



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial
Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:
ING. ALEX CISTERNA CASTILLO
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

Desarrollo de un Plan de Negocio para un Coworking en la ciudad de Puerto Montt

Trabajo de Titulación
para optar al título de
Ingeniero Civil Industrial

DANIEL OTTMAR ÁLVAREZ HERNÁNDEZ

**PUERTO MONTT – CHILE
2013**

DEDICATORIA

“Este trabajo va dedicado especialmente para mis padres, quienes me apoyaron de forma incondicional en estos años de estudio y siempre creyeron en mí, siendo un pilar fundamental para poder seguir adelante y sacar una carrera profesional.

No quiero dejar de lado, a mis madrinas Erika y Silvia, con mis primas Vania y Rocio, que siempre me apoyaron y me hicieron ver desde pequeño que era capaz de estudiar en la Universidad, de verdad muchas gracias”

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar agradecimiento a Gabriel Labra junto a Marcos González, quienes me plantearon el desafío del tema a realizar, espero que les sea de utilidad.

También dar las gracias a todos mis compañeros de universidad, que de una forma u otra, ayudaron a que esta instancia haya sido enriquecedora y de nunca olvidar.

Agradecer a los profesores de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, de la Universidad Austral de Chile sede Puerto Montt, por lo conocimientos y valores entregados en este periodo de estudiante universitario. Destacar al Profesor Alex Cisterna, quien fue el profesor guía de este proyecto.

Mencionar también aquellos que fueron partícipes de este proyecto por medio de sus conocimientos técnicos, como es el caso de Nicole Cárdenas, estudiante de Arquitectura de la Universidad de Concepción, José Astorga, estudiante de Ingeniería Civil en Obras Civiles de la Universidad Austral de Chile y Luis Camilo Oyarzún, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Austral de Chile, sede Puerto Montt.

SUMARIO

En el siguiente informe se presenta el desarrollo de un plan de negocios para la elaboración de un coworking en la ciudad de Puerto Montt. El que consiste en el arriendo de espacios de trabajo en un ambiente comunitario, lo cual permitirá una interacción con diferentes profesionales y emprendedores de distintos rubros. Entre los beneficios que se obtienen al pertenecer a este tipo de espacios de trabajo, está la reducción de costos, el aumento de redes de contacto, la flexibilidad, el conocimiento y la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos.

Para la realización de este plan de negocios, se consideró una estructura basada en las siguientes etapas: descripción estratégica y general de la compañía, una descripción de productos y servicios, un plan de mercadotecnia, plan operativo, plan administrativo y por último una evaluación financiera. No dejando de lado, un diagnóstico inicial del mercado objetivo al cual apunta este negocio.

La metodología empleada para la elaboración de este plan de negocios, fue relacionada con cada uno de los objetivos que tiene este proyecto, por lo que se vinculó también a cada una de las etapas mencionadas anteriormente, desde el diagnóstico realizado hasta el plan financiero.

Una vez ejecutada la metodología correspondiente a las etapas antes mencionadas y con la información recopilada de ellas, se corroboró la existencia de un nicho de mercado que no ha sido satisfecho en su totalidad. Este nicho correspondiente a trabajadores Freelance y emprendedores que recién están comenzando con su negocio que no cuentan en la actualidad con un servicio como el que se está describiendo.

Finalmente, como resultado de la evaluación financiera sobre este plan de negocios, arrojó una inversión inicial de 9.320.951 pesos con un VAN de 59.496.172 pesos y una TIR del 504 por ciento, en un periodo de evaluación de cinco años. Esta evaluación de factibilidad se realizó con una tasa de 16,87 por ciento, de acuerdo al cálculo realizado por el método CAPM. Referente a los años de recuperación de la inversión inicial, ésta se recupera al primer año de ejecución.

ÍNDICE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
SUMARIO.....	iv
ÍNDICE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE FÓRMULAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Planteamiento del Problema	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Emprendimiento.....	4
2.2. Concepto de Coworking.....	6
2.2.1. Ventajas de pertenecer a un Coworking.....	8
2.3. Trabajo en Equipo	9
2.4. Plan de Negocio.....	12
2.5. Estructura de un Plan de Negocio	14
2.5.1. Resumen Ejecutivo.....	14
2.5.2. Descripción General de la Compañía	15
2.5.3. Productos y Servicios	21
2.5.4. Plan de Mercadotecnia	22
2.5.5. Plan Operativo	23
2.5.6. Administración y Organización.....	24
2.5.7. Evaluación y Plan Financiero	25

3.	METODOLOGÍA	30
3.1.	Diagnóstico del emprendimiento en Chile	31
3.2.	Descripción General de la Compañía.....	32
3.3.	Productos y Servicios.....	33
3.4.	Plan de Mercadotecnia.....	34
3.5.	Plan Operativo.....	35
3.6.	Plan Administrativo	35
3.7.	Evaluación y Plan Financiero.....	36
4.	RESULTADOS.....	39
4.1.	Diagnóstico del Emprendimiento en Chile.....	39
4.1.1.	Clasificación Empresarial en Chile	41
4.1.2.	Diagnóstico del Emprendimiento de Puerto Montt.	43
4.2.	Descripción General de la Compañía.....	44
4.3.	Productos y Servicios.....	49
4.4.	Plan de Mercadotecnia.....	50
4.5.	Plan Operativo.....	60
4.6.	Plan Administrativo	63
4.7.	Plan Financiero.....	65
5.	CONCLUSIONES.....	71
6.	RECOMENDACIONES	72
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	73
8.	LINKOGRAFÍA	75
9.	ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1: Descripción de productos.....	33
Tabla N° 4.1: Clasificación Empresas por nivel de Ventas	42
Tabla N° 4.2: Clasificación de acuerdo al sector económico.. ..	42
Tabla N° 4.3: Número de Empresas en Puerto Montt . ..	43
Tabla N° 4.4: Caracterización de Productos.	50
Tabla N° 4.5: Registro del Mercado analizado. ...	52
Tabla N° 4.6: Participación promedio de subsectores.	52
Tabla N° 4.7: Tabla de Precios.....	58
Tabla N° 4.8: Proyección ventas primer año.	58
Tabla N° 4.9: Ingresos Proyectados.	59
Tabla N° 4.10: Inversión Inicial.....	65
Tabla N° 4.11: Costos de Operación	66
Tabla N° 4.12: Préstamo Banco Estado	67
Tabla N° 4.13: Costo Capital	68
Tabla N° 4.14: Flujo de Caja	69
Tabla N° 4.15: Cálculo de VAN y TIR del Proyecto.	69
Tabla N° 4.16: Análisis de Sensibilidad	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°2.1: Espacio Coworking	8
Figura N°2.2: Preguntas que debe responder la Misión	17
Figura N°2.3: Preguntas que debe responder la visión	18
Figura N°2.4: Cinco Fuerzas de Porter	20
Figura N°2.5: Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja	27
Figura N°3.1: Diseño Metodológico	30
Figura N°4.1: Número de sociedades constituidas actualmente	40
Figura N°4.2: Logo de CoWo	45
Figura N°4.3: Registro del número de empresas en Puerto Montt	51
Figura N°4.4: Nivel de Aceptación	53
Figura N°4.5: Motivo de Aceptación	53
Figura N°4.6: Producto preferencial a contratar ..	54
Figura N°4.7: Diagrama de Cadena de Suministro. . .	60
Figura N°4.8: Plano de CoWo	63
Figura N°4.9: Estructura Organizacional	64
Figura N°4.10: Análisis de Sensibilidad	70

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula N°3.1: Costo Capital.....	37
Fórmula N°3.2: Valor Actual Neto.....	38
Fórmula N°3.3: Tasa Interna de Retorno.....	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	Diseño de la encuesta realizada al mercado objetivo por medio de Internet.
Anexo B	Ingresos con máxima capacidad
Anexo C	Visualizaciones en tres dimensiones
Anexo D	Cotización Aseo
Anexo E	Flujo de proyecto, visión proyecto puro y capacidad de pago respectivamente

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Introducción

Hoy en día la información no es un privilegio de algunos, ya que gracias a la globalización y a los medios de comunicación masiva, como es el caso de internet, es posible obtener cualquier tipo de investigación o información. Esta es una de las ventajas propias de la globalización, donde no existen fronteras que limiten la búsqueda y obtención de información, ya que todo está conectado. La distancia geográfica ya no es un impedimento para la obtención de información, sino más bien el hecho de que alguna información está protegida por la importancia que esta puede tener o por las consecuencias que puede existir por el mal uso de ella.

La información perteneciente al área de negocios y emprendimiento, no exenta de la globalización y de las consecuencias que ésta trae consigo, ha sido una fuente de constante búsqueda de actualizaciones y mejoras en modelos de emprendimiento. Es así como se dio a conocer un modelo de negocio atractivo e innovador en los Estados Unidos de América, el cual fue llamado Coworking. Este modelo que surge aproximadamente el año 2007, ante la necesidad de arrendar un espacio de trabajo, que en ese entonces era poco accesible monetariamente para una persona. Por lo anterior, surge la idea de arrendarlo con un grupo de amigos, lo cual permitiría abaratar costos y repartir los gastos comunes del sitio de trabajo. Esta idea de negocio en si no tenía mayor sofisticación, pero cuando se le empezaron a agregar ciertas características, como la decoración, iluminación, espacios comunes, entre otras, surge la idea de llevarlo como negocio y poder ganar dinero utilizando esta metodología.

En la actualidad el término coworking es una metodología de trabajo establecida, si bien esta no asegura el éxito de quienes pertenecen a ella, si les asegura ciertas ventajas, tanto en el desarrollo personal como emprendedor, como también en la reducción de costos por arrendamiento de un lugar de trabajo. Además es importante mencionar que las principales ciudades de Estados Unidos y de países europeos la han adquirido como estrategia de trabajo, por los múltiples beneficios que trae consigo. Es el caso de España, donde se ha masificado este tipo de negocios por la crisis interna en la que ésta se encuentra en la actualidad, siendo una solución a la que pueden optar los emprendedores. Latinoamérica no se ha quedado atrás en el desarrollo de este tipo de negocio, tal es el caso como Argentina, Brasil, México, Colombia y Chile, entre otros.

Por lo tanto, en el siguiente informe se propondrá un plan de negocios para el desarrollo de un coworking en la Ciudad de Puerto Montt, capital de la Región de los Lagos. Teniendo en cuenta la estructura y base de estudio que comprende el desarrollo de un plan de negocios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación de un coworking en Puerto Montt.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar la situación actual de Puerto Montt, mediante la recopilación de datos, en cuanto al desarrollo de emprendimiento y económico de la ciudad.
- b. Describir la gama de productos y/o servicios a ofrecer, mediante las necesidades recolectadas por medio de encuestas al segmento que se establece como objetivo.
- c. Realizar un plan de mercadotecnia, basándose en los ítems correspondientes a un estudio de mercado, investigación de mercado y marketing mix.
- d. Describir el proceso operativo por medio de un diagrama, tomado desde el sistema de aprovisionamiento hasta la entrega del servicio.
- e. Realizar un plan administrativo y organizacional de la empresa, por medio de un organigrama y una estructura administrativa.
- f. Realizar una evaluación y un plan financiero del plan de negocios por medio de los resultados obtenidos.

1.3. Planteamiento del Problema

Años atrás, para poder emprender en Chile y llevar a cabo una idea de negocio, había que pensar más de dos veces para realizarla, ya que al principio se necesitaba romper con grandes barreras de entrada, pasando por los prejuicios, la burocracia, el financiamiento e incluso la edad, los cuales eran los grandes impedimentos para poder adquirir recursos y así llevar a cabo esa idea de negocio. Por ende, hacia casi imposible poder emprender con estas barreras ya mencionadas.

En la actualidad, la edad ya no es un impedimento para poder emprender, ni menos el financiamiento, ya que están las opciones e instancias para poder llevarla a cabo. Para ello, hay que poseer una buena idea y generar un buen plan de negocios, para demostrar con cifras que ésta es rentable y así poder superar cualquier estigma que se tenga sobre ella. Con ello, las posibilidades de adquirir financiamiento aumentan exponencialmente, si bien no las garantizan, al menos la posibilidad es mayor al no llegar con esta herramienta que potencia la idea. Además, hoy en día las políticas del estado están fomentando el crecimiento y desarrollo de las pymes, por lo que cada vez hay más fondos en concurso para los nuevos emprendedores que deseen ejecutar esa idea, a través de organizaciones públicas.

Es verdad, que para poder emprender por lo general se deben dar dos o al menos una de las siguientes condiciones para que salga a flote una idea de emprendimiento. Una de ellas es que, en

un tiempo determinado exista una necesidad real de emprender, ya sea por una carencia económica u otra alternativa. La segunda, detectar una oportunidad de negocio que te brinde el mercado y tener la solución a dicha problemática. Pero cuando ya se poseen ambos factores, llámese, una idea o un plan de negocio y el financiamiento, el siguiente paso es armar o formar la pyme, para ello, siempre o casi siempre los recursos adquiridos se ajustan demasiado. Además, en un comienzo es de vital importancia tener un lugar estable de trabajo y céntrico a la vez, para poder ser visible frente al mercado. Es así como coworking, un espacio de trabajo comunitario para pequeñas empresas que están recién partiendo, o simplemente para personas que trabajan de forma individual y necesitan un lugar donde puedan desenvolverse, ya que en el hogar por distintos motivos no se le es posible, permite un lugar de trabajo céntrico y atractivo, donde las comodidades óptimas y ergonómicas hacen que se puedan desenvolver de una forma adecuada. Además de las ventajas mencionadas, de poder contar con una dirección y ubicación estratégica para sus negocios, ahorrándose así un gasto en lo que conlleva el arrendar una oficina en un lugar céntrico de cualquier ciudad, es la interacción con el resto de las personas que serán parte de este sitio de trabajo, donde podrán dialogar con personas que tendrán una visión y respuesta a sus inquietudes, sin necesidad de contratar a alguien, ya que ya han pasado por ello o simplemente lo saben. Por ende, no sólo serán sus compañeros de sitio, sino que los consejeros frente a problemáticas que puedan tener, y todo esto en un solo lugar.

Otra problemática que se busca dar solución, es la emigración de aquellos emprendedores a otras zonas más centralizadas del país. No capitalizando así, las capacidades de futuros empresarios, las cuales serán aprovechadas en otras ciudades. Por ende, la idea básicamente es que el talento del joven-adulto emprendedor aplique sus capacidades en la zona, no excluyéndose así a las personas más adultas que buscan un lugar de trabajo moderno, tranquilo y con las comodidades necesarias para desenvolverse correctamente. Un dato no menor, de acuerdo al análisis de la segunda encuesta de micro-emprendimiento 2011, es que del total de emprendimientos que se realizan en Chile, un 20 por ciento se realizan en la zona sur del país, en comparación a un 35 por ciento de la región metropolitana. Por ende, se apuesta que con este tipo de espacios, la emigración no sea tan masiva y así disminuir esa brecha.

