
GRÁFICO 1: FLUJO DE OPERACIONES CENTRALES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	32
GRÁFICO 2: FLUJO DE OPERACIONES ACTIVIDADES DE SOPORTE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	32
GRÁFICO 3: CARTA GANTT, PLAN DE IMPLEMENTACIÓN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	34
GRÁFICO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	35
GRÁFICO 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL TERCER AÑO DE FUNCIONAMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	35
GRÁFICO 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL QUINTO AÑO DE FUNCIONAMIENTO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	36
GRÁFICO 7: MODELO DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS FUENTE: ELABORACIÓN PROA A PARTIR DE MODELO DE RECOMPENSA TOTAL DE TOWERS WATSON	22
GRÁFICO 8: MERCADO B2C FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	37
GRÁFICO 9: MERCADO B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	37
GRÁFICO 10: ASPECTOS MEJOR VALORADOS B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	38
GRÁFICO 11: MERCADO B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	38
GRÁFICO 12: MERCADO B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	39
GRÁFICO 13: ASPECTOS DE MAYOR VALORACIÓN B2B FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO PROPIA	39
GRÁFICO 14: UBICACIÓN GEOGRÁFICA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	40
GRÁFICO 15: POTENCIALES LOCACIONES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	41
FIGURA 1: IDENTIFICACIÓN DEL LOGOTIPO DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	10
FIGURA 2: ZONA DE TRABAJO, INSTALACIONES DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	12
FIGURA 3: ZONA DE NIÑOS, INSTALACIONES DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	13
FIGURA 4: CAFETERÍA, INSTALACIONES DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	13
FIGURA 5: ESPACIOS EXTERIORES, INSTALACIONES DE VITA COWORK FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	14

RESUMEN EJECUTIVO

El plan que se presenta a continuación contiene la proyección y evaluación de un nuevo negocio, un **Cowork** que cubra la necesidad de un **espacio colaborativo seguro y confiable**, donde los **adultos** puedan conectar, crear oportunidades profesionales y personales, y que, para aquellos que son **padres**, les permita llevar a sus **hijos** y que estos vivan experiencias que potencien su creatividad y aprendizaje.

El concepto de **Coworking** nace en Estados Unidos cerca 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.

El desarrollo del proyecto e implementación del negocio estará liderado por un equipo gestor, que se presenta en Capítulo N°6. 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 **al año y seis meses** y, además, se espera una **TIR del 31%**, valor por encima de la tasa esperada de mercado.

Para concretar la implementación se contará con dos socios capitalistas, que son parte del equipo gestor, y se buscarán dos nuevos socios inversionistas a quienes se les ofrecerá una atractiva propuesta que se comparte en el Capítulo N°9.

Finalmente, 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

Como parte de las investigaciones de mercado realizadas, por un lado, se sostuvieron conversaciones con trabajadores independientes, profesionales y padres donde se identificaron los desafíos que enfrentaban pre-pandemia, al salir a trabajar diariamente y tener que desplazarse grandes distancias, al preocuparse por dónde o con quién dejar a sus hijos que no van al colegio o después de su jornada escolar, y durante la pandemia, cuando les resultaba un reto conciliar trabajo y vida familiar. Y, por otro lado, se sostuvieron reuniones con profesionales de áreas de recursos humanos y de compras, para identificar el impacto que tiene la flexibilidad laboral en la atracción y retención de talento, y lo costoso que resultaba para las empresas administrar oficinas propias.

Basado en estas investigaciones se identificó claramente la existencia de una necesidad en ambos segmentos de mercado, B2C y B2B, pero para confirmarla se realizaron encuestas que permitieron evidenciar la oportunidad de negocio.

Lo más relevante de estas encuestas es que muestran que la mayor oportunidad se encuentra en región metropolitana, que el 73% del segmento B2C está dispuesto a asistir y pagar por un cowork de este tipo, que el 63% reside en comunas del sector oriente, y el 42,3% asistiría entre 2 y 3 veces por semana, prefiriendo un modelo flexible y semi-presencial.

Por otra parte, la información del segmento B2B muestra que el 96,2% otorga flexibilidad laboral o está dispuesto a hacerlo 2 a 3 veces por semana, el 85,2% tiene empleados con hijos menores de 10 años, y el 84,6% estaría dispuesto a pagar por este servicio.

Finalmente, la oportunidad se encuentra en ofrecer un espacio que cuente con la infraestructura y conectividad adecuada para trabajar, tener reuniones presenciales o por conferencias, que a los padres les 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. Para las empresas, la oportunidad se encuentra en ofrecerles un nuevo modelo de oficinas, que sea flexible y que les permita dedicar tiempo a su negocio, delegando la administración del facility a un tercero, y, además, atraer y retener talentos por medio de la flexibilidad laboral.

Para más información, referirse a la **Parte N°1** de este plan, o a los **Anexos N°2 y N°3**.

Capítulo N°2: ANÁLISIS EXTERNO

La Industria del Cowork se encuentra en crecimiento y la tendencia muestra que la flexibilidad laboral ha crecido considerablemente los últimos años, incluso antes de la pandemia muchas compañías estaban optando por una transición hacia un trabajo no presencial, y proyectaban que sus ejecutivos podrían realizar sus actividades desde cualquier lugar. Con respecto al potencial de mercado, se estima en \$1.400 millones de pesos en segmento B2B y \$34.500 millones de pesos en B2C. Para más información acerca del tamaño de mercado dirigirse a la **Parte N°2** de este plan o al **Anexo N°8**.

Los principales actores de esta Industria son: **Proveedores** como Inmobiliarias, empresas de servicios básicos, de mantención de edificios, aseo y seguridad. **Clientes** y **Usuarios** de ambos segmentos, **Influenciadores** como la asociación gremial Chile Cowork, ecosistema de emprendedores como CORFO, Sercotec, ProChile e incubadoras de empresas y líderes de opinión. En **Parte N°2** y **Anexo N°4** se encuentra más información sobre actores claves.

Cabe destacar que mediante el análisis PESTEL se identifica que esta 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 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.

Con respecto a la competencia, se observa la presencia de dos potenciales competidores, Cango Cowork y Muhu' Cowork, ambos especializados en recibir usuarios que deseen asistir acompañados de sus hijos. Si bien ambos reciben niños, no entregan un servicio diferenciado para ellos y se enfocan sólo en el cuidado y entretención de niños en edad preescolar y cuidado desde sala cuna.

Los Clientes de esta Industria pueden ser del segmento B2C y B2B. En el caso de B2B son empresas que contratan el servicio de coworking para sus empleados. En B2C se encuentran los profesionales independientes y emprendedores. Para más información, referirse a la **Parte N°1** de este plan.

Capítulo N°3: ANÁLISIS INTERNO

La propuesta de valor de **Vita** ofrece un espacio colaborativo donde los adultos puedan conectar, crear oportunidades profesionales y personales, al mismo tiempo que los chicos puedan vivir experiencias que potencien su creatividad y aprendizaje. La ventaja competitiva es el servicio de excelencia, cuidado y desarrollo integral de niños, flexibilidad y customización para los clientes.

¿Para quién? En el segmento B2C los clientes son emprendedores y profesionales independientes de residencia en zona oriente de región metropolitana, con o sin hijos. En el segmento B2C éstos son las empresas que buscan un modelo más flexible de oficina, del rubro tecnología, consultoría, innovación, entre otras, y con un porcentaje importante de empleados con hijos menores a 10 años.

Las estrategias que guiarán el accionar de **Vita** son:

- **Estrategia Competitiva:** Se destaca la ubicación estratégica, las sedes se encontrarán donde sea fácil llegar por distintos medios, y cercanos a los clientes y usuarios. Se entregará un ambiente colaborativo que les permita a los usuarios conciliar vida profesional y personal.
- **Estrategia de Entrada:** Estará basada en atractivas promociones, entre las cuales se destaca el programa "**Vive tu VITA**", donde potenciales usuarios de B2B y de B2C podrán vivir la experiencia de asistir por 4 veces en forma gratuita al cowork al inscribirse en la página web.
- **Estrategia de Crecimiento:** Ésta considera crecer desde 3 aristas:
 - Apertura de una segunda sede al tercer año, lo que permitirá generar sinergia en los recursos de ambas sedes.
 - Alianzas con ecosistema de emprendedores (Prochile, Corfo, Sercotec, Incubadoras de Empresas). Se buscará captar la atención de emprendedores desde el inicio de sus negocios.
 - Expansión a grandes ciudades como Concepción o Antofagasta y países de Latinoamérica a través de franquicias en el largo plazo.

Para más información, referirse a la **Parte N°1** de este plan.

Capítulo N°4: PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de Marketing

- Estar en el *top of mind* de los consumidores en un horizonte de tiempo de 2 años.
- 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.

4.2. Precio

Buscando crear flexibilidad y accesibilidad se han determinado precios segmentados por tipo de cliente. Estos precios son la resultante de una combinación de: **Oferta Diferenciadora + Investigación de la Competencia + Disposición a Pagar + Frecuencia de uso + Ubicación.**

Existirán precios libres y en planes y al inicio se consideran descuentos y compensaciones.

4.3. Promoción

Complementando esta estrategia de precios los servicios se promocionarán a través de: marketing digital a través de redes sociales e emailing, inbound marketing con contenidos digitales de interés, asistente de ventas directo B2B, charlas, eventos, congresos y paneles con líderes de opinión y empresas consultoras en desarrollo organizacional y de carrera.

4.4. Comunicación

Los canales digitales serán claves para promoción, comunicación y contratación de planes. y la base principal de la comunicación es la imagen de marca que busca destacar la complementariedad del desarrollo profesional y familiar es algo tan natural como la vida misma.



Figura 1: Identificación del logotipo de Vita Cowork
Fuente: Elaboración Propia

Para más información, referirse a la **Parte N°1** de este plan.

Capítulo N°5: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las Operaciones

5.1.1. Estrategia. Basándose en los análisis externo e interno de capítulos anteriores, y en particular en la misión, visión y objetivos de **Vita Cowork** es que se definen las **Estrategias de Operaciones** las que se presentan a continuación:

Cluster	Estrategia de Operaciones	Objetivo de Operaciones	Ventaja Competitiva
Calidad de Servicio	Experiencia de usuario superior	Satisfacción del Servicio en Clientes y Usuarios	Diferenciación en Servicio
Valor Agregado	Generación de valor para los clientes a través de información y herramientas de business intelligence	Disponibilidad de reportería customizada para clientes en tiempo y forma	Diferenciación en Servicio e Innovación superior
Servicio y Flexibilidad	Fomento al sentido de "Comunidad"	Cantidad de coachings y mentorías realizadas por cliente	Diferenciación en Servicio
Rentabilidad	Creación y Mantenión de espacios rentables	Rentabilidad del espacio por metro cuadrado	Diferenciación en Servicio. Espacios rentables
Localización	Cercanía a usuarios y ubicación en sectores residenciales	Tasa de Asistencia / Porcentaje de Ocupación	Diferenciación en Servicio. Espacios rentables
Infraestructura	Diseño, comodidad y funcionalidad en espacios de trabajo, zonas de niños y áreas compartidas	Satisfacción de las instalaciones en Clientes y Usuarios	Diferenciación en Servicio, Fortalecimiento de Redes de Contacto
Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y oportuno	Disponibilidad de las Instalaciones / Disponibilidad de la app para agendamiento	Diferenciación en Servicio. Espacios rentables
Organización	Profesionales y personal capacitado para atender a "grandes y chicos"	Desempeño y Calificación de los colaboradores	Diferenciación en servicio

Tabla 1: Estrategias y objetivos de operaciones
Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Alcance. El proceso de Operaciones se inicia desde que se contrata el servicio, ya sea por un cliente B2B como B2C, y hasta que el servicio prestado es utilizado y pagado. El flujo de proceso de Operaciones y las actividades críticas para el negocio se detallan en el punto 5.2 de este capítulo.