Chile, el año 2012 implementó nuevas políticas para aumentar el emprendimiento, en base a ello se crearon cerca de 67.000 nuevas empresas, superando ampliamente años anteriores, de acuerdo a la información entregada por el Diario oficial. Por ende, con espacios como los coworking estas nuevas empresas podrán encontrar ayuda en forma comunitaria, y así a la vez disminuir ese porcentaje de mortalidad de las empresas, donde al quinto años, sólo un 5 por ciento de ellas logran perdurar en el tiempo. La idea, como se dijo anteriormente, no es solo un espacio de trabajo, sino un lugar de constante aprendizaje entre las experiencias vividas por los empresarios, y así no quedar en emprendedores del ayer, sino del mañana y aportar al país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Emprendimiento

En la actualidad, el poder emprender dentro de una economía significa un avance para ella, ya que las ventajas que trae consigo, en comparación a no tenerlas, son significativas e importantes para la economía local. Ya que, crea más empleo, genera una mayor competitividad dentro del mercado, y por ende aumenta la productividad dentro del país. Es por ello, que hoy en día las economías de los países se han preocupado más en incentivar el crecimiento de nuevas empresas en su región, por medio de programas que ayudan financieramente a la concreción de dicha empresa.

En base a lo mencionado anteriormente, sobre la importancia de poder emprender y las consecuencias que estas traen a las políticas que lo practican, se debe tener claro ¿qué es el emprendimiento o el acto de emprender? o ¿cómo se puede fomentar?, interrogantes que se responderán a continuación.

El término emprendimiento, que deriva del acto de emprender, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (2006) lo define como: “capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independientemente de los recursos que tenga bajo su control. El fundador del emprendimiento social lleva a cabo sus iniciativas haciendo uso de su posición jerárquica, red de contactos, recursos económicos u otros activos necesarios, ya sea que estén bajo su control o tenga que acceder a ellos por otros medios. En algunas ocasiones, la habilidad emprendedora se manifiesta de manera activa, impulsada por motivaciones altruistas o utilitarias del líder que hacen que busque oportunidades para desarrollar un proyecto social. En otras ocasiones, esta capacidad es potenciada por una actitud reactiva de un individuo al tener que dar una respuesta a cambios o amenazas externas”.

A su vez Urbano (2006) define el espíritu empresarial como una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no solamente para sus propietarios (los emprendedores o empresarios) sino también para los grupos de interés vinculados con ellos (empleados, clientes, proveedores, etc.).

Ambas definiciones coinciden en varios puntos, pero también se destaca que el emprender, no sólo lleva consigo un beneficio propio, sino que también para terceros. Por ende, a la hora de emprender, no solo se debe tener el interés propio de generar recursos, sino que también el

beneficio sea tanto para el emprendedor como para el consumidor del bien o servicio que está adquiriendo.

Varela (2001) define el término emprendedor como la persona o el conjunto de personas que fueron capaces de percibir una oportunidad de servicio o producto, y ante ella la fórmula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de recursos para poder en marcha el negocio o empresa. Además, este emprendimiento genera trabajo para el emprendedor, como para otros.

Para poder realizar un emprendimiento, Varela (2001) establece que hay varios puntos en común para el desarrollo de este término. Entre los que se pueden mencionar está el identificar la oportunidad; Creatividad e innovación en la puesta en marcha de la oportunidad; Participación en el diseño, montaje y operación; El riesgo de recursos financieros, tiempo y prestigio personal; Inversión de dinero, tiempo, conocimiento y energías; Búsqueda de satisfacciones monetarias y personales; Creación de riqueza y generación empleo; Actuación con libertad e independencia.

Kantis (2011) menciona que en la actualidad no es prioridad responder a la interrogante sobre si el emprendedor nace o se hace, sino que se debe focalizar en determinar las actitudes, aptitudes, habilidades y saberes que los emprendedores deben desplegar para lograr sus objetivos. La prioridad de determinar estas características, es porque en primera fase de un emprendimiento, se requieren ciertas capacidades para concretar la idea de negocio, como elaborar el proyecto, reunir recursos, atacar el mercado y resolver múltiples problemas para poner en marcha el emprendimiento. Dentro de otras características propias del emprendedor, se encuentra la motivación, motor fundamental para pasar desde un sueño a la ejecución de éste, y las competencias, ya que no se alcanza con solo querer, sino que se deben tener ciertas habilidades para ello.

Teniendo clara la definición de emprendimiento y algunas características de ellos, necesario mencionar porque esta es una ayuda a la economía local, si bien se mencionaron anteriormente, estas serán detalladas con una mayor profundidad a continuación:

- Genera mayor empleo: en la actualidad las grandes empresas se han empeñado en reducir la cantidad de empleados dentro de éstas, con el fin de poder aumentar la productividad y a su vez reducir costos. Por ende, al generar más emprendimiento, de alguna u otra forma aumentará el número de empleos y se podrá compensar esta tendencia de las grandes compañías.
- Innovación: el hecho de crear nuevas empresas, si bien no todas son necesariamente innovadoras, el efecto que crea es forzar a la innovación, ya que como existe mayor

competencia dentro del mercado, éstas deben diferenciarse y por ende van innovando a través del tiempo, para así poder mantenerse en el mercado.

Con las ventajas mencionadas, en cuanto al promover el emprendimiento dentro una economía, han hecho posible y factible que Chile tome como iniciativa el auge para ayudar a la creación de nuevas empresas, por medio de fondos entregados por entidades gubernamentales. Todo lo anterior, en pro de seguir con la estrategia país, de pasar de una economía subdesarrollada a una desarrollada.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Actividad Emprendedora en Chile y el Mundo (2012), establece que el emprendimiento es un proceso por el cual se debe realizar un seguimiento, con lo cual no basta poseer las cantidades de emprendimiento como número, sino que recalca la necesidad de detectar las motivaciones y actitudes para la realización de ellas.

Un emprendedor que ha tenido éxito en crear y mantener un negocio ha pasado por todo el proceso. Los procesos emprendedores comienzan antes de que el negocio sea 100% operativo. Alguien que recién comienza un emprendimiento y trata de sobrevivir en un mercado muy competitivo es un emprendedor, a pesar de no tener aspiraciones de gran crecimiento. Por otra parte, una persona que ha estado envuelto en negocios por un número significativo de años y es innovador, competitivo y tiene una mentalidad orientada al crecimiento, sigue siendo un emprendedor. Asimismo el proceso natural de discontinuación del negocio es parte del ciclo de esta dinámica. (GEM, 2012)

De acuerdo a las cifras entregadas por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), en el año 2012, denominado año del emprendimiento por el gobierno de Chile, el número de empresas que se crearon fueron cerca de 67.000 empresas, un alza significativa en comparación del año anterior, donde se alcanzó una cifra cercana a las 58.400 empresas.

2.2. Concepto de Coworking

El término coworking fue mencionado por vez primera en el año 1999, por el Ingeniero Louis Bernard "Bernie" de Koven, quien lo definió como un trabajo colaborativo, apoyado por un ordenador y las tecnologías existentes en dicha época. Este término fue en base a la visión que poseía sobre el computador y cómo esta herramienta afectaría en el futuro laboral.

Si bien este concepto se empezó a utilizar gracias al Ingeniero en Informática Brad Neumberg, en el año 2007, en la ciudad de San Francisco, Estados Unidos (Geneviene, 2011), para poder describir su innovador sistema de trabajo.

Este sistema de trabajo consistía con poseer una oficina con un lugar estable y una posición estratégica, la cual era utilizada para poder ejercer y trabajar en sus proyectos individuales. Pero,

el monto o dinero que debía cancelar por él, era demasiado alto, por lo que la arrendó en conjunto con dos amigos más de universidad. Es así como nace la idea de poder trabajar en un espacio en común con personas que trabajan de forma individual, y que además tenían como única idea en común el emprender con algún modelo de negocio. Al ver que era factible dicha área de trabajo en común y como muestra de ello era que se empezaron a ayudar en conjunto, si bien, no se involucraban en el cien por ciento del proyecto de la otra persona, si había temas donde se podían potenciar, ya sea por alguna experiencia parecida o porque tenían conocimiento de ello.

Luego de esta experiencia vivida por Brad Neumberg y viendo la aceptación positiva que tuvo este tipo de espacios de trabajo colaborativo, crea un segundo espacio coworking, denominado "Citizen Space". A partir de este espacio, ya mejor definido, tanto a nivel de la estructura, como con la idea de trabajo, se empiezan a crear nuevos espacios de coworking, los cuales con una tasa de crecimiento exponencial se fueron estableciendo sobre el territorio de Estados Unidos y Europa.

Hoy en día, la metodología de trabajo Coworking está enfocada en las bases con la que se inició esta idea. Es decir, con un lugar cómodo y estratégico de trabajo, para que aquellas personas que necesiten un lugar con estas características, puedan acceder a este tipo de espacios. Además, el factor en común por lo general se da para aquellas personas que están recién emprendiendo y desean un lugar estratégico y con las comodidades buenas para lograr un buen trabajo, teniendo en cuenta que cuando recién se comienza con un negocio, los fondos son escasos y debe ahorrar o saber aprovechar al máximo.

Si bien la idea de negocio es sencilla, se debe tener en claro que el éxito de éste no radica principalmente en el lugar que este situado o en la decoración que posea, ya que esta dependerá exclusivamente de las personas que asistan a este coworking. Ya que, como es un espacio comunitario, donde interactúan varias personas con diferentes estilos de comportamiento y cómo afrontan la vida, las formas de pensar de estas son distintas, por lo que se debe tener un consenso al menos de como relacionarse dentro del lugar. Para que así no existan malos entendidos y no se pase a llevar a nadie mientras está este trabajando. Es decir, al menos en cada coworking se debe contar con un manual de comportamiento, para así evitar problemas con los integrantes de este espacio de trabajo.



Figura N°2.1: Espacio Coworking
Fuente: www.wernah.com

2.2.1. Ventajas de pertenecer a un Coworking

Las ventajas de poder ser parte de un espacio de trabajo cooperativo son sin duda de gran alcance para todas aquellas personas que necesitan poner en pie la idea de negocio que están desarrollando o que deseen ejecutar en un tiempo determinado, ya que las personas que asisten a estos espacios poseen la misma intención que cada uno de los participantes. Vale decir, cada uno de los integrantes van en busca de poder conseguir su sueño, por lo que han debido pasar por numerosas dificultades o experiencias que pueden ser de gran ayuda para uno que está recién comenzando. Dentro de las ventajas más visibles que se dan a conocer en los coworking, los dan a conocer los mismos sitios de dichos espacios de trabajo, como es el caso de Co-Work.cl, xyzcoworking.cl, lincinews.com, coworkingspain.es, entre otros, además de los comentarios de los usuarios que participan activamente en ellos.

Entre las ventajas y/o beneficios que se adquieren al pertenecer a este tipo de espacios, se pueden mencionar:

- a. **Bajo Costo:** El costo de poder alquilar una oficina es muy elevado para alguien que recién este comenzando con su idea de negocio, ya sea que está este en fase de ejecución o simplemente de formulación. Por ende el arrendar un lugar entre varios emprendedores es una alternativa válida. Además, al principio de cada proyecto, ya sea este individual o grupal, se requiere un lugar de trabajo donde estén las condiciones para poder hacerlo de forma óptima y segura. Alguien puede pensar que por qué no trabajar en el hogar, pero si uno no vive solo o simplemente la persona está acostumbrada a laborar fuera del hogar y bajo ciertas reglas, la concentración no se es posible y por ende el modelo de negocio no fluye y no se lleva a cabo y solamente queda en una idea que pudo haber funcionado.

- b. Ubicación: La ubicación que presentan los coworking en gran medida son de gran eficiencia, ya que están pensados en base a diferentes factores que esta la condicionan, es decir, son localizados para que sean accesibles y tengan un factor visible frente a la población. Accesibles, para que todos tengan opciones de llegar al lugar sin inconvenientes, por lo general, son lugares céntricos donde llega la locomoción de forma directa, rápida y expedita. La visibilidad, es un factor importante, ya que se promociona el lugar y las pymes que ocupan este espacio para poder funcionar de manera normal.

- c. Conectividad: factor no solamente relevante al área tecnológica, es decir, este abarca mucho más que la conectividad a internet propia dentro del recinto, ya que va más enfocada a la conectividad que tendrán las personas que sean parte de este proyecto con otras personas que están en la misma sintonía que ellas, formalizando una pyme y que muchas veces podrán prestarse servicios entre ellas, o simplemente formándose futuros contactos, que a la hora de emprender es de gran utilidad.

- d. Asistencia Técnica: existen ciertos coworking que no sólo dan a conocer los factores o características principales, mencionadas anteriormente. Sino que estas se involucran mucho más con los integrantes, prestándoles servicios de asistencia jurídica o financiera, a la vez realizando ciertas actividades grupales que ayudan al emprendedor. Estas últimas pueden ser experiencias de alguno de los participantes o de alguna entidad que quiera dar a conocer algunos puntos importantes para cada emprendedor.

- e. Beneficios Flexibles: en Europa y Estados Unidos, los coworking como medida de incentivo para que accedan a este grupo de trabajo y no a otro, ofrecen ciertas ventajas, como horarios flexibles de trabajo, descuentos en estacionamientos, etc.

2.3. Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo de acuerdo a lo señalado por Ander-Egg (2001) es una acción en conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos o también dicho de otro modo, se trata de un pequeño grupo de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus habilidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos. Si bien dentro de un coworking cada uno trabaja en sus respectivos proyectos, existen instancias donde todos los integrantes estas involucrados unos con otros, para la realización de un proyecto en común, vale decir, existe un apoyo comunitario y colaborativo para que cada negocio surja en el mercado.

La visión que posee un espacio de coworking, es como personas denominadas en un principio individualistas trabajarán en espacios comunes para todos, llámese, escritorios, oficinas, sala de esperas, etc. Estas personas individualistas, quienes son o serán futuros emprendedores, siempre requieren la ayuda de una tercera persona, ya sea para un consejo o algún tema que ellos no manejen y necesiten esa asistencia técnica. Cuando una persona se integra a un espacio de coworking, se enfrentará a distintas personalidades, pero que de alguna u otra forma todas conspiran para llegar a un mismo objetivo, el cual es sacar a flote su idea de negocio y perdurar en el tiempo.

Gratton (2008), en su libro señala que existen ciertas energías que hacen posible alimentar la innovación y por ende la producción en grupo de personas. Estas energías, las denomina como "Puntos Calientes", las cuales pertenecen a una organización o un grupo de personas pertenecientes a una compañía de trabajo. Si bien este libro está enfocado a cómo podemos detectar y hacer como una característica propia el uso de estos puntos calientes, y así poder generar una organización innovadora que logre mantenerse en vanguardia, también hay varios puntos que son utilizables no sólo en una compañía, si no en el trabajo en equipo, para así obtener ideas innovadoras dentro de un espacio de trabajo.

Toda empresa desea ser innovadora y así mantenerse en vanguardia, como se mencionó anteriormente, pero existen ciertas restricciones que hacen esto casi imposible en una compañía. Por ende, Gratton (2008), señala que para poder lograr que esta energía, denominada puntos calientes, se apodere de una organización o que más bien aparezcan de forma más frecuente dentro de ella, deben existir cambios estructurales dentro de la empresa, donde se deben reestructurar los valores y políticas que la rigen en la actualidad. Estos con el fin de que aquellos ejecutivos o líderes, comprendan la nueva mentalidad y lo empiecen aplicar en sus círculos de trabajo más cercanos.

Para que estos puntos calientes, comiencen a fluir dentro de una empresa, esta debe tener claro que existen ciertas actitudes propias de cada persona, en la cual no siempre serán las adecuadas, y serán parte de los cambios que deban realizar las empresas para poder llegar al objetivo. Estas cualidades o elementos claves que deben existir y que las menciona Gratton (2008) claramente en su libro son las siguientes:

- Primer Elemento, Mentalidad Cooperadora: este elemento surge cuando hay personas entusiasmadas, dispuestas a cooperar unas con otras, y en capacidad de hacerlo. Este entusiasmo entre personas, genera un intercambio de conocimiento, donde todos aprenden unos de otros y se generan ideas innovadoras. Pero esta característica se fundamenta a su vez de tres pilares, o capacidades distintivas de la persona, una capacidad intelectual, una capacidad social y por último una emocional. En el caso que se rompa una de ellas, este primer elemento no se dará a cabo.

- Segundo Elemento, Expansión de los Límites: habla sobre la cooperación entre diferentes áreas dentro de una compañía, donde no solo se debe apoyar por las personas que están insertas en el mismo problema, ya que estas verán lo mismo. El apoyo de otras personas, entrega otras perspectivas y nuevas ideas de un trabajo a realizar. Es sabido que entre amigos y/o conocidos, no surgen muchas ideas innovadoras, por ende la necesidad de conformar grupos con personas que piensen diferente y tengan una forma distinta de ver el mundo.
- Tercer Elemento, Propósito Vivificante: la energía que ocasiona los puntos calientes, son por metas en comunes que posee un grupo de personas. Es un objetivo que la gente encuentra excitante e interesante, y que los motiva a seguir adelante. En el caso de los emprendedores, el o la meta en común que poseen todas aquellas personas que trabajan en espacios como el coworking, concuerdan en ella, en sacar su idea de negocio en adelante, persistir con su emprendimiento, ya que esta las apasiona y les genera motivación propia.

Maxwell (2007), define que el equipo en trabajo divide el esfuerzo y multiplica su efecto, esto porque:

- Los equipos involucran más personas, por tanto obtienen más recursos, más ideas y energías, algo que no se posee en un individuo.
- Los equipos de trabajo aprovechan al máximo el potencial de líder y minimizan sus debilidades. Las fortalezas y las debilidades están más expuestas en los individuos.
- Los equipos proveen múltiples perspectivas de cómo satisfacer la necesidad o alcanzar la meta, presentando varias alternativas para cada situación. La posición individual con frecuencia no es tan amplia o tan profunda como la de un grupo cuando enfrenta problemas.
- Los equipos comparten el mérito por las victorias y la culpabilidad por las pérdidas. Esto fomenta una unidad genuina y una comunidad auténtica. Los individuos toman el mérito y la culpa por si solos. Esto fomenta el orgullo y a veces una sensación de fracaso.
- Los equipos hacen que sus líderes sean responsables por la meta. Los individuos que no tienen ninguna corrección pueden cambiar la meta sin ninguna responsabilidad.
- Los equipos sencillamente pueden hacer más que un individuo.(MAXWELL, 2007)

Relacionando estos conceptos y/o ventajas que conlleva el trabajo en equipo a espacios como el coworking, existen varios puntos donde las características propias del cowork se hacen presente, ya que una de las ventajas al pertenecer a uno de estos espacios de trabajo, es la capacidad de establecer relaciones con otras personas y así obtener un punto de vista totalmente diferente, donde se hacen lazos que más adelante pueden servir como contacto, o una ayuda simplemente, porque todos tienen una meta en común, el emprendimiento.

2.4. Plan de Negocio

El plan de negocios, de acuerdo a lo que señala Weinberger (2009), es una herramienta útil que ayuda a evaluar un proyecto desde diferentes perspectivas y que permite evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial. Además, permite reducir la incertidumbre y saber con mayor precisión el riesgo que se está corriendo al ejecutar una idea de negocio. Otras de las características que entrega el realizar un plan de negocios, es que como permiten saber el riesgo del proyecto, de acuerdo a lo señalado anteriormente, permite al empresario ser más cauto en las posibles inversiones, con lo cual hace posible resguardar la imagen del mismo frente a un sistema de financiamientos.

Linda A. Cyr (2009), establece que la importancia de poder redactar este documento, va más allá de las formalidades que se requieren para poder emprender, ya que nos permite tener una visión clara y objetiva del mercado donde se quiere intervenir, con que personas se debe contar para ello, cual es el objetivo, entre otras características, pero a su vez señala que lo importante es ser honesto con uno mismo, ya que el objetivo no es mostrar solo la arista favorable del negocio, sino mostrar las ventajas y desventajas de este nuevo emprendimiento.

El plan de negocio no convierte ideas malas en buenos negocios, sino que permite percatarse de ideas inapropiadas y evitar contratiempos. Las ideas buenas convertidas en buenos planes de negocio generarán mejores negocios y serán las base para desarrollar un replanteamiento estratégico más ambicioso posteriormente (Veloso, 2007).

A su vez, Veloso (2007) hace una analogía entre un emprendimiento y un viaje de un barco, donde en ambos se necesita una carta de ruta o de navegación por dónde se desea ir, para así estar preparado a las diferentes dificultades que puedan ir apareciendo en el camino, ya no tan desconocido, por lo que permite no ir a la deriva. Es por ello la importancia de un plan de negocios para un emprendedor, donde le permite estar precavido, no en su totalidad, pero ya no será desconocido donde se está incursionando y le podrá hacer frente a algunas dificultades que le puedan ir apareciendo en el camino.

En un contexto mucho más formal, en cuanto a la definición y que es propiamente tal un plan de negocio, Muñiz (2010) lo define como un instrumento formal que asegurara el éxito de los mismos, vale decir de las personas que están realizando el plan de negocios sobre una idea de emprendimiento, ya que en ella se da a conocer como esta herramienta de trabajo logra identificar, describir y analizar la idea de negocio en su totalidad, donde permite verificar la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de dicho proyecto.

A su vez señala que el objetivo principal de un plan de negocio es presentar el producto o servicio por medio de un instrumento válido, el cual ayuda como medio de divulgación del diseño del negocio que se plantea, además genera una instancia favorable para que posibles inversores den recursos o capacidades necesarias para iniciar el negocio. Por ende es de suma importancia tener

un buen plan de negocios, ya que es la carta de presentación para los posibles inversores del proyecto.

Muñiz (2010), menciona que un buen plan de negocios posee las siguientes características:

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su idea de negocio sistemáticamente, lo que asegurará que esta tenga realmente un gran impacto.
- Muestra las carencias en el conocimiento existente, y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura que se toman decisiones, de forma que se adopte un método bien enfocado.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos necesarios.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad en la fase de creación del plan de negocio, se descubre que existe la posibilidad de fracasar, no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si se descubre más tarde, dicha posibilidad podría tener efectos desastrosos en el negocio, para los clientes, para los inversores y para los empleados de la empresa.

También se menciona que un buen plan de negocio debe cumplir las siguientes cualidades:

- *Eficaz*: debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual promotor o inversor debe conocer para financiar el proyecto.
- *Estructurado*: debe tener una estructura simple y clara que permita ser entendido de una forma fácil.
- *Comprensible*: debe estar escrito con claridad, con un vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- *Breve*: debe contener los datos necesarios y oportunos.
- *Cómodo*: debe ser fácil de entender y leer.
- *Atractivo*: las cifras y cuadros son fáciles de entender; se deben evitar los efectos especiales en los gráficos.
- El periodo del plan de negocios debería ser máximo de tres años, ir más allá debe quedar justificado.
- El plan de negocios deben realizarlo el/los interesados aunque se puede buscar apoyo externo, el trabajo debe ser en equipo.
- *Contenido*: lo más importante no es el estilo y la presentación sino el contenido y la justificación de datos argumentados.

2.5. Estructura de un Plan de Negocio

La importancia de realizar un plan de negocios radica principalmente en dar un nivel o un paso más avanzado de compromiso y profesionalismo a la idea o sueño que se desee como un posible emprendimiento, y que esta no solo quede en eso. Pero para cada emprendimiento existe una estructura de trabajo que difiere del resto, ya sea esta un producto o servicio, o que simplemente las realidades son diferentes por donde se le mire. Es por ello que teniendo claro hacia donde se desee proyectar con esta idea de negocio, se debe tener si o si una estructura de trabajo para establecer cómo se mencionó anteriormente mayor compromiso y profesionalismo con la idea.

Si bien existen diversas estructuras de un plan de negocios, el establecido por Seigel, Ford y Bornstein (1993) será la base para el plan de negocio que se presentará a continuación, el cual está establecido por los siguientes ítems:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción General de la Compañía
- Productos y Servicios
- Plan de Mercadotecnia
- Plan Operativo
- Administración y Organización
- Estructura y Capital

Además del modelo de Seigel, Ford y Bornstein (1993), Longenecker (2010), señala una estructura que se complementa con ella, por ende igual se usará como base o estilo de formato al desarrollar el plan de negocios del coworking.

2.5.1. Resumen Ejecutivo

Stutely (2000) señala que el resumen ejecutivo es la parte más importante para posibles inversores, ya que permite, como dice su nombre, de una forma resumida ver y analizar la idea de negocio, por ende a la hora de presentarlo con fines de obtener financiamiento este no debe ser tomado a la ligera. Por ende, establece que es un plan en miniatura y no una mera introducción, donde lo ideal es que capture todos los puntos relevantes en nada más una hoja.

Otra característica importante que se debe tener, es la declaración de marketing creíble que venda sus visiones y objetivos; pero que nunca, por otro lado, promueva de manera sensacionalista sus ideas y advierta con honestidad de los riesgos más latentes (STUTELY, 2000).

Eglash (2000), establece que la importancia de un resumen ejecutivo radica en cómo presentar de forma dinámica, entusiasta y sobre todo resumida el plan de negocios, ya que a partir de esta se podrá acceder a algún fondo de financiamiento, ya que por lo general, si este no motiva a quien lo lea o no lo encuentra interesante, afirma que ya se puede dar una afectuosa despedida a todo el duro esfuerzo y trabajo realizado. Por ende la importancia de este resumen de tomarlo en cuenta a la hora de presentar un plan de negocios a un grupo o personas que puedan dar financiamiento a la idea de negocio.

A su vez da a conocer dos métodos que frecuentemente se usan para poder redactar un resumen ejecutivo:

- Primera escuela de pensamiento que se basa en la teoría de que este resumen se puede utilizar como un esbozo del plan de negocio completo.
- Última filosofía que se basa en la teoría de que se puede combinar partes del resto del plan para utilizar en el resumen ejecutivo.

Frente a estas dos metodologías de formular un resumen ejecutivo, Eglash (2000), recomienda preparar un borrador elemental y cuando ya tenga el plan terminado, actualizar y/o modificar algunas partes de su antiguo resumen para que quede más completo y acorde a lo que realmente realizó en su plan de negocios.

Dentro de este mismo, señala que un resumen ejecutivo debe tener al menos las siguientes partes dentro de él.

- Una definición de la misión de la empresa una descripción de la misma.
- La dirección y gestión.
- La competencia.
- El producto y/o servicio.
- Marketing y ventas.
- Operaciones.
- Planificaciones y previsiones financieras.

2.5.2. Descripción General de la Compañía

De acuerdo a lo formulado por Siegel (1994), cuando se desarrolla un plan empresarial comienza con una descripción de la compañía, donde se deben exponer las actividades más fundamentales de esta, en el lugar donde se desenvolverá entre otras interrogantes. Por ende se debe mencionar con claridad a qué tipo de clientes o potenciales consumidores se desea llegar, cuál es el producto o servicio que se desea ofrecer, y si este ya existe, cuáles son las ventajas competitivas sobre el resto y la manera en cómo lo hará para irrumpir en el mercado.

Es de suma importancia dar a conocer los objetivos de la empresa, y si estos abarcarán a nivel local, nacional o incluso internacional, en ámbito del posicionamiento que se desee a nivel

geográfico, como también en otras aristas. Por ende, estos objetivos deben ser realistas y alcanzables, siendo una característica propia de ellos. Si bien el resumen ejecutivo deja una primera impresión de cuál es la idea en sí, la descripción es otro punto inicial de importancia.

Autores como Viniegra (2007) señalan que la descripción general de la empresa tiene que dar a conocer que es lo que nos distingue del resto de las compañías.

Además, el hacer una descripción general de la empresa, permite entre otras cosas, identificar de una forma clara y concisa aspectos tan importantes como objetivos, logros y factores distintivos, muchas veces pasados por alto y que juegan un papel muy importante al momento de establecer el camino a seguir para cumplir nuestros objetivos, de aquí su importancia. (VINIEGRA, 2007).

Dentro de los sellos distintivos que posee una empresa de otra, es la definición de misión, visión y objetivos que poseen, ya que con ellas marcan la discrepancia con la competencia.

a) La Misión

La misión es un concepto amplio y básico que plantea la razón por la cual este segmento de empresas existe, o sea, define la naturaleza del negocio, la cual determina las condiciones, el "hacia dónde vamos". La naturaleza del negocio significa qué necesidades se quieren satisfacer, a qué clientes abordar, qué tipo de servicio o producto se ofrecerá, la cobertura o área geográfica y las competencias o ventajas competitivas que se deben desarrollar para esta misión. Asimismo, la misión debe involucrar la filosofía, que es el conjunto de valores de la empresa como tal. (MUÑOZ, 2008)

Los beneficios de un adecuado planteamiento de la misión son, entre otros:

- Suministra unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartida en todos los niveles.
- Consolida valores más allá del tiempo y de los grupos de interés e individuos.
- Proyecta sentido de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa pueden identificar.
- Afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables. (MUÑOZ, 2008)

Para elaborar la misión, Muñoz (2008) establece que se deben responder las preguntas representadas en la siguiente figura:



Figura N° 2.2: Preguntas que debe responder la Misión.

Fuente: Elaboración propia, en base a Muñoz (2008).

b) La Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.

- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? (MARTINEZ, 2005)

Dentro de las preguntas que se deben responder para poder crear una buena visión, son expresadas en la siguiente figura:



Figura N°2.3: Preguntas que debe responder la visión.

Fuente: Elaboración propia, en base a Muñoz (2008).

c) Objetivos

Los objetivos son afirmaciones de cómo una empresa intenta cumplir su misión; por lo general, se expresan en términos específicos, agregando la dimensión tiempo en una forma precisa. También se define como aquellos resultados que se desean o se necesitan obtener dentro de un cierto lapso específico de tiempo, de manera que faciliten la medición de la gestión y representen la situación deseada. (MUÑOZ, 2008)

Por ende, dentro de las características propias que deben tener los objetivos, independiente de que empresa se traten, es que deben ser específicos y con un resultado final medible, alcanzables y a la vez difíciles, motivadores y por último, que sean aceptados y asumidos plenamente.

Muñoz (2008), señala que el verbo de los objetivos deben ir señalados en infinitivo (tiempo verbal), es decir, que terminen con AR, ER e IR, como por ejemplo, lograr, mejorar, alcanzar, desarrollar, impulsar, enfatizar, formar, mantener, establecer, etc.

d) Análisis Porter

Una de las herramientas planteadas por Porter (2009), para poder analizar la competencia e identificar dichos factores externos que se encuentran en el mercado, son las denominadas Cinco Fuerzas de Porter. Con la utilización de esta herramienta se puede establecer una estrategia de entrada en el mercado, como a la vez, estar preparado ante cualquier eventualidad que pueda ocurrir.

Estas Fuerzas serán definidas a continuación:

- Amenaza de nuevos aspirantes: los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. Las amenazas de entradas de una industria dependen de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueda esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada.
- Amenaza de Productos o servicios sustitutos: un producto sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La video conferencia es un sustituto del viaje. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustituto ocupa el producto de la industria del comprador.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios o, al traspasar sus costos a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final.
- Poder de negociación de los compradores: los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general a los distintos participante en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan

con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

- Rivalidad entre los competidores existentes: este adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras de productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con las que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias. La competitividad en dimensiones distintas al precio, como características del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, etc., es menos propensa a erosionar la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados.