5.1.3. Tamaño de las operaciones. En el primer año de operación el cowork tendrá una sede, pero se proyecta contar con una segunda como máximo al tercer año. La primera sede se encontrará en la comuna de Las Condes y la segunda se podrá ubicar en las comunas de Providencia, La Reina o Ñuñoa, ya que según la investigación de mercado las principales comunas de residencia del 73% que está dispuesto a asistir y pagar por un servicio como este residen en comunas del sector oriente.

5.1.4. Infraestructura e Instalaciones. Para la instalación de cada sede se gestionará un contrato de arriendo, y en el caso de la primera se proyecta una casa de 2 niveles emplazada en un terreno que alcanza aproximadamente los 1000 m² totales. Esta sede será acondicionada de la siguiente forma:

Área de Trabajo. Planta abierta ideada para el trabajo colaborativo, con corner de descanso, 40 estaciones de trabajo, 04 salas de reuniones convertibles y 10 oficinas privadas. Las oficinas podrán rentarse tanto para clientes como para profesionales de servicios que demanden los usuarios, tales como: atención de psicología infantil y familiar, terapia ocupacional, fonoaudiología, etc. A continuación, algunas imágenes:



Espacios de Trabajo

- 40 Estaciones de trabajo en total - dedicadas y en mesones compartidos
- 4 Salas privadas de conferencia ampliables
- Espacio de descanso

Figura 2: Zona de trabajo, Instalaciones de Vita Cowork
Fuente: Elaboración Propia

Área de Niños. Sector desarrollado exclusivamente para los pequeños usuarios, quienes en todo momento se encontrarán al cuidado de 2 profesionales de la educación (detalles sobre el perfil profesional en **Anexo N° 12**). Este gran sector cuenta con cuatro zonas: espacio para lectura individual y compartida, sala de estudio y tareas para aquellos que ya asisten al colegio, sala de artes y creatividad, y zona de snack con juegos interiores. Esta área se encuentra protegida, cuenta con cámaras de seguridad y control de acceso

pudiendo ingresar sólo las personas autorizadas a través de lectura de huella. A continuación, se presenta esta área:



Figura 3: Zona de niños, Instalaciones de Vita Cowork
Fuente: Elaboración Propia

Área de Cafetería y Alimentación. Este espacio interior y de concepto abierto ha sido diseñado como punto de encuentro donde los clientes y/o usuarios pueden compartir un café, un brunch o un almuerzo. Cuenta con espacio de lockers, una barra central y mesas de hasta cuatro personas. El servicio de cafetería funcionará bajo concesión con empresas que tienen una experiencia demostrable de al menos 2 años en la prestación de servicios de cafetería y catering para eventos. A continuación, imágenes del sector:



Cafetería

- Amplia cafetería de concepto abierto
- Coffee corner
- Zona de snacks y almuerzos saludables
- Comedor y espacios individuales
- Sector de lockers



Figura 4: Cafetería, Instalaciones de Vita Cowork
Fuente: Elaboración Propia

Espacios Exteriores. Diseñados de forma tal que los padres puedan encontrarse con sus hijos. A la salida del área exclusiva de niños existe una zona abierta que cuenta con juegos y sector creativo. Este espacio se conecta con el resto de las zonas exteriores donde existe una terraza y estación de comida saludable bajo concesión de la cafetería. A continuación, características e imágenes de estas instalaciones:



Espacio Exterior y Terraza

- Espacios exteriores para adultos y niños
- Área de descanso y terraza
- Zona de juegos
- Estación de comida saludable



Figura 5: Espacios exteriores, Instalaciones de Vita Cowork
Fuente: Elaboración Propia

Para más detalle acerca de capacidad y metraje de cada área, dirigirse al **Anexo N°10**.

Plataforma TuVita app. Para asistir al cowork se requerirá que los usuarios reserven previamente el espacio a utilizar y al momento del ingreso realicen una breve encuesta de salud como parte del protocolo Covid de **Vita**. Estas acciones se realizarán por medio de la plataforma “**TuVita app**” que entre sus funcionalidades tendrá:

- Gestión de reserva de: espacios de trabajo, área infantil, eventos, coachings y mentorías.
- Registro de ingreso y asistencia al cowork, así como de screening médico según protocolo de salud Covid (encuesta).
- Calendario de eventos
- Reportería y analítica básica y customizada para clientes según servicio.
- Reportería y analítica con resultados de indicadores estratégicos para uso interno de **Vita**.

5.2. Flujo de Operaciones

A continuación se presenta el flujo de procesos para las Operaciones centrales:

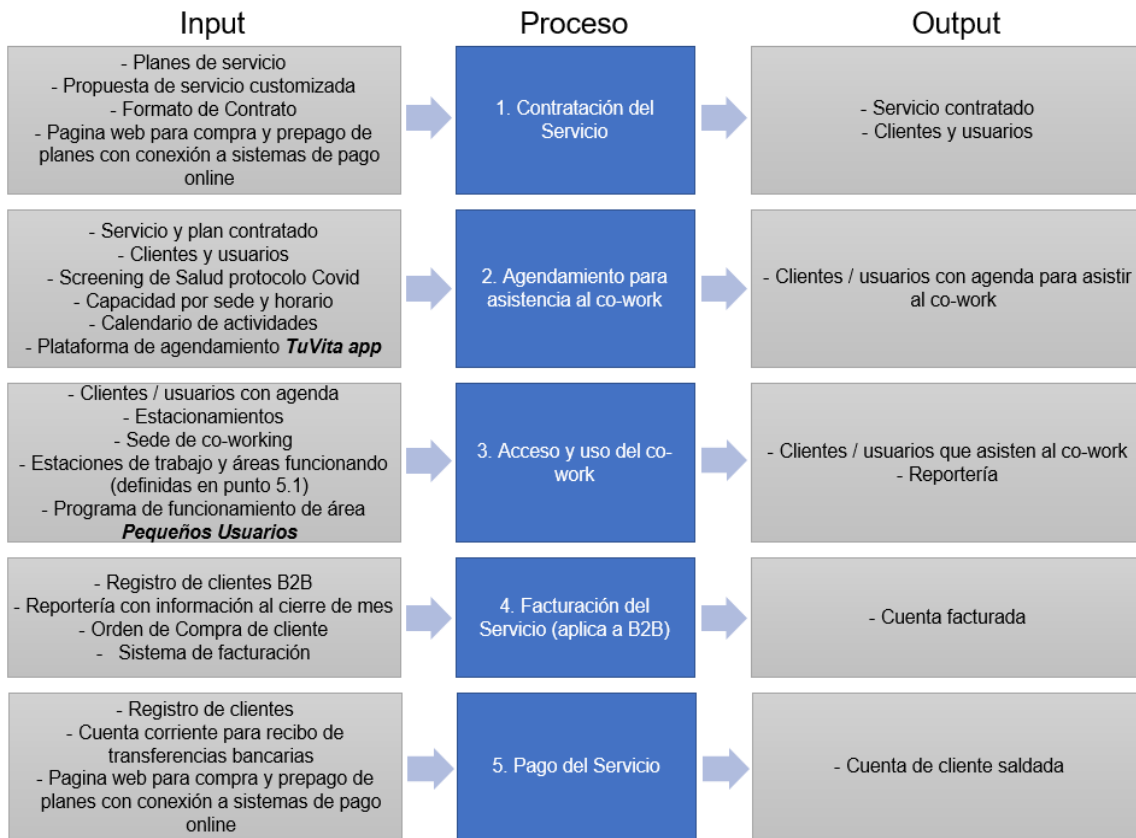


Gráfico 1: Flujo de Operaciones Centrales
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se presenta el flujo de procesos para actividades de soporte:

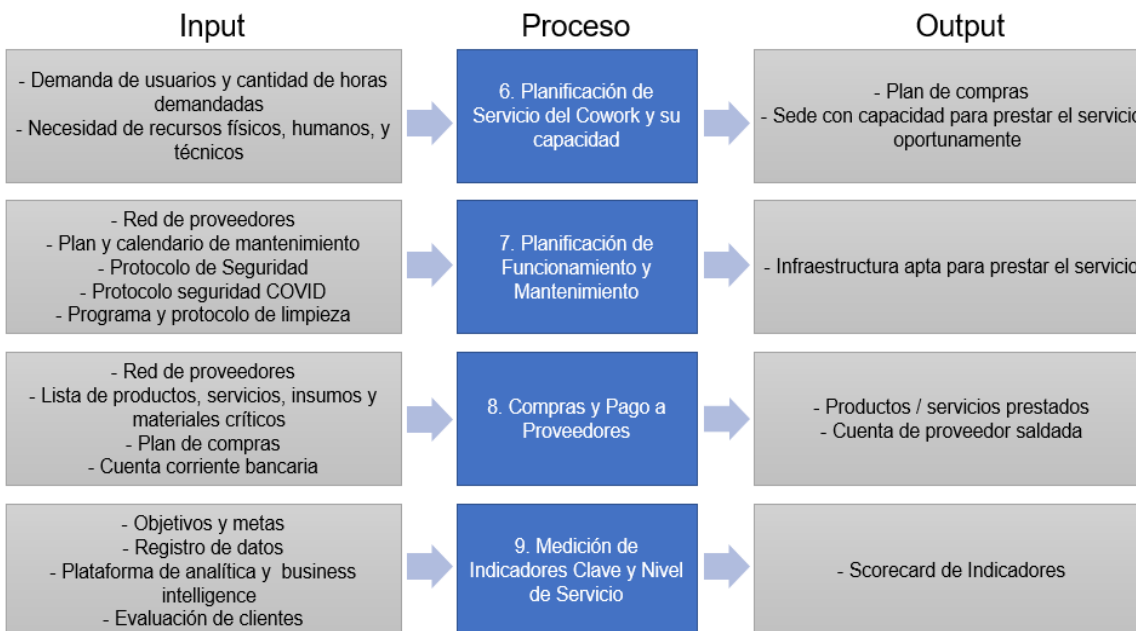


Gráfico 2: Flujo de Operaciones Actividades de Soporte
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se destacan las actividades críticas para el éxito del negocio:

- Para el proceso de **Contratación de un Plan de Servicios** es clave mantener habilitado el servicio de redireccionamiento seguro desde página web hacia empresas que procesan el pago online con crédito, débito y prepago.
- Para el proceso de **Agendamiento y Registro** resulta crítico el contar con la plataforma **TuVita app** operativa y el **Calendario de Actividades** actualizado.
- Para el proceso de **Acceso y Uso de Vita** se deben mantener las instalaciones acordes a las expectativas de los clientes y usuarios. Por un lado, es relevante la planificación y coordinación tanto de los programas para usuarios y clientes (talleres, mentorías, coachings, etc.), así como del **Programa de Funcionamiento** de la zona de **Pequeños Usuarios** (detalles del programa en **Anexo N°11**). Y, por otro lado, es imprescindible dar cumplimiento a los programas de **mantención**, protocolos de **seguridad, ciberseguridad y protocolo Covid** que aseguren la limpieza e higiene en todo momento.
- Para la **Facturación y Pago** de servicios a B2C se definen como actividades críticas la emisión de factura electrónica y procesos de transferencia bancaria.
- Finalmente, para la **Planificación de la Capacidad** se hace relevante la estimación de la **dotación** necesaria, **selección** y **capacitación** del personal, y cobertura con servicios transitorios durante periodos de vacaciones.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

El plan y proceso de implementación de **Vita Cowork** tomará aproximadamente 6 meses. Dentro de este plan se considera la solicitud de todos los permisos correspondientes para poder operar y la remodelación del espacio de acuerdo con las especificaciones y la oferta de servicios presentada anteriormente. En paralelo, se realizarán las diferentes actividades de reclutamiento y capacitación, desarrollo de plataformas, implementación de la estrategia de comunicación y definición de los stakeholders claves que permitirán cumplir con las expectativas de los clientes.