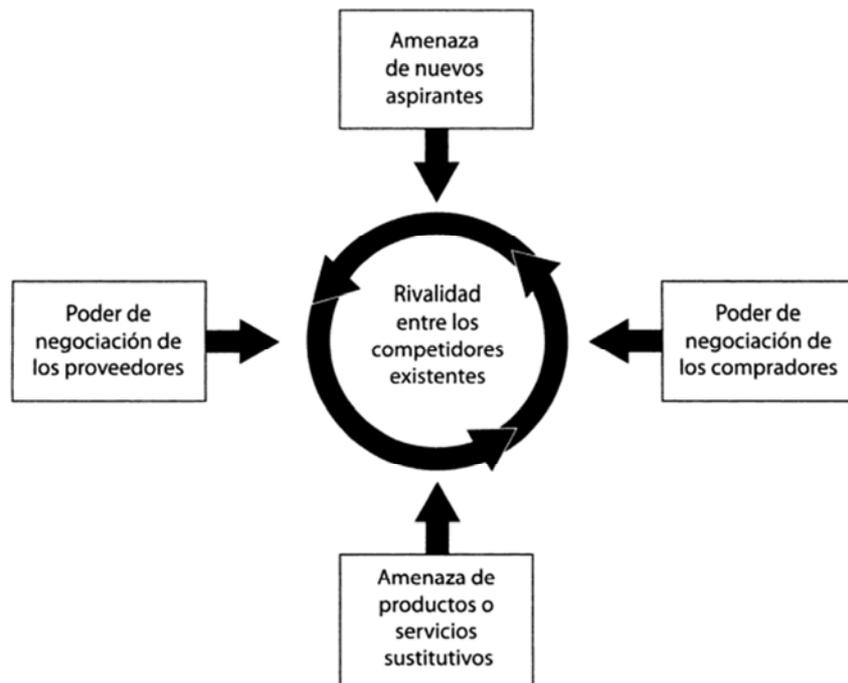


Figura N°2.4: Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Michel Porter, 2009.

2.5.3. Productos y Servicios

Antes de entrar a la descripción de cómo se va a enfrentar el mercado, dónde se desea ingresar o cómo se realizarán las operaciones del producto o servicio que se ofrecerá, es necesario tener claro que es lo que se está ofreciendo y dentro de ello, por qué es necesario para el mercado. En esa línea Siegel (1994) señala la importancia de definir de buena manera la gama de productos y servicios, ya que un negocio no triunfará sin ellos. Además da a conocer que se debe describir de forma clara y concisa cada uno de ellos, ya que el analista no está tan familiarizado como el que realiza el plan de negocio. Por ende señala que al menos se deben realizar algunas descripciones las cuáles serán detalladas a continuación:

- Descripción física: en el caso de un producto, es conveniente hacer una descripción de sus características físicas. A menudo, es de gran utilidad incluir una fotografía, dibujo o folleto. En el caso de un servicio, un diagrama, a veces, ayuda a comunicar qué es lo que el negocio ofrece.
- Uso y atractivo: una vez descrito el producto o servicio en un sentido literal, el empresario debe hacer observaciones acerca de la naturaleza de sus varios usos y en qué consiste su atractivo. Es la oportunidad de enfatizar sus características únicas y demostrar, asimismo, el potencial de la inversión.
- Nivel de desarrollo: es importante precisar el nivel de desarrollo del producto o servicio, incluyendo cómo ha evolucionado la oferta de la compañía hasta llegar a su estado actual, y como prevén que evolucione en el futuro. En particular, comentarios como, por ejemplo, sobre “la parte disponible para comercializar de la oferta” son útiles para ayudar al analista a valorar la viabilidad de la inversión.

Otros aspectos importantes que menciona Viniegra (2007), referente al ítem de Productos y Servicios, que se deben tomar en cuenta a la hora de describirlos en un plan de negocios, son los siguientes:

- ¿Qué productos y/o servicios van a ser ofrecidos?
- ¿Cómo son, cuál es su estado actual y qué características distintivas posee?
- ¿Qué productos y/o servicios adicionales están contemplados?
- ¿Qué factores implica el desarrollar o poner en el mercado nuestro producto y/o servicio?
- ¿Cómo han sido probados o evaluados y qué es lo que los hace superiores a los demás, entre otros?

2.5.4. Plan de Mercadotecnia

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de las empresas en relación con el precio, la promoción, ventas y distribución de bienes y servicios que ésta ofrece, así como la definición del producto con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización. (ALCARAZ, 2011).

A su vez Alcaraz (2011), establece que dentro de los objetivos que se deben plantear dentro de este módulo es definir qué es lo que se desea lograr con el producto servicio, en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Para ello se debe tener en consideración cual va a ser el segmento de mercado que se desea atacar y establecer el tiempo con el cual se desea lograr los objetivos planteados.

Para poder recabar la información necesaria y conocer de forma directa al cliente o potencial cliente del producto o servicio, es de primordial importancia adquirirla de primera fuente. La cual se hace por medio de un Estudio de Mercado, el cual posee estas características y permite tener una visión del consumidor y poder predecir cuánto está dispuesta a pagar por este producto o servicio y todas aquellas apreciaciones que son importantes para el proyecto. Alcaraz (2011), señala que una vez tenido definido los productos o servicios a presentar, es necesario determinar qué información se desea determinar y por qué me dio, ya sea por una entrevista o encuesta.

Dentro de las características que debe poseer este plan de mercadotecnia, está el definir claramente la competencia y lo factores externos que pueden influir en el insertarse en un mercado.

Una vez finalizado el estudio de mercado, se debe saber o al menos tener información relevante en cuanto a las necesidades y deseos de los clientes, y si estos presentan alguna mejora al producto o servicio que se les presenta. Para ello, antes se debería haber definido el cliente, teniendo en cuenta su perfil y cuál es su comportamiento, para luego definir una demanda potencial al mercado donde se desea implementar la idea de negocio. Dentro de la información que también es extraída y es altamente relevante, es detectar las fortalezas y debilidades del producto o servicio, como determinar la demanda potencial.

Otra característica importante a la hora de dar a conocer o mostrar al resto del mercado (público objetivo o posibles consumidores y a la competencia) un producto o servicio, como este va entrar al mercado. Una forma de evaluar dicha entrada y dar a conocer las cualidades del negocio es por medio de la evaluación del marketing mix o también denominado marketing de las "4p", donde se hace referencia a cuatro características diferentes de analizar por separado, cuatro estrategias

relacionadas al Precio, Producto, Plaza y Promoción, las cuales serán explicadas en mayor detalle a continuación:

- Producto: La estrategia de productos incluye la investigación y desarrollo de nuevos productos o mejora de los productos ya existentes, la determinación de la cartera de productos más adecuada, el estudio del ciclo de vida de los productos, las decisiones sobre marca y envase y el conocimiento del posicionamiento del producto.
- Plaza: La distribución se ocupa de colocar o disponer el producto o servicio en el mercado. Esta se preocupa de la elección de la forma y el canal más adecuado mediante el cual se van a distribuir los productos, y de los aspectos relacionados con la logística. El canal de distribución se ocupan de trasladar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En cuanto a los canales mencionados anteriormente, estos puede ser de varias clases. Según su naturaleza se tendrán canales directos (fabricante-consumidor final) o canales indirectos de tipo corto (fabricante-intermediario minorista-consumidor final) o de tipo largo (fabricante-mayorista-minorista-consumidor final).
- Precio: Los productos se transfieren al mercado a cambio de un precio determinado. Sin embargo, el precio puede ser decisivo para la aceptación o rechazo de un producto por parte de los consumidores. Su función es identificar el valor de lo que se intercambia, orientar al comprador sobre la calidad del bien. Las decisiones de precio muestran el equilibrio entre las restricciones de costo, de capacidad de compra del mercado, de rentabilidad, de posicionamiento del producto y de reacción competitiva. Otros métodos utilizados son, en base al costo, en la competencia y aquellos basados en el mercado o la demanda.
- Promoción: La estrategia de comunicación o promoción tiene como finalidad dar a conocer el producto o servicio en el mercado, poner en manifiesto sus cualidades, su precio, su calidad, etc., y estimular su demanda mediante acciones promocionales apropiadas. Dentro de las variables a tener en cuenta son: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la fuerza de ventas. (SANCHIS,1999)

2.5.5. Plan Operativo

Dentro de un plan de negocio es de suma importancia mencionar como éste va a funcionar operativamente, en cuanto a las actividades propias de la empresa para entregar un buen producto y/o servicio, tomando en cuenta desde el sistema de aprovisionamiento hasta la entrega del producto-servicio al cliente. Por ende, se debe tomar en cuenta algunos puntos esenciales, como por ejemplo, la mecánica de producción o la forma de la prestación de servicios, detalle del lugar físico y geográfico donde se plantea ubicar la empresa, las necesidades de equipamiento,

maquinaria y suministros en general, cuál será la estrategia de compras y almacenajes y la elección de proveedores.

En cuanto a los proveedores, es importante mencionar y establecer de forma clara, cuáles serán las actividades propias de la empresa y cuáles serán subcontratadas. A la vez, es importante dejar claro los sistemas de pago y determinar las condiciones de suministro, tanto para los proveedores y clientes.

EL plan operativo debe cumplir con la operación diaria de nuestro negocio, está asociado directamente a la naturaleza de nuestro producto y/o servicio la cual va a definir en gran medida la su estructura. Su objetivo es diseñar las estrategias necesarias para que la empresa alcance la mayor eficiencia operativa posible y el mejor uso de los recursos disponibles. (VINIEGRA, 2007)

Weinberger (2009), da a conocer que el plan de operaciones tiene cuatro aspectos, los cuales serán mencionados a continuación:

- a. Los objetivos de producción, en función al plan de marketing.
- b. Los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio.
- c. Los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- d. El presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos o servicios finales.

El plan de operaciones debe tener en claro, que no solo se debe satisfacer el cliente en cuanto al números de productos entregados, sino que debe tener en cuenta con que calidad estos llegan. Ya que si este no cumple con los estándares requeridos, el consumidor ya no querrá el producto o servicio prestado. Por ende, es tan importante, la entrega en el momento requerido, como la calidad de este último.

2.5.6. Administración y Organización

Es importante que para cada proyecto que se esté poniendo en marcha, se pueda trabajar con personas que sean un aporte a la compañía, por ende, en un plan de negocios es vital mencionar con que tipos de profesionales se deben contar, para que esta idea de negocio subsista en el tiempo.

Para ello, se debe tener claro que rol cumplirán cada uno de ellos dentro de la organización, lo cual es reflejado por un organigrama en la mayoría de los casos, para determinar el nivel de jerarquía que poseerá dentro de la organización. Por ende, la buena estructura de organización dentro de una compañía puede aumentar las posibilidades de éxito, ya que al estar bien estructurados, hace que el trabajo sea más eficiente y equitativo, lo que al futuro evitará posibles conflictos.

Dentro de los propósitos que posee la organización y que son mencionados por Robbins (2005), son los siguientes:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

Si bien, se hace una estructura organizacional para tener una compañía bien distribuida con sus cargos y labores, es relevante mencionar cuáles serán las condiciones de trabajo, en cuanto a los beneficios que puedan optar al trabajar, el salario, lugar de trabajo físico, si hay o no desarrollo dentro de la organización, entre otras característica que les fuesen necesarias para la persona y así desear con ganas integrarse a esta compañía.

2.5.7. Evaluación y Plan Financiero

Dentro de una plan de negocios, una de las informaciones más importantes, y si no la más importante, es poseer una estructura de financiamiento y capital con el cual se proyecta dicho negocio, ya que a partir de ello se verificará y se demuestra en forma analítica, si esta idea de emprendimiento es o no rentable para aquellos inversionistas que deseen insertarse en éste.

Una de las razones por la cual muchas empresas o futuros emprendedores ven frenadas las ganas de seguir surgiendo, es por la falta de capital o porque cuando se tuvo no se administró de la forma correcta y se malgastó en otras inversiones que en su momento no eran necesarias. Freyre (2005), menciona que la importancia de adquirir un capital y luego saber administrarlo, augura un buen inicio en el emprendimiento que se desee lograr.

Al hablar de capital, en el mundo emprendedor nos referimos al monto líquido de fondos que usamos para solventar tres grandes rubros necesarios para implementar un proyecto o negocio:

- Inversiones en Activos Fijos: edificios, maquinarias, sistemas, muebles y otros bienes de uso.
- Pérdidas Operativas: los resultados negativos que en algún momento puedan producirse entre la facturación y gastos del negocio.
- Capital de Trabajo: integrado por el inventario de mercaderías más la diferencia entre las cuentas a cobrar y a pagar. (FREYRE, 2005).

Por ende, cuando se menciona un capital de trabajo, no solo se refiere a la inversión en máquinas y herramientas que ayudan en un emprendimiento, si no que se refiere a todos los fondos que son invertidos en general en un negocio.

Alcaraz (2011) señala que el poseer una área contable o de financiamiento dentro de la compañía es de vital importancia (una vez iniciado el emprendimiento), ya que permite poseer conocimiento de cómo está la situación financiera de la empresa y si esta va acorde a lo planteado en el plan de negocios. Además, es una medida de tener prudencia sobre las futuras tomas de decisiones.

Para poder tomar las decisiones correctas en la aplicación de un proyecto, es necesario la construcción de un flujo de caja, para ello Sapag (2011), señala que hay diferentes perspectivas que deben ser evaluadas, estas son: a) Para medir la rentabilidad del proyecto, b) Para medir la rentabilidad de los recursos propios y c) Para medir la capacidad de pago frente a préstamos que ayudaron a su financiación.

a) Flujo de Caja

Como se ha mencionado anteriormente, en cuanto a la importancia de contar con un plan financiero, es necesario definir algunos conceptos que son claves para la comprensión de futuros indicadores o el mismo flujo de caja, los cuales serán descritos a continuación:

- Ingresos y egresos afectos a impuestos: son todos aquellos valores que hacen aumentar o disminuir la utilidad contable de la empresa. Están constituidos por los ingresos de las ventas esperadas por el precio del o los productos (ingresos). En el caso de los egresos, estos son los costos variables resultantes del costo de fabricación unitario por las unidades producidas, el costo anual fijo de fabricación, la comisión de ventas y los gastos fijos de administración y ventas.
- Gastos no desembolsables: gastos que para fines de tributación son deducibles, pero no ocasionan salidas de caja, como es el caso de la depreciación, la amortización de los activos tangibles o el valor libro de un activo que se venda.
- Egresos no afectos a impuestos: son las inversiones, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Generalmente es sólo un cambio de activos (máquina por caja) o un aumento simultáneo de un activo con un pasivo (máquina y endeudamiento).
- Beneficios no afectos a impuestos: son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculó por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial. (SAPAG, 2011)

La importancia de contar con un flujo de caja, de acuerdo a lo mencionado por Weinberger (2009), es que permite planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado, además de ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas, como también evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional, también evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazos de cobro a clientes y el pago a proveedores, y por último determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. (WEINBERGER, 2009)

Para poder elaborar un flujo de caja, se deben realizar presupuestos, los cuales serán presentados en la siguiente figura:

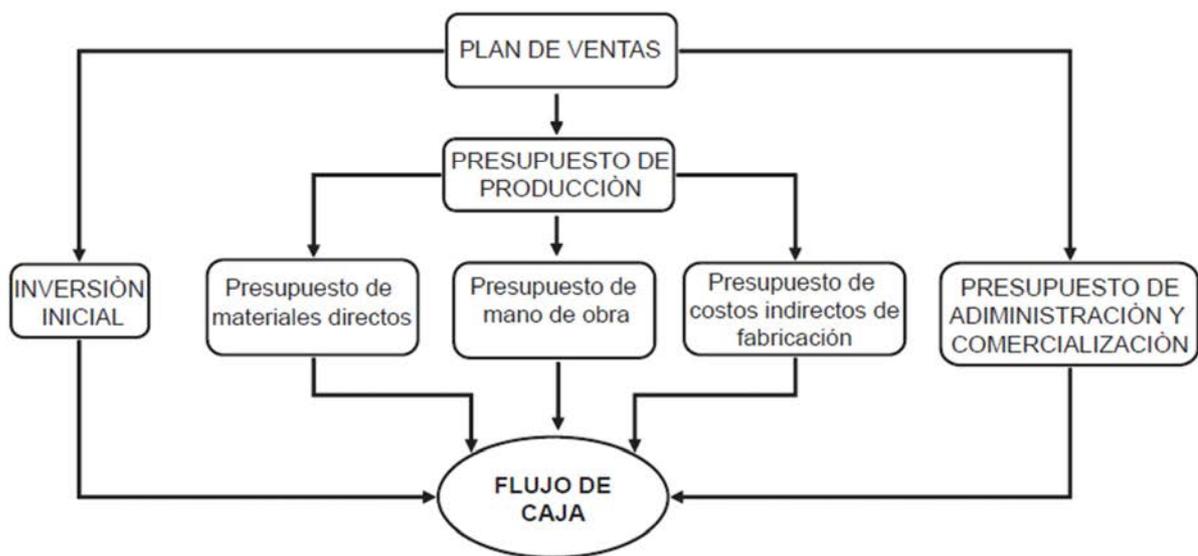


Figura N° 2.5: Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja.

Fuente: Weinberger, 2009.

El flujo de caja debe indicar el tipo de moneda en la que se está trabajando y el periodo que está consignado. Los nuevos planes de negocios deben incluir una columna que detalle el “mes 0” o periodo inicial de operaciones detallando todas las inversiones y gastos que se hicieron para poner en marcha el negocio, antes de empezar a producir y vender. (WEINBERGER, 2009)

Al flujo de caja proyectado, se le hacen algunas modificaciones para llegar al Flujo de Fondos y luego se le aplica una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto en el presente, es decir, para calcular el Valor Actual Neto (VAN). (WEINBERGER, 2009)

El Valor Actual Neto es igual al valor actualizado de los ingresos (incluyendo el valor residual del proyecto), menos el valor actualizado de los egresos (incluyendo la inversión inicial).

Si el resultado del VAN es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno que se exigía al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseada obtener después de recuperada la inversión. Cuando el VAN es negativo, el proyecto puede tener una alta rentabilidad, pero será inferior a la exigida. En algunos casos, el VAN negativo puede incluso indicar que, además de que no se obtiene rentabilidad, parte o toda la inversión no se recupera. (SAPAG, 2011).

En cuanto al indicador de la Tasa Interna de Retorno (TIR), hace referencia según Meza (2008) a la tasa de interés a que rinden los dineros que permanecen invertidos en un proyecto de inversión. En una forma más amplia, la TIR es la tasa de interés pagada por un crédito, cualquiera sea su naturaleza, pero no sobre su valor inicial sino sobre saldos insolutos.

De acuerdo a lo enunciado por Sapag (2011), la TIR tiene cada vez menos aceptación como criterio de evaluación, principalmente por estas cuatro razones enunciadas a continuación:

1. Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el VAN. Ya que si el VAN es cero, se gana exactamente lo que se quería ganar, por lo que la TIR es igual a la tasa de descuento; si el VAN es positivo, la TIR es mayor que la tasa de descuento, por cuanto se gana más de lo exigido; y si el VAN es negativo, la TIR es menor que la tasa de descuento exigida del proyecto.
2. No sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.
3. Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, por ejemplo, por una alta inversión durante la operación, pueden encontrarse tantas TIR como cambios de signo se observen el flujo de caja.

4. No sirve en los proyectos de desinversión, ya que la TIR muestra la tasa que hace equivalente los flujos actualizados negativos con los positivos, sin discriminar cual es de costo y cual es de beneficio para el inversionista, por lo que siempre es positiva.

En cuanto a los criterios de selección de un proyecto, cuando se utiliza el método de la TIR, ya sea para aceptar o rechazar serán mencionados a continuación:

- Cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el proyecto se debe aceptar. El inversionista obtiene un rendimiento mayor al exigido; el inversionista gana más de lo que quería ganar.
- Cuando la TIR es menor que la tasa de oportunidad, el proyecto se debe rechazar. El inversionista gana menos de lo que quería ganar. (MEZA, 2008)

Tanto el VAN como la TIR son indicadores que permiten evaluar proyectos de inversión. Cuando empleamos el VAN estamos calculando en pesos del presente el rendimiento de los dineros involucrados en el proyecto. La TIR mide también la rentabilidad de un proyecto sobre los dineros que todavía permanece invertidos en él, pero expresada como tasa de interés. Aunque el cálculo de VAN es mucho más sencillo que la TIR, ésta última es más comprensible. Cuando hablamos de un proyecto que rinde un 20 por ciento anual, todo el mundo sabe lo que se quiere decir.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, donde existirá un estudio tanto cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, ya que para poder realizar un plan de negocios se requiere de varias fuentes de información, donde la búsqueda de ella es primordial para su posterior desarrollo, teniendo como fuente de búsqueda principal a organizaciones gubernamentales. Cuantitativo, ya que parte del estudio, tanto en la investigación primaria (diagnóstico de la situación actual del emprendimiento en Puerto Montt) como la secundaria (desarrollo del plan de negocios), se deben entrelazar ciertos valores económicos, lo que dará como resultados ciertos valores numéricos (indicadores como el VAN y el TIR) que evaluarán finalmente el plan de negocios como tal.

En vista a lo dicho anteriormente, las actividades a realizar en cada uno de las etapas son mencionados en el siguiente diagrama:

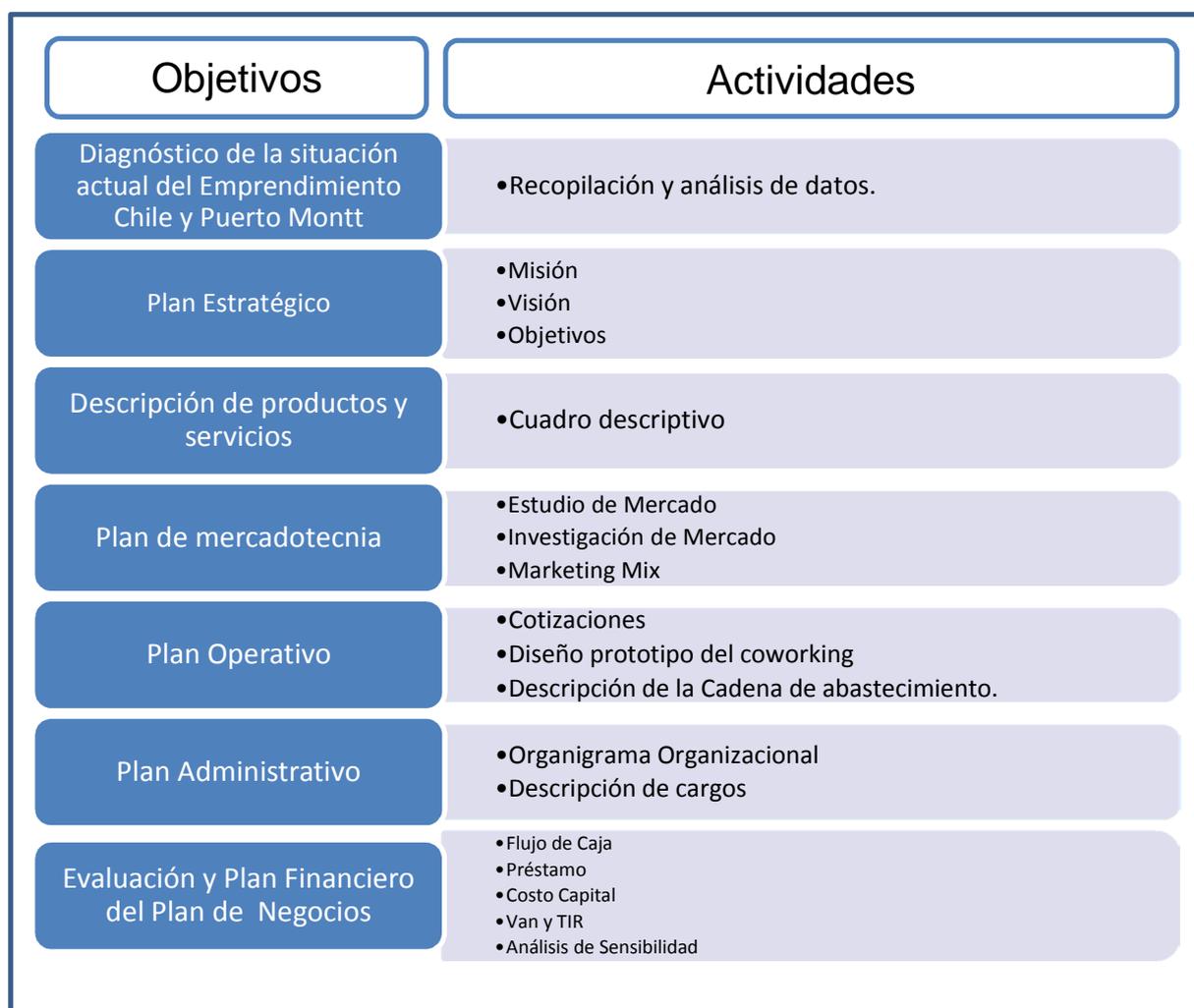


Figura N° 3.1: Diseño Metodológico.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1. Diagnóstico del emprendimiento en Chile

Para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual de Chile y Puerto Montt, tanto en cuanto al nivel de emprendimiento en la zona, como la situación económica de ésta, se indagaron diversos estudios provenientes de entidades gubernamentales.

El Servicio de Impuestos Internos (SII) fue uno de los organismos en los que se desarrolló esta búsqueda de información. Aquí se analizaron las estadísticas de empresas por región, rubro, subrubro y actividad económica, como las estadísticas de empresas por región, comuna y rubro económico. Con el propósito de obtener una base de datos que permitió identificar y cuantificar el número de empresas en la ciudad de Puerto Montt, y a la vez establecer una clasificación de ellas, ya sea por rubro o subrubro. Además, permitió realizar un análisis del número de emprendimiento comprendidos desde el año 2005 al 2012, por lo que se pudo establecer una tasa de crecimiento durante esos años analizados, lo cual ayudó a estimar una tasa evolutiva de esta variable.

El Ministerio de Economía, fomento y turismo fue otro organismo en los cuales se desarrolló esta búsqueda de información. Aquí se analizaron los estudios relacionados a la dinámica empresarial durante los años 2005 y 2011, como el perfil de los emprendedores en Chile, también se revisó el número de constituciones de sociedades realizadas hasta el año 2012, como también una comparación internacional sobre los niveles de emprendimiento de Chile con otros países.

Dentro de los estudios que se investigaron y analizaron con detalle, serán enunciados a continuación:

- Constitución de Sociedades a Noviembre del 2012. (Ministerio de Economía)
- Dinámica Empresarial 2005-2011. (Ministerio de Economía)
- El mapa del emprendimiento en Chile. (Ministerio de Economía)
- El Perfil Socioeconómico de los Emprendedores en Chile. (Ministerio de Economía)
- Emprendimiento en Chile: Una Comparación Internacional. (Ministerio de Economía)
- Estadísticas de empresas por región, rubro, sub-rubro y actividad económica. (SII)
- Estadísticas de empresas por región, comuna y rubro económico. (SII)

A partir de esto, se determinó el nivel de emprendimiento de Chile con respecto a otros países, como también la evolución de acuerdo al sector económico del país. También se pudo determinar qué estrategias ha utilizado el país para aumentar el nivel de emprendimiento y cómo clasifica Chile a los emprendedores, ya sea por su nivel de ventas o por el sector al cual pertenecen. A su vez se logró extraer el número de empresas formalizadas, desde el año 2005 hasta el año 2012. Con esta información se desarrolló una clasificación del mercado objetivo, lo cual se utilizó posteriormente para la verificación si éste era o no un mercado que ha ido en crecimiento.

En base al análisis en detalle para la ciudad de Puerto Montt, se pudo determinar el nivel de empresas formalizadas en el mismo período de tiempo antes mencionado (2005-2012). Dentro de esa clasificación, se identificó el número de empresas de acuerdo al mercado objetivo, lo cual sirvió para tener una estimación real de los potenciales clientes y cómo éstos han ido evolucionando en el período de análisis.

3.2. Descripción General de la Compañía

En cuanto a la descripción general de la compañía, se dio respuesta a preguntas como por ejemplo ¿a qué tipo de empresa corresponde?, si es de servicios o manufacturera, ¿dónde se encuentra ubicada? y ¿a qué tipo de clientes potenciales va dirigido su producto a ofrecer en el mercado? (CYR, 2009)

Otro aspecto importante que se estableció y se mencionó, es la descripción tanto del nombre del producto y/o servicio, como su logo y su correspondiente eslogan.

En base a lo descrito por Siegel (1994), Viniegra (2007) y Muñoz (2008) en sus respectivos libros, se mencionó cuáles eran los principales objetivos de la empresa, como también los sellos distintivos de ella misma, vale decir, la Misión, la Visión y los objetivos propiamente tal mencionados anteriormente.

En el caso de la misión, se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el objetivo de nuestra Pyme?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué nos compran?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Para el caso de la visión, las respuestas que se respondieron, fueron las siguientes:

- ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?
- ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?

Dentro de este ítem, también se definieron los objetivos de la empresa, los cuales se establecieron en base a las características propias de éstos, es decir, que cumplieron con ser específicos y con resultados finales medibles. Además, estos debían de ser alcanzables y difíciles de lograr, pero no imposibles, siendo motivadores y asumidos plenamente por los integrantes del proyecto.

Por último, se definieron las ventajas competitivas del negocio en el mercado y a quienes está dirigido el producto, como también se definieron las necesidades a satisfacer.

3.3. Productos y Servicios

Se utilizó la metodología propuesta por Viniegra (2007), con su libro “Entendiendo El Plan de Negocios”, para la definición de los aspectos importantes sobre los productos y servicios ofrecidos. En ella se respondieron a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué productos y/o servicios van a ser ofrecidos?
- ¿Cómo son, cuál es su estado actual y qué características distintivas posee?
- ¿Qué productos y/o servicios adicionales están contemplados?
- ¿Qué factores implica el desarrollar o poner en el mercado nuestro producto y/o servicio?
- ¿Cómo han sido probados o evaluados y qué es lo que los hace superiores a los demás, entre otros?

Para dar respuestas a algunas de las interrogantes que se mencionaron anteriormente, se generó un cuadro descriptivo de los productos a ofrecer, donde se dieron a conocer las respectivas cualidades o beneficios al adquirir uno de ellos, con sus respectivos nombres.

El cuadro o tabla descriptiva que se utilizó para la descripción de los productos, se dará a conocer a continuación:

Tabla N°3.1: Descripción de productos.

Beneficios	PRODUCTOS		
	<i>Producto 1</i>	<i>Producto 2</i>	<i>Producto 3</i>

Fuente: Elaboración propia.