A contar del final del año N°2 de operación se debe realizar una nueva investigación de mercado y determinar el lugar para la segunda sede que contará con una fase de implementación similar a la de la primera sede.

Las actividades principales se detallan a continuación:

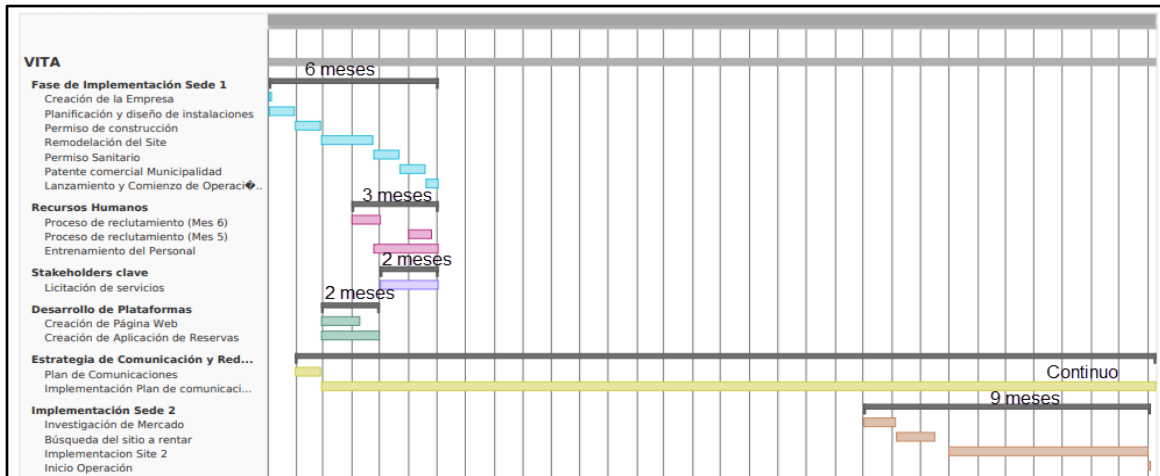


Gráfico 3: Carta Gantt, Plan de Implementación
Fuente: Elaboración Propia

5.4. Dotación

5.4.1. Dotación Inicial

Al inicio del proyecto se contará con una dotación reducida donde la clave será la flexibilidad, con personal full time y part time, y tercerización de servicios. Se destaca que una vez implementado el proyecto los Gestores pasarán a ser Contralores y Directores, compartiendo al inicio el manejo de redes sociales con soporte de un Proveedor de servicios de Diseño y Marketing Digital. A continuación, se detalla la plantilla de dotación inicial:

Función / Actividad	Cargo / Rol	Dotación	Tipo de Contrato
Administración General, representación ante el SII, Compras, Pagos y Planificación de recursos	Administrador	01	Full time
Recepción, atención clientes, mensajería	Recepcionista	02	1 Full time y 1 Part time
Asistencia a la venta, coordinación de talleres, coachings y mentorías, eventos	Coordinador de Ventas y Servicios	01	Full time
Soporte para servicios de mantención (redes, aplicaciones, infraestructura)	Asistente de Operaciones	01	Full time
Servicios de cuidado y soporte educativo para niños	Profesional de la Educación nivel preescolar y escolar	02	Full time
Contraloría	Contralor / Director	02	Part time

Tabla 2: Dotación para el primer y segundo año de operación
Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se contará con servicio tercerizado de: contabilidad, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, soporte de tecnología de la información, redes y conectividad, servicio de aseo, seguridad y mantenimiento de infraestructura.

Es importante destacar que durante los primeros tres meses del plan de implementación el equipo de Gestores realizará todas las actividades, al cuarto mes se incorpora el rol de Administrador, al quinto los de Coordinador de Ventas y Asistente de Operaciones, y al sexto mes se incorpora el resto: Recepcionistas y Profesionales de la Educación. Desde el séptimo mes se proyectan los primeros ingresos por venta.

Para más información acerca de los perfiles a contratar, el proceso de selección de personal y plan de capacitación, dirigirse al **Anexo N°12**.

5.4.2. Dotación Proyectada

Para el tercer año se proyecta una segunda sede, abriéndose 4 nuevas posiciones: 1 Recepcionista, 1 Asistente de Operaciones y 2 Profesionales de Educación. Se destaca la sinergia que se logrará en la dotación, donde roles como el de Administrador (que se transforma en Jefe de Administración), Coordinador de Ventas y Servicios, Recepcionista part-time y servicios tercerizados de Community Manager prestarán soporte a las 2 sedes.

Desde el quinto año se estiman cambios en la composición de la dotación, abriéndose un nuevo rol, el de Coordinador de Sede y promoviendo al Jefe de Administración a Gerente de Administración y Finanzas. A continuación, la plantilla de dotación:

Cargo / Rol	Dotación Año 3	Dotación Año 4	Dotación Año 5
Jefe de Administración y Finanzas	01 Full Time	01 Full Time	00 No aplica
Gerente de Administración y Finanzas	00 No aplica	00 No aplica	01 Full Time
Recepcionista	03 (2 Full time y 1 Part time)	03 (2 Full time y 1 Part time)	03 (2 Full time y 1 Part time)
Coordinador de Ventas y Servicios	01 Full Time	01 Full Time	00 No aplica
Analista de Ventas y Marketing	00 No aplica	00 No aplica	01 Full Time
Asistente de Operaciones	02 Full Time	02 Full Time	02 Full Time
Coordinador de Sede	00 No aplica	00 No aplica	02 Full Time
Profesional de la Educación nivel preescolar o escolar	04 Full Time	04 Full Time	04 Full Time
Contralor / Gestor del proyecto	02 Part Time	02 Part Time	02 Part Time

Tabla 3: Dotación a partir del tercer año de funcionamiento
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo N°6: EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo Gestor

El equipo gestor de este proyecto se encuentra conformado por 02 personas: Karen Gutiérrez y Jennifer Lu, ambas profesionales con 15 y 6 años de experiencia laboral en multinacionales cumpliendo diferentes roles en áreas de Finanzas, Control de Gestión, Compras, Cadena de Suministro y Logística. El rol que tendrán será el de Gestoras, actividad que comenzará desde la planificación del proyecto, desarrollo y hasta puesta en marcha de **VITA Cowork**.

Una vez implementado el proyecto los roles se convertirán en el de Contraloras guiando la estrategia corporativa y controlando el alineamiento de los valores y cumplimiento de los objetivos del cowork.

Para más detalles del perfil profesional del equipo gestor dirigirse al **Anexo N°13**.

6.2. Estructura Organizacional

El Primer y Segundo Año

Como se mencionó anteriormente, el equipo Gestor del proyecto realizará labores de Directores y Contralores y el Administrador reportará a este equipo. Adicionalmente, se contará con la asesoría de un especialista en el área de la Educación para el levantamiento de las necesidades a considerar en el diseño de los espacios infantiles y el desarrollo del programa de funcionamiento. Luego, semestralmente se realizará una asesoría para revisión y ajuste.

La estructura para el primer año será la siguiente:



Gráfico 4: Estructura Organizacional para el primer año de funcionamiento
Fuente: Elaboración Propia

El Tercer Año: Con la apertura de una segunda sede al tercer año, la estructura organizacional en términos de niveles jerárquicos no sufre cambios, pero sí la dotación. Estos cambios se pueden observar a continuación:

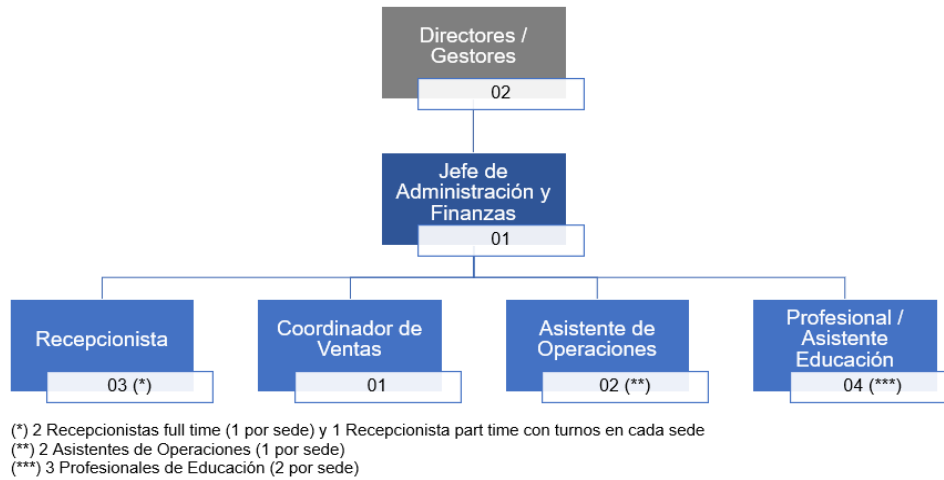


Gráfico 5: Estructura Organizacional desde el tercer año de funcionamiento
 Fuente: Elaboración Propia

El Quinto Año: La estructura organizacional crece en jerarquía. Por un lado, se incorporan 2 Jefes de Sede a quienes reporta el personal asignado a cada una de ellas y por otro, el rol de Coordinador de Ventas crece en alcance y se transforma en Analista de Ventas y Marketing con un rol de soporte a ambas sedes.

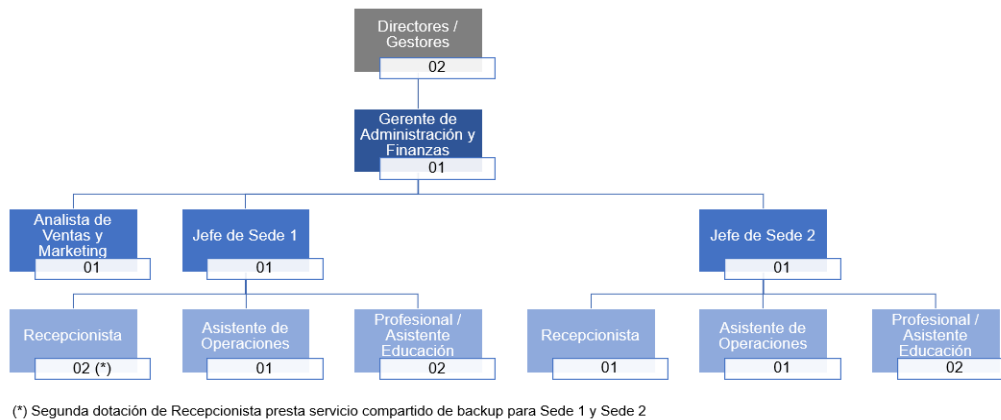


Gráfico 6: Estructura Organizacional desde el quinto año de funcionamiento
 Fuente: Elaboración Propia

6.3. Incentivos y Compensaciones

El equipo Gestor que cumplirá el rol en forma part-time recibirá una retribución correspondiente a **10 UF mensuales por gestor**. El resto de la plantilla de dotación recibirá sueldo de mercado para empresas PYMES.