En la primera columna se reflejaron los beneficios de acuerdo a los respectivos productos ofrecidos. En la segunda columna se dieron a conocer los productos, los cuales fueron clasificados con un visto bueno (“✓”), en caso le correspondía el beneficio o atributo mencionado, y con una cruz (“✗”), en caso que dicho beneficio no haya correspondido.

3.4. Plan de Mercadotecnia

Para la definición del plan de mercadotecnia se basó en la estructura señalada en el libro de Alcaraz (2011), denominado “El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios”. En dicha versión se da a conocer ciertas características y herramientas útiles a la hora de implementar un negocio en el mercado, comenzando con una investigación de mercado, un estudio de mercado y por último un análisis de marketing mix o también llamado las 4 p del marketing.

Para la primera etapa, relacionada con la investigación de mercado, se realizó un diagnóstico del mercado al cual se apunta. Esta investigación se concretó mediante la recopilación y análisis de información obtenida en estudios realizados por entidades gubernamentales (SII y Ministerio de Economía), con el fin de obtener una panorámica completa del mercado. Con esta visión del mercado se obtuvo como resultado la cuantificación potencial del mercado objetivo a persuadir. Por medio de un análisis Porter, se determinó la competencia y la relación existente en el mercado objetivo, y cómo el negocio influía en él.

Se utilizó la metodología propuesta por Alcaraz (2011) para el desarrollo del estudio de mercado, en la cual se fundamentó en la utilización de encuestas para poder determinar cuáles eran las apreciaciones del mercado objetivo sobre el negocio del coworking. La encuesta utilizada como herramienta de estudio de mercado, fue una forma rápida de determinar no sólo las apreciaciones sobre el negocio, sino que permitió identificar aspectos que no se tenían en consideración, por medio de los comentarios recolectados en ella. El diseño de la encuesta que se planteó se detalla en el Anexo A.

Para finalizar, el marketing mix se desarrolló en base al libro y definiciones de Jean-Jacques Lambin, en su libro “Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado” (2008). Este tipo de metodología se utilizó porque está fundamentada en quien inicio o dio a conocer el marketing mix, McCarthy, quien la estableció como una estrategia de evaluación para la entrada de algún producto o servicio en el mercado. Por lo anterior dicho, se estableció una estrategia de marketing tanto para el precio, como la plaza, la promoción y el producto, donde se describió a cada uno de ellos. En la estrategia correspondiente al producto, se respondió a quiénes está dirigido el producto o servicio, qué es lo que se ofrece y la identificación de éste, por medio del nombre y sus correspondientes atributos. En cuanto a la estrategia correspondiente a la Plaza, esta se enfocó al desarrollo de la forma en cómo se iba a conseguir el producto o servicio y la ubicación de ésta, a la vez si existiría algún intermediario o no para poder conseguir el producto por parte del cliente. Para la estrategia correspondiente al precio, se entrelazaron varios datos, como es el caso de la encuesta realizada al segmento de potenciales clientes y de los costos asociados para el normal funcionamiento del espacio de trabajo, una vez definida estas variables, se procedió al cálculo propio del precio, expresándolo en términos de precios psicológicos para

una mayor aceptación por parte del cliente. Por último, en la estrategia utilizada en promoción, se utilizaron datos de la encuesta realizada, donde se consultó por qué medio comunicacional se informa a menudo, por lo que se dio mayor énfasis por ese canal.

Otro aspecto importante en la metodología aplicada sobre la mercadotecnia, fue la proyección de ventas a realizar, la cual se relacionó directamente a la capacidad que poseía el coworking, manteniendo cierto margen de desocupación, en base a las metas objetivos impuestos.

3.5. Plan Operativo

En base a lo expuesto Weinberger (2009), donde expuso que es importante la inclusión de las metas y objetivos de los otros planes para poder ejecutar un buen plan operativo, se dio respuesta a las siguientes afirmaciones:

- Establecer el producto o servicio de acuerdo a las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
- La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- La estimación de los costos y la capacidad y/o tamaño.
- La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos.
- Determinación de los proveedores del sistema de abastecimiento.

Por ende se definió el proceso de abastecimiento del servicio a prestar, con ello se mencionaron los distintos distribuidores esenciales para el normal funcionamiento y así mantener una calidad perdurable en el tiempo.

Otro aspecto importante mencionado, fue la inclusión de la ubicación del lugar de ejecución del servicio.

3.6. Plan Administrativo

En esta etapa se definió la estructura organizacional del servicio a realizar. Para poder desarrollar esta estructura, se emplearon las herramientas denominadas organigrama y descripción de cargos, donde se establecieron las respectivas obligaciones y/o aptitudes para el correcto desempeño en el cargo. Para ello se utilizó la metodología propuesta por Koontz (2008) para el desarrollo de la organización. En ella se declara que existe una lógica fundamental para organizar, la cual consiste en los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos de la empresa
- Formular objetivos, políticas y planes de soporte
- Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos

- Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de utilizarlas, según las circunstancias
- Delegará a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- Unir los grupos horizontal y verticalmente a través de las relaciones de autoridad y flujos de información.

Con lo cual se dio respuesta a la pregunta planteada, ¿Cuáles son los niveles de organización?

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar necesidades de personal futuras y los programas de capacitación requeridos. Más aun, planificar la organización puede revelar debilidades. Como es el caso de duplicación de esfuerzos, líneas de autoridad poco claras, líneas de comunicación excesivamente largas, papeleo burocrático extenso y prácticas obsoletas se observan mejor cuando las estructuras deseables y las reales se comparan. (KOONTZ, 2008)

Con la descripción de cargos, se informó las responsabilidades del ocupante, como su nivel dentro de la organización. También se establecieron las funciones básicas a realizar y las relaciones de reporte involucradas.

3.7. Evaluación y Plan Financiero

a) Inversión Inicial

Para esta etapa se tomaron en cuenta todos aquellos activos fijos necesarios para el inicio del proyecto, donde se tomó en cuenta aquellos denominados tangibles como intangibles. De acuerdo a lo señalado por Weinberger (2009), estos activos tangibles pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias de computación, patentes, transferencias de tecnologías, entre otros.

b) Financiamiento

Una vez ya clasificado los activos necesarios para iniciar el negocio, se calculó la inversión inicial requerida para el funcionamiento del proyecto. Luego de ello se analizaron diversas estrategias de financiamiento para éstos activos, tomando la opción de realizar un préstamo bancario, el cual financió un porcentaje importante de la inversión inicial necesaria para la ejecución del proyecto. En cuanto al porcentaje restante necesario para la ejecución de éste, fue declarado como financiamiento dado por los accionistas.

Por la decisión tomada, en cuanto al préstamo realizado, Weinberger (2009) señala que los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación, ya que son muy flexibles, pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién comienza

con sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

Otra alternativa de financiamiento es el capital de riesgo. Suele ser empleada por negocios muy innovadores y de alto riesgo. Para acceder a este financiamiento es indispensable la presentación de un plan de negocios muy sólido y los beneficios del negocio serán compartidos con la entidad que dio el capital de riesgo. (WEINBERGER K., 2009)

c) Costo de Capital

La metodología utilizada para determinar el costo capital o la tasa de descuento del proyecto, fue el modelo CAPM, el cual por medio de información recaudada en diferentes fuentes del gobierno chileno, se pudo reemplazar las incógnitas propias de esta fórmula.

La fórmula empleada para poder realizar este cálculo, se presenta a continuación:

$$K_C = R_f + \beta(E_{(RM)} - R_f) \quad (3.1)$$

Donde las variables representan:

K_C : Costo Capital

R_f : Tasa libre de riesgo

B : Beta del Mercado

$(E_{(RM)} - R_f)$: Prima por Riesgo

La Tasa libre de riesgo se calculó por medio de la evolución de los bonos del Banco Central de Chile a 5 años. El Beta del mercado, fue ponderado en base a un mercado semejante al cual es objetivo este proyecto, pero al ser un producto o servicio nuevo en él, se le castigo con un beta más alto, ya que al ser nuevo el riesgo aumenta. En cuanto a la prima por riesgo país, esta fue obtenida por medio de una fuente gubernamental, donde el sistema de cálculo está basado por medio de la comparación de los riesgos países con aquellos que poseen un menor riesgo, como es el caso de Alemania o Estados Unidos.

Una vez obtenido este porcentaje denominado tasa de descuento, se procedió a la utilización de éste último para el cálculo del VAN y posteriormente la TIR.

d) Flujo de Caja

El flujo de caja como herramienta, se utilizó como sistema de agrupación de aquellos datos recogidos en los incisos anteriores, vale decir, inversión inicial, costos fijos o de operación, amortizaciones y depreciaciones, entre otras.

Esta herramienta sirvió para poder tener una perspectiva de cada uno de los puntos de vista que se deseaban evaluar. Si bien esta varía del proyecto que se desea evaluar o de las características que este posee, en el proyecto de coworking se evaluó tanto la perspectiva del proyecto mismo, como la del inversionista, y por último la capacidad de pago que éste poseía.

Sapag (2011), enuncia que las distintas perspectivas del flujo de caja, poseen diferentes características de análisis, si se desea medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él o la capacidad de un eventual préstamo para financiar la inversión.

En cuanto a la estructura del flujo de caja utilizado, esta se basó en la presentada por Sapag (2011), donde se enunciaron los ingresos y egresos efectos a impuestos, gastos no desembolsables, cálculo del impuesto, ajustes por gastos no desembolsables, costos y beneficios no afectos a impuestos y por último el flujo de caja.

Para los criterios de evaluación se ocupó el indicador VAN, el cual mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión realizada para el proyecto. Con este indicador, se calculó el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados desde el primero período de operación, restándole la inversión inicial en el momento cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{\text{BeneficioNeto}_t}{(1+i)^t} - I_0 \quad (3.2)$$

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa i que se exigía de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

El segundo criterio de evaluación ocupado fue la TIR, la cual mide la rentabilidad del proyecto expresado en porcentaje.

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i} \quad (3.3)$$

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del Emprendimiento en Chile

El nivel de emprendimiento chileno en comparación con otros países, de acuerdo al estudio realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, denominado, "Emprendimiento en Chile: Una comparación Internacional", con datos publicados por el ranking Doing Business del Banco Mundial (2012), establece que Chile se ubica en el décimo quinto lugar, en cuanto al desarrollo de emprendimiento en el mundo, y dentro de la región es el primero, donde luego le sigue Perú (26º) y Colombia (30º). Otro dato no menor, es que anualmente se crean 4,13 empresas por cada 1.000 personas en edad de trabajar en Chile, lo que en países más desarrollados, esta cifra es altamente sobrepasada, como es el caso de Nueva Zelanda, con un índice de 14,5, Letonia 11,2 y Reino Unido con un 10,4. Por ende, el camino para ser un país desarrollado es largo, pero las políticas actualmente ayudan que esta brecha se vaya estrechando cada vez más. Pero, hay que ser realistas a la vez, ya que si desea alcanzar el nivel de emprendimiento de Nueva Zelanda, se deberían crear cerca de 123.000 empresas más por año.

Haciendo un análisis interno de los emprendedores chilenos, por medio de la Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas, realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2012), se destaca que el sector económico con el mayor número de empresas son el Comercio (35 por ciento), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (11 por ciento) y Actividades inmobiliarias (10 por ciento). En dichas empresas, las motivaciones propias de cada empresario por emprender se dan por el deseo de formar una empresa propia y por ende tomar sus decisiones propias, y así obtener el fruto de su trabajo. Los otros estímulos son por motivos de una tradición familiar y la búsqueda de oportunidades que brinda el mercado. Un dato no menor, es que un 48 por ciento de los emprendedores nunca ha tenido un trabajo como asalariado, y que sólo un 10 por ciento le gustaría tener un trabajo de esa naturaleza. Dentro de los emprendedores, algunos la han tomado como segunda opción, siendo representado por un 33 por ciento, y un 34 por ciento emprendió mientras trabajaba en otra empresa.

Dentro de las políticas que posee Chile como país, es convertirse de un país subdesarrollado a uno desarrollado. De acuerdo a lo señalado por el Ministro de Hacienda, Felipe Larraín, Chile con la tasa de crecimiento que posee en la actualidad (5,5 por ciento promedio en los últimos tres años), puede llegar a concretar dicho anhelo para el año 2016 o 2017. Para ello, se han hecho diversos cambios a nivel interno, como es el caso de la nueva ley N° 20.494 sobre Agilización de Trámites, la cual disminuyó los costos en un 25 por ciento, redujo desde 22 a 7 los días requeridos para crear una empresa y eliminó un trámite, lo cual ayudó significativamente a la creación de más empresas, además la economía del país se ha mantenido estable a pesar de la crisis que hay en el resto de los países, por lo que se puede establecer como un estado estable frente a la

desaceleración macroeconómica que ocurre principalmente en Europa. Esto se puede ver reflejado en la siguiente figura:

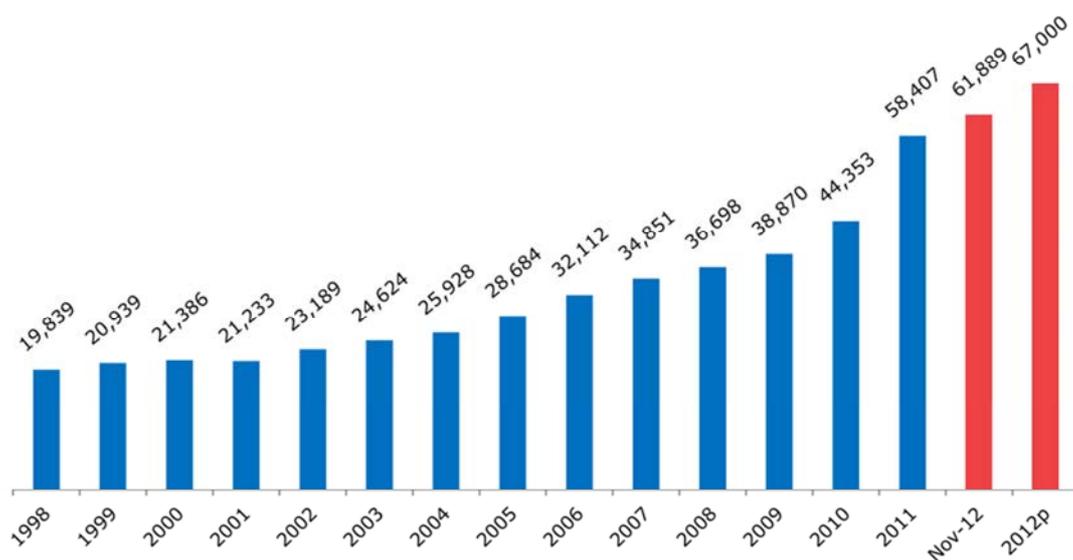


Figura N°4.1: Número de sociedades constituidas actualmente.

Fuente: Diario Oficial. (2012)

En dicha figura, se ve el avance exponencial que ha ocurrido, en referencia a la tasa de crecimiento de nuevas empresas a través del tiempo en Chile, teniendo registro de ello desde el año 1998 hasta el 2012. Desde el periodo del año 2009 en adelante, se puede ver un incremento acelerado, en comparación de los periodos anteriores.

Una de las reformas que ha realizado el gobierno chileno en pro de aumentar el emprendimiento, es la creación de la ley N°20.494, la cual permite :

- Las Municipalidades estarán obligadas a otorgar patente definitiva en forma inmediata al contribuyente que lo solicite si este cumple con los requisitos solicitados.
- Los contribuyentes que opten por la facturación electrónica al inicio de actividades tendrán derecho a que se les autorice en forma inmediata la emisión de los documentos tributarios electrónicos que sean necesarios para el desarrollo de su giro o actividad.
- Se sustituirá la publicación de la constitución, modificación y disolución de sociedades en el Diario Oficial, por una publicación en la página web del mismo Diario Oficial que se implementará al efecto. La publicación de extractos será gratuita para todas las empresas de hasta 5.000 UF de capital y para el resto tendrá un costo de 1 UTM por cada extracto. (MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2012).

En post de aumentar aún más el crecimiento de nuevas empresas, es necesario un mayor esfuerzo por parte del país, es así como este lo ha entendido y ha tomado como iniciativa el denominado proyecto de ley sobre la constitución de sociedades, la que permitirá iniciar una empresa en un día y a costo cero. Esta iniciativa, se basa en las herramientas que hoy en día son posibles utilizar a favor, y que hasta la fecha no han sido aprovechadas en su totalidad. Por ende, este nuevo sistema electrónico permitirá lo siguiente:

- I. Constitución de empresas y sociedades en forma simple, gratuita y optativa al actualmente existente.
- II. Registro de Empresas y Sociedades electrónico de acceso público, gratuito y de fácil administración para usuarios.
- III. La obtención de Rut e Iniciación de Actividades ante el SII es automático.
- IV. Modificación, transformación, fusión, división, disolución y terminación de empresas y sociedades es de simple administración, barato y rápido. (MINISTERIO DE ECONOMÍA).

Con estas nuevas medidas que pretende realizar el gobierno chileno, se posibilitará que alrededor de 370.000 emprendedores informales puedan regularizar su situación y así poder optar a los recursos que entrega el gobierno, ya que al no formalizar sus negocios, estos no pueden optar a programas de financiamiento que entrega el gobierno a través de sus instituciones gubernamentales.

4.1.1. Clasificación Empresarial en Chile

En la actualidad, por medio de los avances tecnológicos que poseen los países a niveles internos, en cuanto a información netamente relacionada con el país, se pueden realizar distintos análisis de las empresas a nivel nacional y en mayor detalle, como por región, provincia e incluso comuna. A su vez esta son clasificadas por el rubro donde estas se encuentran situadas o donde se desenvuelven. Toda esta información es dada a conocer por los estudios y levantamiento de información realizada por el Servicio de Impuesto Internos de Chile (SII)

En base a lo explicado anteriormente, respecto a la clasificación que se hace a las empresas a nivel nacional, estas variarán de por el sector donde estas se desenvuelven o por el nivel de ventas realizadas en periodos anuales (ventas en unidades de fomento). Estos sistemas de clasificación se verán reflejados en las siguientes tablas:

Tabla N° 4.1: Clasificación Empresas por nivel de Ventas

Clasificación	Ventas (UF)
Micro 1	0,01 a 200
Micro 2	200,01 a 600
Micro 3	600,01 a 2.400
Pequeña 1	2.400,01 a 5.000
Pequeña 2	5.000,01 a 10.000
Pequeña 3	10.000,01 a 25.000
Mediana 1	25.000,01 a 50.000
Mediana 2	50.000,01 a 100.000
Grande 1	100.000,01 a 200.000
Grande 2	200.000,01 a 600.000
Grande 3	600.000,01 a 1.000.000
Grande 4	Más de 1.000.000

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2012).

Dentro de la misma tabla 4.1, relacionada a la clasificación de empresas por el nivel de ventas realizadas en un periodo de un año, existe una clasificación denominada "SIN VENTAS", la cual corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

En cuanto a la clasificación por sectores económicos, estas están declaradas como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 4.2: Clasificación de acuerdo al sector económico..

Sectores Económicos
A – Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.
B – Pesca
C – Explotación de minas y canteras.
D – Industrias manufactureras no metálicas.
E - Industrias manufactureras metálicas.
F – Suministro de electricidad, gas y agua.
G – Construcción
H – Comercio al por mayor y menor, Rep. Veh. Automotores/enseres domésticos.
I – Hoteles y restaurantes
J – Transporte, almacenamiento y comunicaciones
K – Intermediación financiera
L – Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
M - Adm. Publica y defensa, Planes de seg. Social afiliación obligatoria.
N – Enseñanza
O – Servicios sociales y de salud
P – Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales
Q – Consejo de administración de edificios y condominios
R – Organizaciones y órganos extraterritoriales
S – Sin información

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Diagnóstico del Emprendimiento de Puerto Montt.

En primera instancia, con la promulgación de nuevas políticas que van en beneficio directo a la creación de nuevas empresas y/o a generar un mayor emprendimiento en Chile, se ha de mencionar que se ha logrado el objetivo con creces, ya que el alza en la creación de nuevas empresas se vio de forma clara en estos últimos años, pasando de 58 mil empresas en el año 2011 a 67 mil empresas en el año 2012. Esta alza trae consigo numerosas ventajas para el país, como por ejemplo, mayor empleo, competitividad y como consecuencia de ello innovación. Esta alza se ha visto reflejada en todas las regiones de Chile, marcando diferencia de ello la región metropolitana, donde se crearon la mayoría y se notó con mayor auge el emprendimiento. En la Décima Región de los Lagos, el crecimiento en términos de porcentaje, respecto del año 2011 al 2005, fue de un 19,8 por ciento, es decir, se pasó de 11.722 empresas al año 2005 a 14.043 empresas al año 2011.

En la siguiente tabla, con información extraída del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos, se puede apreciar cómo ha ido en crecimiento el número de empresas desde el año 2005 al 2011 en la capital regional de la Décima región de los Lagos, Puerto Montt. Teniendo a su vez, una clasificación en cuanto al tamaño de ésta, de acuerdo a las unidades de fomento vendidas por año (UF ventas).

Tabla N° 4.3: Número de Empresas en Puerto Montt.

PUERTO MONTT	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Clasificación	Número de Empresas						
SIN VENTAS	1.328	1.366	1.373	1.425	1.637	1.585	1.746
MICRO 1	3.631	3.619	3.744	3.817	4.126	4.260	3.998
MICRO 2	2.323	2.291	2.335	2.429	2.606	2.546	2.595
MICRO 3	2.398	2.492	2.546	2.706	2.750	2.780	2.897
PEQUEÑA 1	858	877	916	987	953	1.024	1.149
PEQUEÑA 2	450	515	591	587	561	581	680
PEQUEÑA 3	372	401	448	482	419	444	468
MEDIANA 1	152	164	210	202	175	186	232
MEDIANA 2	89	101	91	106	102	92	112
GRANDE 1	52	61	79	75	60	70	75
GRANDE 2	42	52	56	56	51	51	51
GRANDE 3	8	11	13	7	7	8	15
GRANDE 4	19	24	20	25	19	19	25
Total	11.722	11.974	12.422	12.904	13.466	13.646	14.043

Fuente: Elaboración propia.

En base a esta información entregada, se puede analizar que el mercado ha mantenido un crecimiento constante, en cuanto a la formación de nuevas empresas, con un porcentaje promedio de un 3 por ciento. Por ende, como la economía se ha mantenido estable, a pesar de la crisis internacional que afecta principalmente a la zona europea, es posible y factible potenciar aún más el crecimiento y apoyo a las nuevas empresas en la capital de la Décima Región de los Lagos. Es por ello, que por medio de este modelo negocio, denominado en un principio coworking, facilita y presta ayuda a las empresas clasificadas entre micro1 (Ventas desde 0,01 UF a 200 UF) hasta micro 3 (Ventas desde 600,01 UF a 2.400 UF), de acuerdo a la clasificación realizada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

4.2. Descripción General de la Compañía

CoWo es una compañía de servicios, la cual ofrece el arriendo de espacios de trabajo, contenidas en un ambiente comunitario. Este servicio está enfocado para aquellos emprendedores que recién estén comenzando en su modelo de negocio, y que necesiten un lugar físico para poder laborar de forma tranquila con un precio acorde a sus ingresos. También está dirigido para trabajadores profesionales denominados Freelance (Trabajador Independiente), el cual requiere de un espacio de trabajo, con buenas comodidades y que tenga una buena localización, ejemplo de estos son, abogados, consultor, vendedor, diseñadores, psicólogos, entre otros profesionales.

En base al aumento de emprendimientos que se ha dado últimamente en Puerto Montt, los espacios para poder ser visto y cotizado por los consumidores o potenciales clientes se han ido agotando y/o cada vez son más escasos. Es por ello que por la ley de oferta-demanda, a mayor oferta, el precio de estos espacios (oficinas) han ido subiendo notoriamente y como consecuencia de ello, los que poseen mayor poder adquisitivo son los que pueden acceder a este tipo de oficinas, es así como nace Cowo, que presta ayuda a estos emprendedores para poder ser vistos antes los demás, asegurándoles una publicidad única en un lugar céntrico de la ciudad.

Las operaciones de este modelo de negocio se sitúan en la ciudad de Puerto Montt, pionero en este tipo rubro, el cual va directamente dirigido a los emprendedores del presente y futuro. El encargado y líder del proyecto es Daniel Álvarez, quien se caracteriza por su conocimiento en el sector inmobiliario.

a) Nombre de Marca y Logo

El nombre *CoWo* fue seleccionado por Daniel Álvarez en conjunto con el grupo Sinergia.me. Este nombre hace referencia en forma resumida a la palabra Coworking, donde se caracteriza por ser mucho más atractiva, simple y que a la vez es fácil de memorizar, por lo que se puede esperar una rápida aceptación por parte del mercado.

El logo se visualiza en la siguiente imagen:



Figura N°4.2: Logo de CoWo

Fuente: Elaboración propia.

b) Misión

Somos un coworking local, donde podrán desarrollar proyectos personales y grupales, generando nuevas redes de contacto y aumentando el conocimiento con la flexibilidad propia del usuario. El servicio que se presta es de alta calidad, eficiencia y a su vez ergonómica, lo que la hace un lugar de trabajo óptimo para trabajadores Freelance y/o emprendedores que recién están comenzando en su negocio.

c) Visión

Lograr ser una empresa reconocida por el entorno, como la cuna del emprendimiento e innovación en la Décima Región de los Lagos. Y en materia interna a la organización, mantener la calidad a lo largo del tiempo el servicio prestado.

d) Objetivos

- Mantener un porcentaje de ocupación de los espacios de trabajo sobre el 90 por ciento.
- Lograr obtener un porcentaje de satisfacción del cliente en un 100 por ciento.

- Ayudar a la creación de empresas, teniendo una tasa de al menos 30 emprendimientos concretos por año.
- Obtener un alto posicionamiento dentro del mercado regional y por qué no nacional, dentro de los primero 5 años.

e) Servicios

Los servicios que presta Cowo a sus usuarios, va a depender de las características de este último. El servicio en si está orientando a dos tipos de usuarios, aquellos denominados Freelance y emprendedores que recién están comenzando. Los Freelance, son aquellas personas que trabajan de forma independiente y ya poseen una cartera de clientes, y por ende sólo necesitan un espacio con características acorde a su situación. En cambio los emprendedores que recién están iniciando su negocio, requieren de un espacio centralizado y con ciertas comodidades, pero menos exigentes que las de un Freelance. En necesario mencionar, que si un cliente se auto-clasifica como cualquiera de los dos usuarios dados a conocer anteriormente, no es excluyente que puedan acceder a un servicio con mayores cualidades.

Los diferentes servicios o producto a ofrecer serán los siguientes:

- Arriendo de espacios de trabajo individuales de manera compartida o en espacios comunes, es decir, en un sector del piso habrá un escritorio donde quepan varios espacios individuales, donde tendrán acceso a internet y su respectiva silla ergonómica. En base a este espacio, los usuarios podrán arrendar en forma diaria, semanal o anual, teniendo su espacio reservado.
- Arriendo de espacios de trabajo individuales, pero aislados de los espacios comunes. Estos espacios serán arrendado por periodos mensuales, como tiempo mínimo y tendrán garantías apropiadas a su nivel de pago.
- Talleres de formación personal, como coaching, speak, etc., realizados en un sector habilitado para este tipo de eventos, los cuales se harán efectivo dentro del mismo recinto.

f) Ventajas competitivas

- Entender y atender a las necesidades que requiere un emprendedor que recién está comenzando, respecto a las de un Freelance.
- A la fecha, es el único espacio que presta este tipo de servicios a emprendedores e innovadores de la región.
- Un lugar céntrico y con las comodidades óptimas para poder desempeñarse en su idea de negocio. Calidad en materia de conectividad a redes inalámbricas, calefacción acorde a las condiciones climáticas, luminosidad y una buena vista en los puestos de trabajo.

- Existe la posibilidad de capacitación para desarrollo personal, esto realizado por medio de las clases de auto ayuda, las cuales van orientadas a una mejor capacitación por parte del emprendedor, y así este pueda comunicarse de forma adecuada frente a un inversionista como un potencial cliente.
- Se cuenta con una cartera de clientes, por lo que se asegura una comunidad de trabajo variada, en cuanto a las áreas de trabajo que apunta cada usuario de CoWo.
- Existen normas, las cuales regulan el orden, la limpieza y seguridad dentro del coworking.

g) Mercado Objetivo

El mercado al cual se pretende satisfacer las necesidades detectadas, es al trabajador Freelance o también llamado trabajador independiente, al emprendedor que recién está partiendo con su negocio o aquel que está en vías de realizar un plan de negocios y desea un lugar de trabajo, y por último, a estudiantes, ya sean universitarios o no, pero que tengan al menos la intención de emprender con alguna idea e ir incentivándolo por medio de actividades realizadas en el CoWo.

h) Necesidades a satisfacer

Dentro de las necesidades que satisface CoWo a las personas que asisten a este modelo de trabajo, es principalmente poseer un espacio de trabajo acorde a los requerimientos y exigencias que tiene un trabajador tipo Freelance o aquel emprendedor que está recién comenzando con su modelo de negocio. Por ende, estos espacios de trabajo comunitario poseerán una ubicación privilegiada dentro de la ciudad, además de tener las comodidades ergonómicas acordes para poder trabajar. Teniendo acceso a internet inalámbrico en cualquier sector dentro del recinto, espacios para poder compartir, salas de reuniones, las cuales estarán habilitadas para poder atender a posibles inversores, socios o clientes.

Otra de las necesidades que se busca atender con este tipo de servicios, es el ahorro de dinero por parte de las personas que necesitan un espacio de trabajo con estas características, buena ubicación y con las condiciones acordes a sus requerimientos, ya que el arrendar un lugar de trabajo con estas características sale muchos más caro, que al hacerlo en forma comunitaria. Además estos espacios vienen amoblados, por lo que significa un gasto menos en la compra o arriendo de muebles de trabajo.