Si bien **Vita Cowork** en sus inicios será una empresa pequeña, tendrá un programa de incentivos y compensaciones para sus empleados. En la imagen a continuación se muestra el programa de **Vita** basado en el Modelo de Recompensa total de Towers Watson¹:

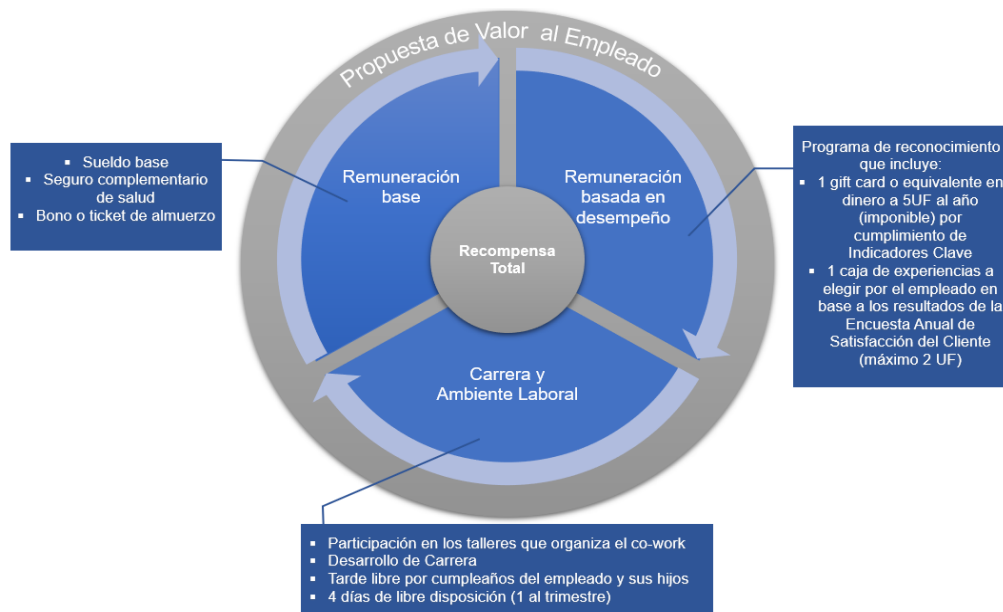


Gráfico 7: Modelo de Compensación e Incentivos

Fuente: Elaboración Proa a partir de Modelo de Recompensa Total de Towers Watson

¹ www.willistowerswatson.com

Capítulo N°7: PLAN FINANCIERO

7.1. Tabla de Supuestos

A continuación, se encuentran los supuestos tomados en cuenta para la elaboración del plan financiero de **Vita Cowork**:

Supuesto	Valor	Unidad	Observaciones
Valor USD	\$ 733,00	clp\$	Al 25 de abril de 2021
Valor UF	\$ 29.500,00	clp\$	Al 25 de abril de 2021
IPC	3%	%	Desde banco central. Para precios de los planes no se aplicará IPC hasta el segundo año
IVA	19%	%	
Impuesto a la Renta	27%	%	Ley de impuesto a la renta
Periodo de Evaluación	5	años	
Premio por Liquidez	3%	%	Universidad de Chile
Beta de la Industria	1,09	valor	
Plazo de Pago a Clientes	30	días	
Plazo de Pago a Proveedores	30	días	
Depreciación de Activos	6	años	Depreciación Lineal
Ocupación del Cowork	<p>Vita no recibirá ingresos los primeros 6 meses. Se supone las siguientes ocupaciones: Año 1: A partir del 7 mes crece paulatinamente hasta alcanzar 60 % al fin de primer año Año 2: Crecimiento paulatino hasta alcanzar el 87% al finalizar el segundo año Año 3: Con la apertura de segunda sede se alcanza el 60% de ocupación Año 4: Ambas sedes en 87% de ocupación Año 5: Se mantiene en 87% de ocupación</p>		

Tabla 4: Supuestos Plan Financiero
Fuente: Elaboración Propia

7.2. Estimación de los Ingresos

El ingreso de **Vita Cowork** es calculado en base al tipo de cliente (B2B o B2C), la capacidad máxima diaria que se puede ofrecer y un porcentaje de crecimiento estimado comparado con la industria y la madurez de la compañía. La capacidad máxima se calcula teniendo en cuenta el número de asientos individuales disponibles en el cowork más el número de oficinas privadas disponibles por semana, multiplicado por el porcentaje de preferencia de asistencia semanal obtenido de la investigación de mercado (1, 2 o tres veces por semana).

Adicional a los ingresos por uso de los espacios compartidos y privados, se incluyen las salas de uso profesional de la salud enfocados en servicios para niños, el leasing de la cafetería y posibles ingresos por uso de salas de reuniones y organización de eventos.

Ingresos por Ventas					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$102.594.600,00	\$ 372.846.118,40	\$ 537.468.364,38	\$ 826.856.236,12	\$ 898.779.710,37

Tabla 5: Estimación de ventas anuales
Fuente: Elaboración Propia

Durante el primer año, se generan ingresos a contar del mes N°6 y el crecimiento mensual en ventas es en promedio un 6% hasta finalizar el año N°2. Después de este año, se

evidencia que la ocupación se mantiene relativamente constante, por lo que el crecimiento en ingresos se deriva de la variación de precios.

A contar del mes N°6 del año 3, se puede observar un crecimiento en los ingresos percibidos dada la apertura de la segunda sede de **Vita**.

Para obtener más información de la estimación de ingresos, referirse al **Anexo Plan Financiero**, donde se puede encontrar: porcentajes de ocupación, estimación de ingreso máximo y variación mensual y/o anual de los ingresos.

7.3. Estimación de Costos y Gastos

A continuación, se comparte la estimación de costos y gastos de **Vita** de forma anual, para revisar detalle mensual del primer año, por favor referirse al **Anexo Plan Financiero**.

Durante el primer año, se considera que las personas a contratar ingresan a la compañía en tiempos distintos, con base a la necesidad y apertura del Cowork, completando la dotación al mes N°6. Adicionalmente, se puede observar variación de costos al año N°3 dada la expansión de **Vita** a una segunda sede. Se destaca que, a estos costos generales de funcionamiento, se incluyen gastos asociados a: consultorías para impulsar la mejora continua de los servicios ofertados hacia los pequeños usuarios, y una fuerte inversión en redes sociales y campañas de lanzamiento.

Costos					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ (40.950.000,00)	\$ (64.890.000,00)	\$ (94.865.678,00)	\$ (138.361.092,74)	\$ (177.709.230,07)
Cotizaciones previsionales	\$ (10.647.000,00)	\$ (16.871.400,00)	\$ (24.665.076,28)	\$ (35.973.884,11)	\$ (46.204.399,82)
Gestores Proyecto y Honorarios	\$ (4.260.000,00)	\$ (9.232.400,00)	\$ (9.451.172,00)	\$ (9.676.507,16)	\$ (9.908.602,37)
Seguro Complementario	\$ (1.441.706,00)	\$ (2.353.517,04)	\$ (3.376.456,41)	\$ (4.101.961,66)	\$ (4.776.110,14)
Bonificaciones	\$ (1.445.500,00)	\$ (1.445.500,00)	\$ (2.271.500,00)	\$ (2.271.500,00)	\$ (2.684.500,00)
Aseo	\$ (7.800.000,00)	\$ (16.068.000,00)	\$ (24.825.060,00)	\$ (34.093.082,40)	\$ (35.115.874,87)
Arriendo	\$ (88.500.000,00)	\$ (91.155.000,00)	\$ (187.779.300,00)	\$ (193.412.679,00)	\$ (199.215.059,37)
Lanzamiento y Comunicación	\$ (40.000.000,00)	\$ (30.000.000,00)	\$ (50.000.000,00)	\$ (30.000.000,00)	\$ (30.000.000,00)
Talleres, Mentorías, Consultorías	\$ (3.295.000,00)	\$ (6.590.000,00)	\$ (9.970.400,00)	\$ (13.112.724,00)	\$ (13.506.105,72)
Fee software negocios	\$ (826.000,00)	\$ (1.276.170,00)	\$ (2.190.758,50)	\$ (2.707.777,51)	\$ (2.789.010,83)
Seguridad	\$ (2.520.000,00)	\$ (3.646.200,00)	\$ (6.259.310,00)	\$ (7.736.507,16)	\$ (7.968.602,37)

Tabla 6: Estimación de gastos y costos
Fuente: Elaboración Propia

7.4. Plan de Inversiones

A continuación, se encuentra el detalle de la inversión inicial de **Vita Cowork**, que principalmente se enfoca en la habilitación de los espacios y plataformas para el desarrollo

del negocio. En el año N°3, se proyecta un valor de inversión similar para la habilitación de espacios de la segunda sede:

Inversión Inicial		
Categoría	Valor	Unidad
Formación Empresa	\$ 100.000,00	clp\$
Sistema facturación SII	\$ -	clp\$
SII	\$ 100.000,00	clp\$
Equipamiento	\$ 25.211.000,00	clp\$
4 Laptops para Life Co-Work	\$ 2.000.000,00	clp\$
40 Desks de trabajo compartido	\$ 3.500.000,00	clp\$
4 TVs	\$ 2.100.000,00	clp\$
Espacios comunes	\$ 4.256.000,00	clp\$
Salas de Reunión	\$ 2.800.000,00	clp\$
5 Impresoras	\$ 3.555.000,00	clp\$
Oficinas cerradas	\$ 7.000.000,00	clp\$
Construcción de Espacios	\$ 42.410.000,00	clp\$
Recepción	\$ 2.000.000,00	clp\$
Salas de Reunión	\$ 13.310.000,00	clp\$
Red Electrica	\$ 3.000.000,00	clp\$
Espacio para niños	\$ 3.500.000,00	clp\$
Baños	\$ 6.400.000,00	clp\$
Cafetería y kitchenette	\$ 4.500.000,00	clp\$
Habilitacion ofi privada	\$ 9.700.000,00	clp\$
Tecnología	\$ 5.000.000,00	clp\$
Desarrollo aplicación para reservas	\$ 3.500.000,00	clp\$
Desarrollo de Página Web	\$ 1.500.000,00	clp\$
TOTAL	\$ 72.721.000,00	clp\$

Tabla 7: Inversión Inicial
Fuente: Elaboración Propia

Inversión durante el desarrollo del negocio					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	\$ 25.211.000,00		\$ 26.746.349,90		
Construcción	\$ 42.410.000,00		\$ 44.992.769,00		
Tecnología	\$ 5.000.000,00		\$ 5.304.500,00		
Empresa	\$ 100.000,00				
Total	\$ 72.721.000,00	\$ -	\$ 77.043.618,90	\$ -	\$ -

Tabla 8: Estimación de Inversión
Fuente: Elaboración Propia

7.5. Inversión en Capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo necesaria para cubrir el funcionamiento de **Vita** durante el primer año y cubrir el déficit operacional, alcanza los \$123 millones de pesos. A continuación, el detalle:

Inversión en Capital de Trabajo						
Categoría	1	2	3	4	5	6
Ingresos a caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de caja	\$(7.415.000,00)	\$(7.415.000,00)	\$(9.915.000,00)	\$(11.580.202,00)	\$(14.008.856,00)	\$(32.373.664,00)
Superávit / déficit de caja acumulado	\$(7.415.000,00)	\$(14.830.000,00)	\$(24.745.000,00)	\$(36.325.202,00)	\$(50.334.058,00)	\$(82.707.722,00)

Inversión en Capital de Trabajo						
Categoría	7	8	9	10	11	12
Ingresos a caja	\$ 3.799.800,00	\$ 7.599.600,00	\$ 11.399.400,00	\$ 15.199.200,00	\$ 18.999.000,00	\$ 22.798.800,00
Egresos de caja	\$(15.788.864,00)	\$(11.989.064,00)	\$(8.189.264,00)	\$(4.389.464,00)	\$(589.664,00)	\$ 1.764.636,00
Superávit / déficit de caja acumulado	\$(98.496.586,00)	\$(110.485.650,00)	\$(118.674.914,00)	\$(123.064.378,00)	\$(123.654.042,00)	\$(121.889.406,00)

Tabla 9: Inversión en Capital de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

7.6. Proyección de Estados de Resultados

Se realiza una proyección del estado de resultados del cowork a 5 años, desde donde se puede evidenciar que el primer año de funcionamiento el resultado neto es negativo. Sin embargo, en el segundo año esta situación se estabiliza. En el tercer año se aprecia una baja en el resultado a consecuencia del aumento de costos e inversión en la apertura del segundo espacio de cowork y una recuperación para el 4to y 5to año. Dentro del costo de venta, se incluye principalmente los valores de arriendo y mantención de los espacios de trabajo.

Estado de Resultados					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 102.594.600,00	\$ 372.846.118,40	\$ 537.468.364,38	\$ 826.856.236,12	\$ 898.779.710,37
Costo de Venta	\$(100.462.850,00)	\$(110.918.485,50)	\$(220.657.333,63)	\$(235.346.842,53)	\$(242.407.247,81)
Margen de Contribución	\$ 2.131.750,00	\$ 261.927.632,90	\$ 316.811.030,75	\$ 591.509.393,59	\$ 656.372.462,56
%	2%	70%	59%	72%	73%
Remuneraciones	\$(58.744.206,00)	\$(94.792.817,04)	\$(134.629.882,69)	\$(190.384.945,67)	\$(241.282.842,40)
Otros Gastos	\$(4.727.347,50)	\$(7.935.002,09)	\$(12.804.354,03)	\$(15.860.052,76)	\$(16.335.854,34)
Publicidad	\$(42.500.000,00)	\$(30.000.000,00)	\$(50.000.000,00)	\$(30.000.000,00)	\$(30.000.000,00)
Gastos Administración y Ventas	\$(105.971.553,50)	\$(132.727.819,13)	\$(197.434.236,72)	\$(236.244.998,43)	\$(287.618.696,74)
%	-103%	-36%	-37%	-29%	-32%
Resultado Operacional	\$(103.839.803,50)	\$ 129.199.813,77	\$ 119.376.794,03	\$ 355.264.395,16	\$ 368.753.765,82
%	-101%	35%	22%	43%	41%
Depreciación	\$(12.120.166,67)	\$(12.120.166,67)	\$(24.960.769,82)	\$(24.960.769,82)	\$(24.960.769,82)
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma	\$(12.120.166,67)	\$(12.120.166,67)	\$(24.960.769,82)	\$(24.960.769,82)	\$(24.960.769,82)
%	-12%	-3%	-5%	-3%	-3%
Resultado No Operacional	\$(115.959.970,17)	\$ 117.079.647,10	\$ 94.416.024,21	\$ 330.303.625,34	\$ 343.792.996,00
%	-113%	31%	18%	40%	38%
Impuesto a la Renta	\$ -	\$(31.611.504,72)	\$(25.492.326,54)	\$(89.181.978,84)	\$(92.824.108,92)
Beneficio Tributario		\$ 31.309.191,95			
Resultado Neto	\$(115.959.970,17)	\$ 116.777.334,33	\$ 68.923.697,67	\$ 241.121.646,50	\$ 250.968.887,08
% Utilidad / Ventas	-113%	31%	13%	29%	28%

Tabla 10: Estimación del Estado de Resultados
Fuente: Elaboración Propia

7.7. Proyecciones de Flujo de Caja

7.7.1 Flujo con cierre del proyecto al año 5

A continuación, se encuentra el flujo de caja proyectado considerando el cierre del proyecto al año N°5. **Vita** requiere de una inversión inicial de aproximadamente \$196 millones, al año y seis meses esta se recupera y se comienza a evidenciar un flujo de caja positivo.

Cierre del proyecto	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		-\$115.959.970,17	\$116.777.334,33	\$68.923.697,67	\$241.121.646,50	\$250.968.887,08
Ajustes						
+ Depreciación		\$12.120.166,67	\$12.120.166,67	\$24.960.769,82	\$24.960.769,82	\$24.960.769,82
+ Gastos Financieros (después de impuestos)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Inversión en activo fijo	-\$72.721.000,00		-\$77.043.618,90			
- Inversión en capital de trabajo	-\$123.654.042,00					
+ Recuperación del Capital de trabajo						\$123.654.042,00
+ Valor desecho de los activos						\$36.968.642,57
Flujo de Caja Libres	-\$196.375.042,00	-\$103.839.803,50	\$51.853.882,10	\$93.884.467,49	\$266.082.416,32	\$436.552.341,46

VAN Ajustado	\$ 210.126.957,25
TIR Patrimonio	31%
Payback	1 año 6 Meses

Tabla 11: Flujo de Caja Cierre del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

7.7.2 Flujo del proyecto a perpetuidad

A continuación, se encuentra el flujo de caja proyectado cuando el proyecto continúa de forma indefinida:

	0	1	2	3	4	5
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		-\$115.959.970,17	\$116.777.334,33	\$68.923.697,67	\$241.121.646,50	\$250.968.887,08
Ajustes						
+ Depreciación		\$12.120.166,67	\$12.120.166,67	\$24.960.769,82	\$24.960.769,82	\$24.960.769,82
+ Gastos Financieros (después de impuestos)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Inversión en activo fijo	-\$72.721.000,00		-\$77.043.618,90			
- Inversión en capital de trabajo	-\$123.654.042,00					
+ Valor presente flujos futuros						\$2.014.518.561,92
Flujo de Caja Libres	-\$196.375.042,00	-\$103.839.803,50	\$51.853.882,10	\$93.884.467,49	\$266.082.416,32	\$2.290.448.218,82

VAN Ajustado	\$ 1.099.571.656,3
TIR Patrimonio	66%
Payback	1 año 6 Meses

Tabla 12: Flujo de Caja con valores futuros
Fuente: Elaboración Propia

7.8. Cálculo de Tasas de Descuento

Se calcula la tasa de descuento a 5 años y a perpetuidad. Para el cálculo de las tasas se tiene en cuenta:

- Modelo CAPM
- Formula Tasa de descuento (Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira)
- Resultado Tasa de descuento

- Considera BCP 5 años y BCP 10 años
<http://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>
- Betas by Sector (US): Healthcare Support Services
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Country Default Spreads and Risk Premiums
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$ $E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$			
Concepto	Descripción	Valor	Unidad
E (R _i)	Tasa de descuento a 5 años	12,03%	%
R _f	Tasa libre de riesgo	2,33%	%
β _i	Beta patrimonial sin riesgo	1,2	Valor
E (R _m) - R _f	Premio por riesgo de mercado	5,40%	%
PPL	Premio por liquidez	3,00%	%
PRSU	Premio por riesgo start up	0,0	%

$E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f]$ $E(R_i) = R_f + \beta_i \times [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$			
Concepto	Descripción	Valor	Unidad
E (R _i)	Tasa de descuento	12,75%	%
R _f	Tasa libre de riesgo perpetuidad	3,05%	%
β _i	Beta patrimonial sin riesgo	1,2	Valor
E (R _m) - R _f	Premio por riesgo de mercado	5,40%	%
PPL	Premio por liquidez	3,00%	%
PRSU	Premio por riesgo start up	0,0	%

Tabla 13: Tasa de Descuento
Fuente: Elaboración Propia

7.9. Balance Proyectado

Activo Circulante	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Banco	\$ 5.389.594	\$ 121.767.179	\$ 141.679.962	\$ 457.178.710	\$ 734.657.600
Cuentas por cobrar	\$ 22.798.800	\$ 35.739.146	\$ 60.294.084	\$ 74.711.530	\$ 76.952.876
Activos actuales totales	\$ 28.188.394	\$ 157.506.325	\$ 201.974.047	\$ 531.890.241	\$ 811.610.477

Activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Propiedad y equipos	\$ 72.721.000	\$ 72.721.000	\$ 149.764.619	\$ 149.764.619	\$ 149.764.619
Amortización Acumulada	\$ 12.120.167	\$ 24.240.333	\$ 49.201.103	\$ 74.161.873	\$ 99.122.643
Activos fijos totales	\$ 60.600.833	\$ 48.480.667	\$ 100.563.516	\$ 75.602.746	\$ 50.641.976
Total Activos	\$ 88.789.227	\$ 205.986.992	\$ 302.537.563	\$ 607.492.987	\$ 862.252.453

Deudas actuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por pagar	\$ 4.749.198	\$ 4.867.315	\$ 7.304.174	\$ 7.448.299	\$ 7.596.748
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos sobre ingresos por pagar	\$ -	\$ 302.313	\$ 25.492.327	\$ 89.181.979	\$ 92.824.109
Deudas actuales totales	\$ 4.749.198	\$ 5.169.628	\$ 32.796.501	\$ 96.630.278	\$ 100.420.857

Deudas a largo plazo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudas a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas a largo plazo totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Patrimonio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de inversión	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Ganancias retenidas acumuladas	\$ -115.959.970	\$ 817.364	\$ 69.741.062	\$ 310.862.708	\$ 561.831.595
Patrimonio Total	\$ 84.040.030	\$ 200.817.364	\$ 269.741.062	\$ 510.862.708	\$ 761.831.595
Deuda + Patrimonio	\$ 88.789.227	\$ 205.986.992	\$ 302.537.563	\$ 607.492.987	\$ 862.252.453

Tabla 14: Balance Proyectado
Fuente: Elaboración Propia

7.10. Fuentes de Financiamiento

La fuente de financiamiento del proyecto proviene de recursos propios de los socios fundadores y recursos de otros dos inversionistas. Los aportes de este grupo de cuatro socios serán de \$200.000.000. El atractivo del proyecto se evidencia en los rendimientos futuros de la inversión, siendo estos positivos al igual que la rentabilidad, y además, por encima de lo que se espera en el mercado. Dirigirse al **Capítulo N°9** para más información sobre la propuesta a inversionistas.

7.11. Ratios Financieros Clave

Con respecto a los principales ratios financieros clave, se puede evidenciar que:

- El financiamiento de los activos está dado por el capital, pues no existe financiamiento por medio de deuda.
- La compañía a lo largo del tiempo logra tener una capacidad de pago y solvencia, cubriendo todas sus obligaciones.
- En el año y seis meses se recupera la inversión.

Ratios financieros					
Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta / Venta	2,08%	70,25%	58,95%	71,54%	73,03%
Utilidad Operacional / Ventas	-101,21%	34,65%	22,21%	42,97%	41,03%
% Ebitda	-113,03%	31,40%	17,57%	39,95%	38,25%
Razón Corriente	5,94	30,47	6,16	5,50	8,08
Leverage (Deuda - Patrimonio)	0,06	0,03	0,12	0,19	0,13
Payback	-\$300.214.845,50	-\$51.985.921,40	\$145.738.349,59	\$359.966.883,80	\$702.634.757,78

Tabla 15: Ratios Financieros
Fuente: Elaboración Propia

7.12. Análisis de Sensibilidad

Con base en los riesgos críticos identificados, **Vita** realiza dos análisis de sensibilidad:

- Con respecto a los ingresos, las ventas deben disminuir por lo menos un 14%, para que el negocio destruya valor:

Variación Disminución en Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	-\$196.375.042,00	-\$108.969.533,50	\$33.211.576,18	\$67.011.049,27	\$224.739.604,51	\$391.613.355,94	\$129.549.169,93	24%
10%	-\$196.375.042,00	-\$114.099.263,50	\$14.569.270,26	\$40.137.631,05	\$183.396.792,70	\$346.674.370,43	\$48.971.382,61	17%
13%	-\$196.375.042,00	-\$117.177.101,50	\$3.383.886,70	\$24.013.580,12	\$158.591.105,62	\$319.710.979,11	\$624.710,21	12%
14%	-\$196.375.042,00	-\$118.203.047,50	-\$344.574,48	\$18.638.896,48	\$150.322.543,26	\$310.723.182,01	-\$15.490.847,25	10%

Tabla 16: Sensibilidad respecto a volumen de ventas
Fuente: Elaboración Propia

- Con respecto a un aumento de costos, estos deben aumentar por lo menos un 14%, para que el negocio destruya valor:

Variación Aumento de Costos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
5%	-\$196.375.042,00	\$(126.281.690,34)	\$ 104.595.019,10	\$ 48.019.119,15	\$ 217.542.054,45	\$ 224.467.589,85	\$65.827.132,33	19%
10%	-\$196.375.042,00	\$(136.603.410,52)	\$ 92.412.703,87	\$ 27.114.540,64	\$ 193.962.462,40	\$ 197.966.292,63	\$175.994.191,28	13%
11%	-\$196.375.042,00	\$(138.667.754,55)	\$ 89.976.240,82	\$ 22.933.624,93	\$ 189.246.543,99	\$ 192.666.033,18	-\$2.494.228,74	12%
13%	-\$196.375.042,00	\$(142.796.442,62)	\$ 85.103.314,73	\$ 14.571.793,53	\$ 179.814.707,17	\$ 182.065.514,29	-\$25.268.015,76	9%
14%	-\$196.375.042,00	\$(144.860.786,66)	\$ 82.666.851,68	\$ 10.390.877,82	\$ 175.098.788,76	\$ 176.765.254,84	-\$36.654.909,27	8%

Tabla 17: Sensibilidad respecto al aumento de costos
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo N°8: RIESGOS CRÍTICOS

A continuación, se presenta un plan de mitigación de riesgos críticos identificados tanto en el análisis externo de la Industria como en el análisis interno del negocio:

Ámbito	Riesgo	Plan de Mitigación
Político	Bajo presupuesto gubernamental para apoyo de emprendimientos	Se considera un sistema de financiamiento con aporte de socios/gestores del proyecto e inversionistas privados.
Económico	Impacto de la crisis social y de la pandemia en el crecimiento económico. Contracción del PIB en 2020, crecimiento en 2021 y recuperación en 2022	Se definen objetivos estratégicos a partir de los cuales se desarrollan objetivos operacionales, de marketing y financieros. Se tendrá un scorecard el que será monitoreado mensualmente por el jefe de Administración y Finanzas más el equipo de Socios Gestores y Directores.
	Rentabilización. Solo la mitad de los coworks existentes ha alcanzado su punto de equilibrio al año y medio.	Apertura de una segunda sede al tercer año, de esta manera se obtendrá sinergia en las operaciones, se aumentará la capacidad para recibir a más clientes, disminuyendo el punto de equilibrio.
	Fluctuación de precios sector inmobiliario	Contrato con inmobiliaria en valor fijo en base a UF.
	Tasa de desempleo en dos dígitos (inicios 2021) que puede disminuir el volumen de empleados dependientes	Se busca atraer profesionales independientes (B2C) ofreciendo planes atractivos para ellos. Por ejemplo, al contar con una segunda sede, el usuario tendrá la opción de escoger donde asistir según su preferencia y así tener mayores oportunidades de networking.
Social	Aumento en la preferencia a trabajar desde casa en vez de la oficina como producto del estallido social y la pandemia	Estrategia de comunicación enfocada en transmitir mensajes y palabras clave que muestren diferenciación del servicio, tales como: balance familiar y laboral, calidad de vida, mejora en la dinámica del hogar, networking, comunidad, seguridad y planes flexibles.
	Menores redes de apoyo para padres que trabajan (tasa de nacimiento a la baja, paternidad postergada, abuelos más mayores o con intereses diferentes)	Se incorpora dentro del cronograma de Marketing campañas con especial foco en cómo Vita Cowork mitigará el “dolor” que tienen los usuarios acerca de la falta de redes de apoyo y el alto costo que tiene un cuidador particular versus una opción como la de coworking.
Tecnológico	Restringida infraestructura de redes para Internet y comunicaciones / Baja estabilidad de la red wifi	Locaciones con concesión con más de una compañía de servicio de internet y comunicaciones / Contratación de una segunda red con otra compañía
Ecológico	Altos niveles de contaminación en Santiago y principales regiones	<ul style="list-style-type: none"> _ Plan de manejo y disposición de residuos _ Estacionamiento para diversos medios de transporte e infraestructura eco-friendly
Legal	Protección de datos de terceros	<ul style="list-style-type: none"> _ Acuerdos de confidencialidad con Clientes, Empleados y Socios _ Inclusión de protección de datos de terceros como parte de la política de la compañía
Internos	Disminución en ventas	<ul style="list-style-type: none"> _ Campañas de fidelización para clientes y usuarios en cronograma de marketing _ Servicios complementarios a la oferta. Por ejemplo: tarifa por uso de oficinas para prestación de servicios como: psicología, fonoaudiología, terapia ocupacional, etc.
	Seguridad al interior	<ul style="list-style-type: none"> _ Cámaras de seguridad y servicio de alarma 24/7 _ Póliza de Seguro con coberturas de robo _ Control de acceso personal autorizado para ciertos espacios dentro del cowork (ejemplo: salas de reuniones y zona de niños)
	Tasa de ausentismo del personal	Proveedor de servicios transitorios de recursos humanos para temporadas de vacaciones, licencias pre y post natal y alta demanda

Tabla 18: Plan de Mitigación de Riesgos de la Industria
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo N°9: PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Para concretar el proyecto se requieren dos socios inversionistas, con un **aporte de \$50 millones de pesos chilenos** cada uno, por un **20% de participación** en la sociedad que tendrán que ser entregados por un inversionista en el mes N°0 y por otro en el mes N°6, cubriendo así el déficit de capital de trabajo durante el primer año. Cabe mencionar que el proyecto **Vita Cowork** estima un **payback al año y seis meses** y una **TIR del 31%**.

Categoría	Aporte Socios			Participación Propuesta	
	Valor	Unidad	Mes de Aporte	Valor	Unidad
Socio 1	\$ 50.000.000,00	clp\$	Mes 0	30%	%
Socio 2	\$ 50.000.000,00	clp\$	Mes 0	30%	%
Inversionista 1	\$ 50.000.000,00	clp\$	Mes 0	20%	%
Inversionista 2	\$ 50.000.000,00	clp\$	Mes 6	20%	%

Tabla 19: Propuesta al Inversionista
Fuente: Elaboración Propia

Se destaca que los socios fundadores tendrán una participación activa en la gestión del negocio, continuando en sus roles de Directores. Además, tendrán iguales condiciones generales que para los socios inversionistas, las que corresponden a:

- Firma de un acuerdo de confidencialidad y de no competencia por al menos 5 años.
- Derecho a voto para la toma de decisiones.
- Retiro de dividendos a contar del tercer año.
- En caso de salida de uno de los socios, los remanentes tendrán preferencia de compra del porcentaje de participación.
- En caso de adicionar un nuevo socio, el nuevo porcentaje de participación será descontado de los tres socios.
- Asistencia a sesiones mensuales de socios, en dónde se revisarán tanto resultados financieros y de gestión, como la alineación estratégica de la compañía.

A continuación, el flujo de la inversión:

Categoría	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Caja		\$(7.415.000,00)	\$(7.415.000,00)	\$(9.915.000,00)	\$(11.580.202,00)	\$(14.008.856,00)	\$(32.373.664,00)
Solicitud de Inversión	\$ 150.000.000,00						\$50.000.000,00
Inversión inicial	\$(72.721.000,00)						
Movimientos Inversiones	\$ 77.279.000,00	\$69.864.000,00	\$62.449.000,00	\$52.534.000,00	\$40.953.798,00	\$ 26.944.942,00	\$ 44.571.278,00
Categoría	7	8	9	10	11	12	
Ingresos	\$ 3.799.800,00	\$ 7.599.600,00	\$ 11.399.400,00	\$ 15.199.200,00	\$ 18.999.000,00	\$ 22.798.800,00	
Egresos de Caja	\$(19.588.664,00)	\$(19.588.664,00)	\$(19.588.664,00)	\$(19.588.664,00)	\$(19.588.664,00)	\$(19.588.664,00)	\$(21.034.164,00)
Solicitud de Inversión							
Inversión inicial							
Movimientos Inversiones	\$ 28.782.414,00	\$ 16.793.350,00	\$ 8.604.086,00	\$ 4.214.622,00	\$ 3.624.958,00	\$ 5.389.594,00	

Tabla 20: Flujo de Inversión
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo N°10. CONCLUSIONES

Como se evidenció a lo largo de este plan, la forma de trabajar en el mundo ya no es la misma, y está muy claro lo que buscan los clientes y usuarios. Por un lado, las empresas desean delegar la administración de actividades que para ellos no son clave y así enfocarse en su negocio, los empleados quieren flexibilidad y por otro lado, los padres no quieren dejar de lado su desarrollo de carrera, ni perderse tiempo con sus hijos.

Del mapa de posicionamiento de empresas de cowork se evidenció un nicho poco desarrollado que entregue una propuesta diferente a lo que dan las grandes cadenas, con un estilo menos corporativo, más familiar, pero con gran infraestructura y diseño. Este es el nicho que **Vita** busca cubrir.

El análisis de las fuerzas de Porter permitió identificar que resulta clave generar alianzas con complementadores confiables, ya que el poder que tienen éstos es alto, y del análisis PESTEL se concluyó que esta es una **Industria** con más oportunidades que riesgos y una de las grandes oportunidades se ha ratificado con el actual escenario en medio de la pandemia, donde tanto las personas como las empresas buscan mayor flexibilidad a la hora de trabajar. La Industria del Coworking sigue siendo una industria en crecimiento y presenta oportunidades para nuevas propuestas que entreguen servicios diferenciados a sus potenciales clientes.

Todo lo anteriormente mencionado permite concluir que un proyecto de este tipo es completamente factible y se decide realizar la inversión estimada para concretarlo y cubrir lo que el mercado demanda actualmente y a futuro.

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
- 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
- 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
- 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
- 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.

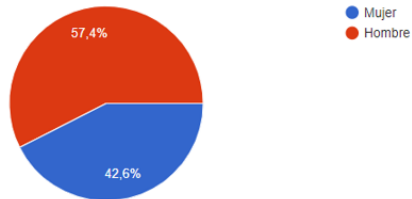
ANEXO N°2 - INVESTIGACIÓN DE MERCADO (B2C y B2B)

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

Información para destacar del mercado B2C:

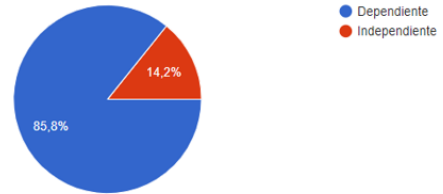
Indique el género que más lo(a) represente:

141 respuestas



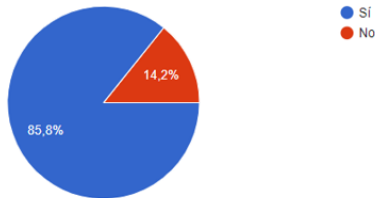
Seleccione qué tipo de trabajador(a) es:

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

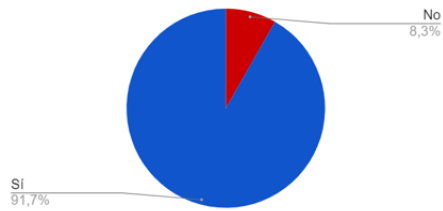
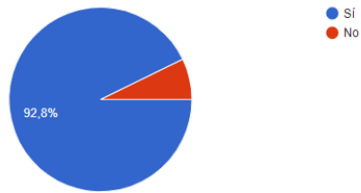


Gráfico 8: Mercado B2C
Fuente: Investigación de mercado propia

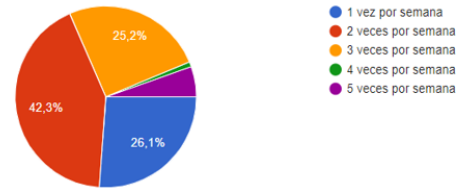
¿Estarías dispuesto(a) a pagar una tarifa flexible por este servicio?

111 respuestas



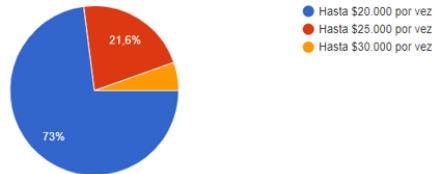
¿Cuántas veces a la semana te gustaría asistir a este co-work?

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

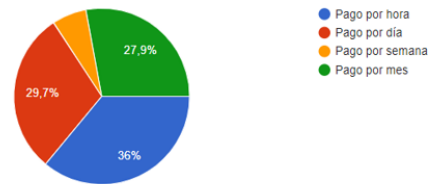


Gráfico 9: Mercado B2B
Fuente: Investigación de Mercado propia

Aspectos de mayor valoración en mercado B2C:

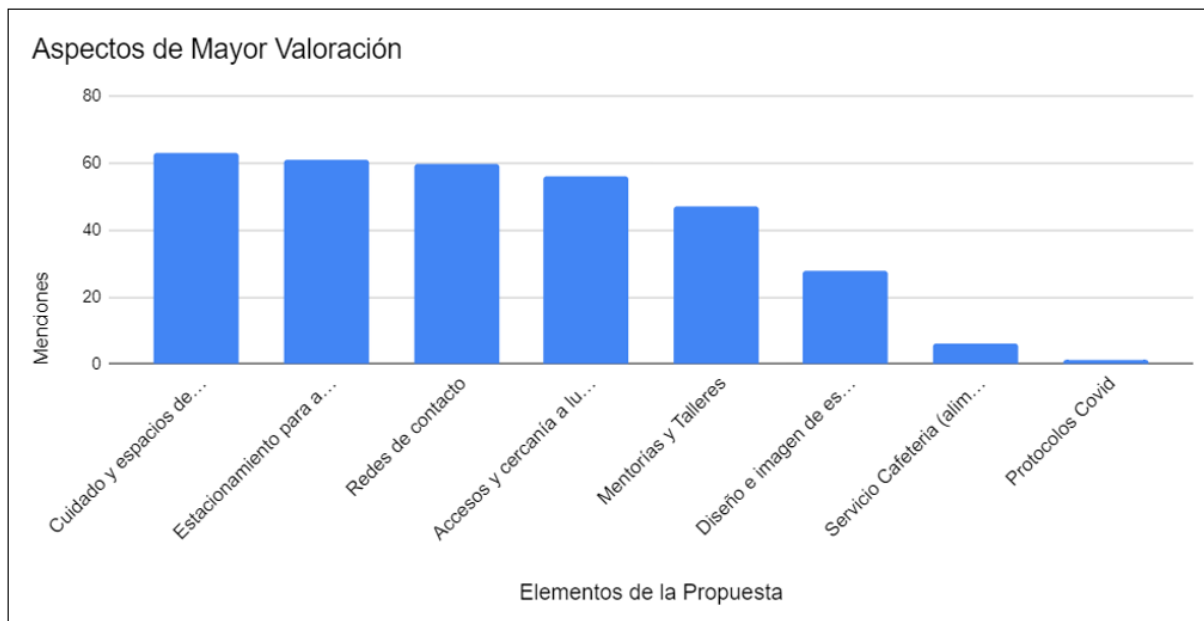


Gráfico 10: Aspectos mejor valorados B2B
Fuente: Investigación de mercado propia

Información para destacar de la investigación mercado B2B:

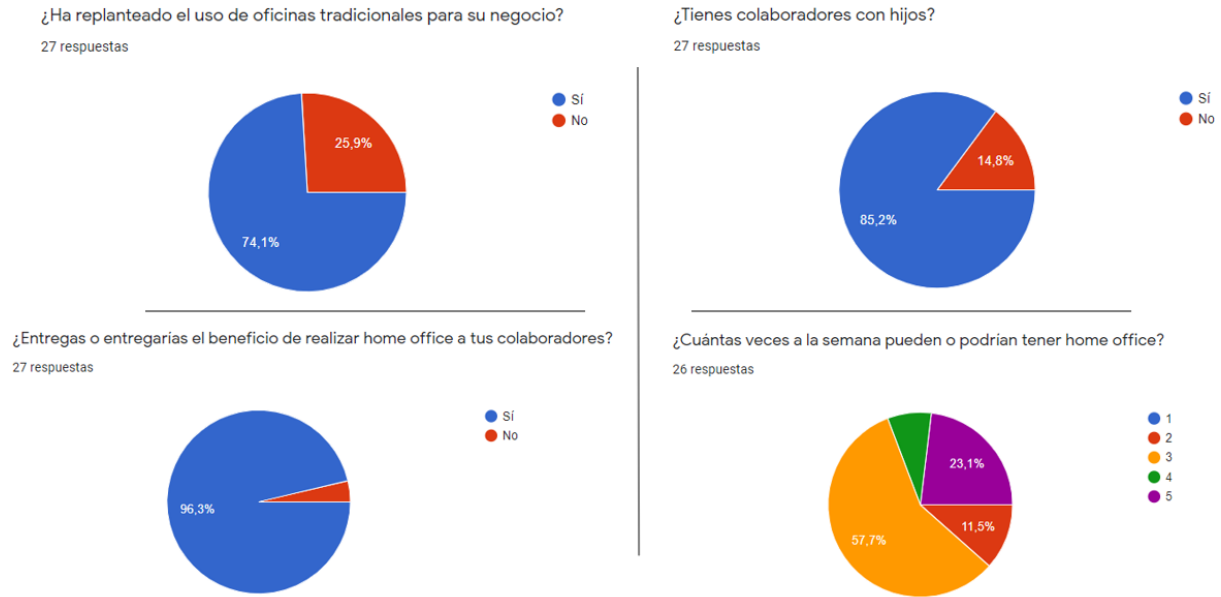


Gráfico 11: Mercado B2B
Fuente: Investigación de mercado propia

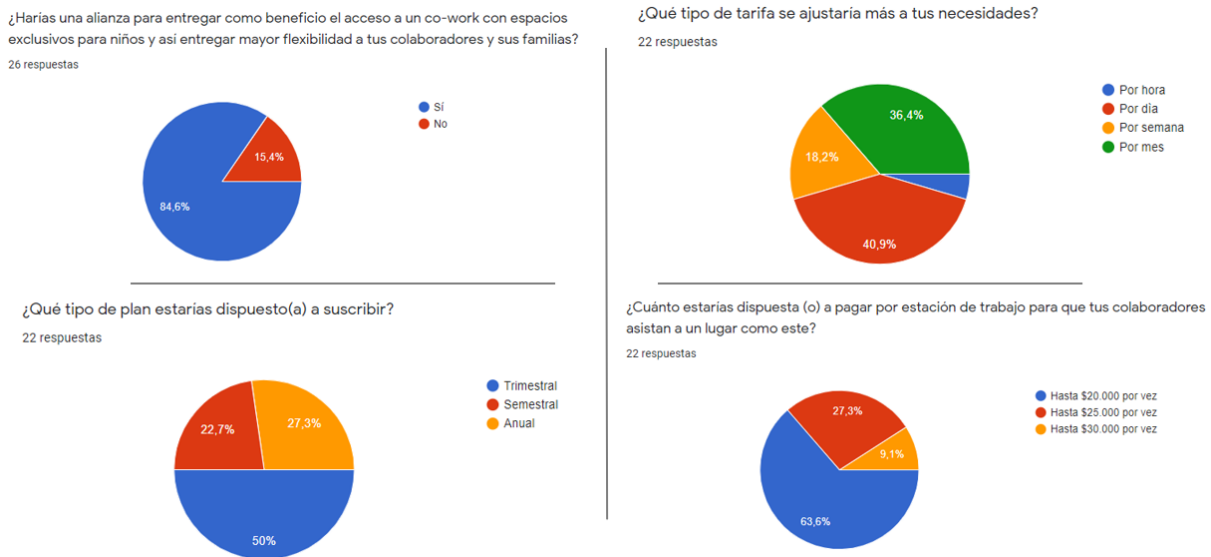


Gráfico 12: Mercado B2B
Fuente: Investigación de mercado propia

Aspectos de mayor valoración en mercado B2B:

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

22 respuestas

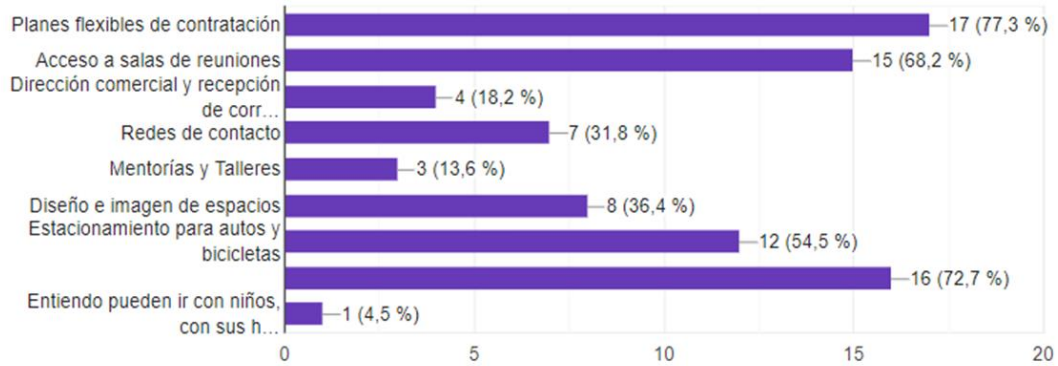


Gráfico 13: Aspectos de mayor valoración B2B
Fuente: Investigación de mercado propia

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

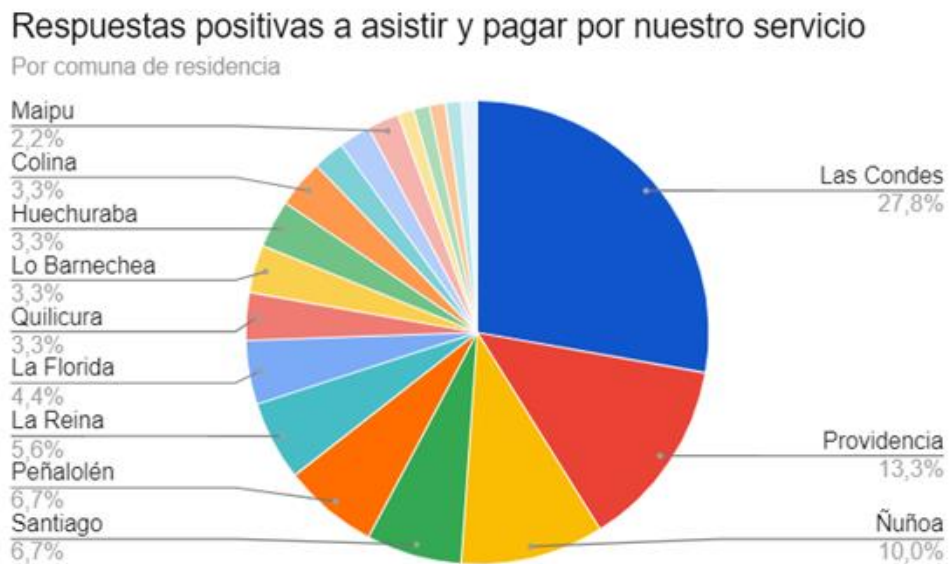


Gráfico 14: Ubicación Geográfica
Fuente: Elaboración Propia

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 15: 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 estratégicas².

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.³ 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**.

² Reporte Industria Cowork 2019, Universidad Adolfo Ibáñez

³ Página web 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.

- **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 m2 para desempeñar sus labores, se encontró la cantidad de m2 necesarios.
- Se estimó un coeficiente de ocupación de Cowork dividiendo la ocupación actual sobre la cantidad de m2 disponibles.
- Teniendo en cuenta que el valor de uso de cowork 2 veces a la semana es de aproximadamente 0,65 UF/m2, se multiplicó por los m2 necesarios encontrando el valor UF del mercado.

Tamaño	Número de empresas	Trabajadores Totales	Trabajadores en espacios	Deseabilidad	m2 por persona	Ocupación Co-Work/Total m2	m2 / 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 21: Estimación de la demanda B2B

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

o **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 / Dias	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
				Total	\$39.505.497.600

Tabla 22: 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 mantención 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.

ANEXO N°10 - INSTALACIONES

Las instalaciones de **Vita Cowork** contarán con las siguientes área o zonas:

Área / Zona	Cantidad	Capacidad	Tamaño
Planta abierta con estaciones de trabajo individuales	1	40 estaciones de trabajo	200 m2
Oficinas privadas	10	Hasta 2 personas por oficina	200 m2 totales
Salas de reuniones convertibles	4	Máximo 5 personas por sala que convertidas en salón aumenta a 20	100 m2 totales
Zona Infantil (con baños)	1	Máximo 30 personas	150 m2
Cafetería	1	Máximo 25 personas	75 m2
Recepción	1	2 personas	10 m2
Estaciones de trabajo para empleados del cowork	5	5 personas	25 m2
Baños comunes	8	8 personas	50 m2
Áreas comunes	2	50-60 personas	90 m2
Área verdes	1	50-60 personas	100 m2

Tabla 23: Detalle de Instalaciones
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°11 - PROGRAMA DE FUNCIONAMIENTO ÁREA DE NIÑOS

Como se ha mencionado anteriormente, para **Vita** es fundamental prestar un servicio acorde a las necesidades de sus clientes y usuarios, y siendo un aspecto diferenciador tan importante como el cuidado y desarrollo de sus hijos es que se define un programa de funcionamiento del área que incluye:

1. Cuidados

Los pequeños usuarios estarán en todo momento bajo el cuidado de dos personas, ambas profesionales de la educación, que serán seleccionadas rigurosamente según perfil profesional que se encuentra en Anexo N°12. Este personal será capacitado al inicio del proyecto y además en forma consecutiva cada 6 meses de acuerdo con programa preparado por Asesor en Educación que se menciona en Capítulo N°6, punto 6.2 de Estructura Organizacional y el que también incluye capacitaciones en manejo de emergencias y primeros auxilios. En caso de requerir asistencia de padres, se enviará una notificación mediante la plataforma **TuVita App** para que los padres puedan responder y comunicarse.

2. Seguridad

El área para niños contará con cámaras de seguridad y control de acceso. A este sector sólo podrán ingresar los adultos autorizados mediante lectura de huella en las puertas de ingreso.

3. Espacios diferenciados

- Área de lectura individual y compartida. Con cubículos especialmente diseñados para la comodidad de los más pequeños y un espacio especial para compartir entre todos, ya sea leyendo, escuchando o interpretando una gran historia.
- Sala de estudios. Diseñada para los niños que ya asisten al colegio y requieren un espacio o apoyo en sus tareas.
- Espacio para Artes y Creatividad. Zona libre que dispone materiales para dejar volar la imaginación.

- Área de juegos. Esta área contará con juegos de desarrollo cognitivo, los cuales complementan el aprendizaje y al mismo tiempo, divierten y entretienen a los niños. **Vita** dispondrá de estos juegos tanto de forma virtual como manual.

4. Actividades y rutinas de aprendizaje

4.1. Rutinas. Las profesionales guiarán la rutina de los niños, las que contemplan horarios para:

- Lectura y estudio: Las educadoras estarán a cargo de guiar a los niños en sus tareas del día a día y de fomentar la lectura de diversos cuentos e historias para desarrollar la imaginación y creatividad.
- Creatividad y Aprendizaje. Ya sea en la sala de artes o en las zonas abiertas los niños podrán experimentar a través del dibujo, pintura, baile, canto o incluso cuidando un huerto orgánico.
- Compartir experiencias. Momentos dedicados a conversaciones y aprendizajes relacionados con las emociones, autocuidado y valores.
- Juegos. Espacio necesario dentro de la rutina para el esparcimiento.

4.2. Actividades. Se considera un calendario de actividades especiales como: Cuentacuentos, obras de teatro infantil, celebraciones para fechas icónicas y talleres. Algunas de estas actividades se realizarán dentro del plan contratado y otras podrán considerarse como adicionales.

ANEXO N°12 - PERFIL DE PERSONAL CONTRATADO

Durante los primeros meses del plan de implementación se desarrollarán los perfiles para cada rol a contratar, definiendo: formación profesional, experiencia laboral, responsabilidades y expectativas del cargo.

A continuación, se resume el Perfil requerido durante el primer año de operación y que será el input para el proceso de selección:

- **Administrador:** Profesional de educación superior, Administrador General, Ingeniero en Administración, Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial o afín. Entre 1 y 3 años de experiencia en roles similares.
- **Coordinador de Ventas y Servicios:** Perfil técnico superior con experiencia de al menos 1 año en asistencia o coordinación de áreas de ventas o marketing, manejo avanzado en herramientas de Office y business intelligence.
- **Asistente de Operaciones:** Estudios técnicos en Electricidad, Electromecánica, Conectividad y Redes o afín. Experiencia de al menos 1 año en cargos similares y en el contacto y coordinación de proveedores.
- **Profesional de la educación:** Profesional de educación superior, Educadora de Párvulos o Técnico Asistente del Educador de Párvulos con al menos 2 años de experiencia en trabajo en aula en instituciones públicas y/o privadas.
- **Recepcionista:** Estudios técnicos, idealmente en Secretariado o áreas administrativas, con experiencia como recepcionista de al menos 2 años. Se requiere manejo avanzado en herramientas de Office.

Cabe señalar que el proceso de selección será externalizado por lo que se contratará el servicio de preselección de postulantes y aplicación e interpretación de test psicológicos. Posteriormente, el equipo Gestor realizará las entrevistas necesarias para seleccionar a los candidatos idóneos.

El primer rol para contratar será el de Administrador, quien junto al equipo Gestor desarrollará los procedimientos operativos del Cowork y estándares de trabajo para el resto de los roles. Su incorporación será al cuarto mes del plan de implementación.

Los siguientes a contratar serán los roles de Coordinador de Ventas y Asistente de Operaciones y al sexto mes el equipo de Recepcionistas. Este equipo será entrenado por el Administrador.

Para el caso de las personas que tendrán a su cuidado los niños, hijos de los usuarios del cowork, se realizará un plan de capacitación basado en un programa específico para el anexo de niños realizado por Asesor experto en materia de Educación (mencionado en Capítulo N°6, punto 6.2 de Estructura Organizacional). El equipo de 2 profesionales a contratar se incorporará al sexto mes y serán capacitados por el Administrador y el Asesor en base al programa anteriormente mencionado.

El equipo Gestor auditará estas capacitaciones a modo de asegurar que todo el equipo contratado esté al tanto de los principios y valores, misión, visión y objetivos de **Vita Cowork**.

ANEXO N°13 - BIOGRAFÍA DEL EQUIPO GESTOR

A continuación, se detalla el perfil profesional del equipo Gestor:

Karen Gutiérrez Acevedo	
Nacionalidad	Chilena
Profesión Pregrado	Ingeniero Civil Industrial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile
Postgrado	Diploma en Planificación Estratégica de Abastecimiento, Universidad de Chile MBA, Universidad de Chile
Experiencia Laboral (años)	15 años
Experiencia Laboral (rubros)	Industria, Manufactura, Retail
Experiencia Laboral (empresas)	3M Chile S.A. y anteriormente Fanaloza S.A.
Cargo Actual	Logistics Manager
Áreas de Experiencia / Background	Lean Six Sigma, Supply Chain: Planificación de Demanda y Abastecimiento, Sourcing & Procurement, Logística y Distribución. Finanzas y Control de Gestión.

Tabla 24: Biografía 1, Equipo Gestor
Fuente: Elaboración Propia

Jennifer Lu Luque	
Nacionalidad	Colombiana
Profesión Pregrado	Administradora de Negocios Internacionales
Postgrado	MBA, Universidad de Chile
Experiencia Laboral (años)	6 años
Experiencia Laboral (rubros)	Industria Farmacéutica
Experiencia Laboral (empresas)	Roche
Cargo Actual	Procurement Manager
Áreas de Experiencia / Background	Logística, Procurement, Sourcing, Importación, Metodologías ágiles (Scrum, Design Thinking)

Tabla 25: Biografía 2, Equipo Gestor
Fuente: Elaboración Propia