Otra particularidad que posee un coworking, son los lazos profesionales o contactos que se forman dentro de ella, por ende si alguna persona no posee una cartera de contactos, los cuales son fundamentales a la hora de emprender, en este tipo de espacios se pueden realizar de una amplia gama, los cuales en un futuro pueden aportar con soporte técnico o pueden ser incluso potenciales socios, clientes o inversores.

i) Análisis Porter

Para poseer un análisis estratégico frente a posibles competidores y determinar el comportamiento entre ellos mismo, como a su vez la relación existente entre los proveedores y consumidores, se analizará por medio de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

- Amenaza de nuevos aspirantes: las barreras de entrada a este tipo de negocios son consideradas de nivel medio, las cuales están basadas por dos motivos principalmente. Primero, la inversión que se debe realizar es alta, por lo que no todos pueden insertarse en este tipo de negocio, no es llegar y subarrendar espacios de trabajos, ya que existe un diseño de por medio, el cual deberá ser atractivo para el cliente. Segundo, es por parte del nivel de contactos que se tengan, es decir, es de suma importancia tener una cartera de clientes ya definidos al momento de ejecutar un coworking, ya que una vez ejecutado el proyecto, existen costos y gastos asociados que se deben cancelar, por lo que es importante el ingreso de dineros, o en su defecto poseer un capital de trabajo acorde a las estimaciones y eventuales problemas, lo que permita el correcto funcionamiento.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: en si en este modelo de negocio la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, ya que parte desde el hogar como sitio de trabajo y/o aquellas bibliotecas ambientadas, ya sean estas últimas universitarias o aquella perteneciente a la comunal. Además, están las empresas que ofrecen el servicio de arriendo de oficinas a profesionales que requieran un lugar de trabajo, llámese las inmobiliarias del sector. Si bien, estos posibles servicios sustitutos pueden quitar terreno al negocio que se está ofreciendo, el valor agregado que posee este tipo de espacios llamados coworking, no lo da ninguno de los ya mencionados.
- Poder de negociación de los proveedores: dentro del modelo de negocio y de las actividades propias, el o las únicas que se desean externalizar serán aquellas relacionadas con el orden y limpieza del lugar. Por lo tanto, la cantidad de proveedores existentes en esta materia es alta, lo que asegura una competencia entre ellos y lo que favorece a los consumidores, en este caso CoWo. La posición de CoWo como demandador de este tipo de servicios, es mantener una comunicación activa con la empresa seleccionada, para así tener una buena comunicación, lo que trae consigo un buen servicio prestado y que va en directo beneficio hacia los usuarios de este coworking.
- Poder de negociación de los compradores: el poder de negociación que se posee con los clientes es alto, ya que el servicio que se desea ejecutar va a depender de las necesidades que ellos posean y como CoWo las va respondiendo a medida que pasa el tiempo. Es de suma importancia mantener una comunicación constante con los usuarios, ya que ellos son

los que decidirán si compran o no este servicio y que tipo de productos, de la gama ofrecida, se le es más conveniente. Por ende, si estos productos ofrecidos en su momento, no son o no cumplen con las expectativas, se deben modificar rápidamente.

- Rivalidad entre los competidores existentes: la rivalidad de empresas existente es considerada baja, ya que en la actualidad en la ciudad de Puerto Montt no existe una empresa que preste los servicios que ofrece CoWo. Por lo dicho anteriormente, el ser pioneros en este modelo de negocio favorece ampliamente.

4.3. Productos y Servicios

El servicio que presta la empresa CoWo es del tipo inmobiliaria, donde se les subarrienda espacios de trabajo a personas que se desempeñan de manera Freelance o para aquellas que recién estén comenzando con su emprendimiento, por lo que ambas requieren un espacio de trabajo acorde a las necesidades. En base a estas últimas, se ha generado una cartera de productos que las atiende e intenta dar respuesta.

Este espacio de trabajo presentará dos áreas de trabajo, una con formato comunitario y la otra más personalizada e individual. La comunitaria presenta características propias de un coworking, donde las personas trabajaran o se desempeñaran en un espacio común, el cual estará acondicionado para que cada uno labore de la forma óptima, teniendo su asiento individual, con la correcta iluminación y una decoración vanguardista, la que los hará sentir cómodos y con las ganas de poder desarrollar sus propios emprendimientos. El espacio denominado individualista, poseerá su espacio de trabajo personalizado, vale decir una oficina aislada de los espacios comunitarios, pero dentro del mismo recinto, por ende igual deberá compartir si o si con el resto de las personas que asisten a este coworking, esto porque existen espacios que son comunes, como por ejemplo; los baños, espacios de distracción, la cocina, sala de reuniones, acceso principal, entre otros. Esto con la finalidad de no perder la esencia del coworking, de hacer y/o generar redes de contacto con otras personas.

Dentro de las actividades propias que CoWo pretende realizar, para apoyar a los emprendedores e innovadores, es impartir como mínimo una charla cada mes en la sala de reuniones de CoWo. Estas charlas irán orientadas al fortalecimiento de los emprendedores en las áreas blandas de una persona, como es el caso de speaking, coaching, entre otras habilidades propias para poder persuadir de manera correcta a un posible inversor. Estas actividades también estarán orientadas para aquellos universitarios que deseen emprender y quieran profundizar aún más estos temas que son relevantes a la hora de ejecutar un negocio. Con esta actitud de involucrar estudiantes emprendedores, se les da a conocer cómo funciona un coworking, y así se da a conocer el servicio

que se está prestando, por lo que pueden ser contemplados como posibles consumidores de este servicio nuevo e innovador en la ciudad de Puerto Montt. El precio de estas actividades, serán establecidas acorde a la clasificación de usuarios que se dará a conocer.

En cuanto al servicio propiamente tal, este estará clasificado de acuerdo a las necesidades de cada emprendedor o usuario de este coworking, por ende la gama de productos está pensada en ellos. Por lo tanto, los productos ofrecidos serán clasificados en tres categorías, Gold, Silver y Bronze, los cuales se irán afinando en la práctica, como símbolo de la mejora continua en la compañía. Los detalles de los productos ofrecidos serán descritos en la siguiente tabla:

Tabla N°4.4: Caracterización de Productos.

Beneficios	PRODUCTOS		
	Gold	Silver	Bronze
Precio	159.900	44.900	7.900
Tiempo Arriendo	mensual	semanal	diario
Internet	✓	✓	✓
Silla	Ejecutiva	Normal	Normal
Espacio	Individual o comunitario	comunitario	comunitario
Derecho a sala de Reuniones (horas)	20	3	-
Cocina (Café, té, agua, refrigerador, etc.)	✓	✓	✓
Impresión y/o Fotocopia	100 gratis (resto \$50 c/u)	20 gratis (resto \$50 c/u)	\$50 c/u
Scanner	✓	✓	✓
Uso de Dirección	✓	X	X
Acceso Charlas	✓	pagar	pagar
Horario (am/pm)	08:30-18:30	08:30-18:30	08:30-18:30

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Plan de Mercadotecnia

a) Tamaño del mercado

El mercado objetivo al que apunta CoWo como empresa de servicio y a la cual se le desea solucionar las necesidades detectadas, es a las empresas clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos de Chile como sin ventas, micro1, micro2 y micro3, de la ciudad de Puerto Montt, Chile. Esta clasificación realizada por esta organización nacional, es en base a la cantidad de ventas que posee cada empresa, por lo que es clasificada de acuerdo a ello.

El segmento seleccionado es en base, a que el nivel de ventas es bajo de las empresas de dichos niveles, por lo que se asume que estas empresas están recién comenzando en sus respectivos rubros y/o son empresas que requieren un servicio como el que se presta para un mayor

funcionamiento, teniendo en cuenta que la ubicación geográfica en los negocios es una base fundamental. Además, la selección de aquellas empresas que no poseen ventas, es porque son recientemente inscritas y/o están en ciclo de cerrar dicha inscripción. Por ende para el primer caso (recién inscritas), son empresas nuevas y requieren un lugar donde poder trabajar y a bajo costo, que es lo que el servicio brinda.

El mercado total en Puerto Montt, de acuerdo al segmento seleccionado anteriormente, está reflejado en la siguiente figura, la cual además da a conocer un registro del número de empresas que se han creado desde el año 2005 hasta el 2011. En ella se puede observar cómo ha ido en cuanto al crecimiento de la formación de empresas, lo cual augura buenas estimaciones para un futuro como negocio, además agregándole que el gobierno de Chile, está promoviendo y/o fomentando el emprendimiento e innovación en el país por medio de políticas establecidas.

De acuerdo a la figura 4.3, el crecimiento de la formación y/o consolidación de ideas de negocio se ha mantenido durante los años evaluados, si bien, el crecimiento en algunos periodos ha sido superior a otros años evaluados, el número de empresas en la capital regional ha ido aumentando en los años donde se tiene registro de ello. Cabe mencionar, que en el año 2009, dada la situación de crisis económica en el sector salmonero y mundial, el crecimiento en cuanto a porcentajes fue el más elevado, alcanzando una tasa de un 7,2 por ciento, respecto a su año antecesor.

Haciendo un análisis de los datos que se poseen, el porcentaje de crecimiento del mercado desde el año 2005 hasta el 2011, fue de un 16 por ciento. Y el crecimiento promedio del mismo periodo evaluado, alcanzó una cifra de un 2,5 por ciento, lo cual va acorde a los indicadores que entrega el país, en base al crecimiento económico que ha poseído en los últimos años.

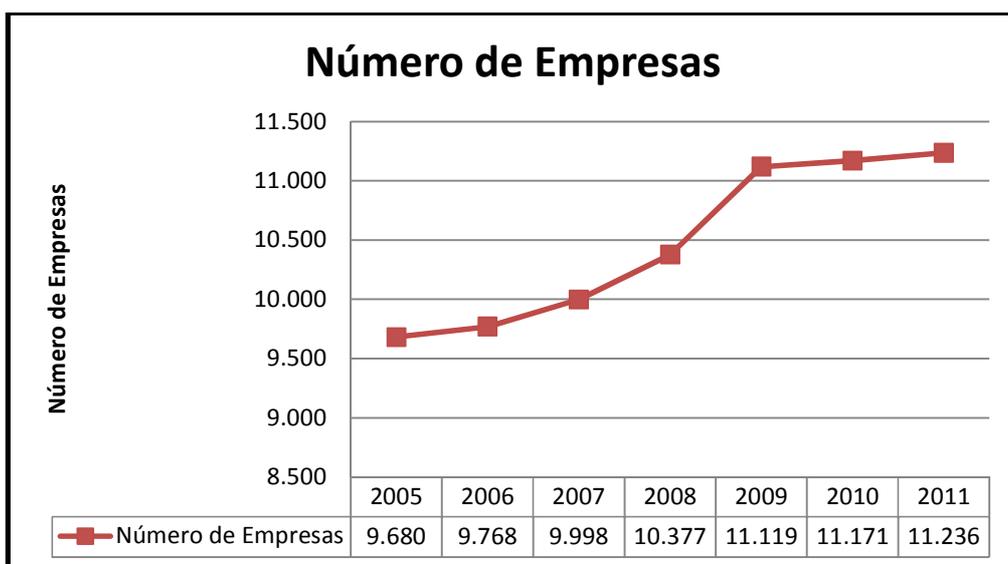


Figura N°4.3: Registro del número de empresas en Puerto Montt.

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a Estudios del SII.

Tabla N° 4.5: Registro del Mercado analizado.

Año	Número de Empresas	Aumento	% Crecimiento
2005	9.680	-	-
2006	9.768	88	0,9%
2007	9.998	230	2,4%
2008	10.377	379	3,8%
2009	11.119	742	7,2%
2010	11.171	52	0,5%
2011	11.236	65	0,6%

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a Estudios del SII.

Respecto a la participación que posee cada ítem seleccionado como segmento del mercado. Vale decir, el porcentaje que representa el sector Sin ventas hasta micro3, queda representado en la siguiente tabla. La cual es en razón a los datos obtenidos desde los años de registro, es decir, desde el año 2005 hasta el 2011. Para ello se sacó un promedio de casa subsector, para luego con este resultado, calcular una participación promedio en términos porcentuales de cada uno de ellos.

Tabla N° 4.6: Participación promedio de subsectores .

Mercado Objetivo	Promedio Empresas	Participación Promedio [%]
Sin ventas	1.494	14
Micro 1	3.885	37
Micro 2	2.446	23
Micro 3	2.653	25
Total	10.478	100

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a Estudios del SII.

En la tabla 4.4, se puede observar que el mayor porcentaje es representado con un 37 por ciento, la cual pertenece a Micro1. Presidida por Micro3 y Micro2, con un 25 y un 23 por ciento cada una. Quedando con un porcentaje menor, el subsector correspondiente a sin ventas, con 14 por ciento.

b) Competencia

En la actualidad en Puerto Montt no existe un negocio o un modelo parecido al coworking que se desea establecer, por ende no hay una competencia directa, por lo que CoWo sería el pionero en este sentido. Si bien sería el primer coworking establecido en la ciudad, este no me asegura el éxito de que funcione o que en un tiempo futuro exista competencia directa, ya que el mercado es dinámico y no estático, lo cual sería un error pensar que no pudiese existir una competencia futura.

c) Estudio de Mercado

Por medio de la encuesta realizada y dirigida al mercado objetivo (Freelance, emprendedores y pymes), se obtienen resultados que favorecen y aceptan el proyecto coworking dentro de la ciudad de Puerto Montt, ya que un 90 por ciento acepta la idea y le parece atractiva, por lo que estaría dispuesta a contratar algún plan planteado en la encuesta.

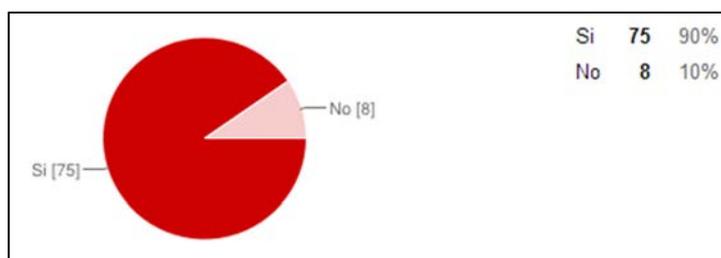


Figura N°4.4: Nivel de Aceptación

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a encuesta realizada.

En cuanto a las características de los encuestados, se puede mencionar que la edad promedio alcanzó un valor de 27 años, de los cuales un 57 por ciento corresponde al género masculino y un 43 por ciento al femenino.

De las personas encuestadas, se realizó una clasificación de acuerdo a que tipo perfil correspondían, donde un 35 por ciento se hace pertenecer al tipo emprendedor, un 28 por ciento al trabajador Freelance, un 10 por ciento a la Pyme y un 25 por ciento a otro tipo de perfil, en el cual mayoritariamente pertenece a estudiante universitario.

De acuerdo a las personas que les gusto la propuesta del coworking, se les pregunto el porqué de la decisión, donde un 52 por ciento resalta la opción de poder adquirir y ampliar las redes de contacto, un 21 por ciento por la reducción de costos asociados al arrendar una oficina, un 12 por ciento por el conocimiento que pudiese adquirir en estos espacios, con un 8, 5, y 2 por ciento, correspondiente a ubicación, flexibilidad y otro respectivamente. El porcentaje correspondiente a otros, se mencionaron características relacionadas al trabajo en equipo y con personas diferentes a su círculo cercano.

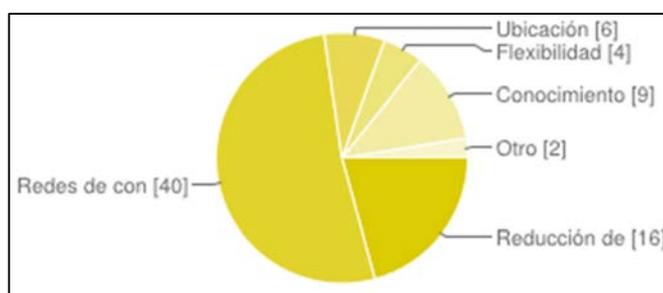


Figura N°4.5: Motivo de Aceptación

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a encuesta realizada.

En cuanto a la ubicación del coworking, se les consultó dónde prefieren la ubicación de éste en la ciudad, ya sea en el centro de la ciudad o en la periferia, a lo que un 78 por ciento prefiere en el centro de la ciudad, en cambio con un uno por ciento prefiere que este ubicado en la periferia de la ciudad, y por ultimo a un 16 por ciento le era indiferente la ubicación.

Respecto a la personalidad de los encuestados, y para poder determinar ciertas características de ellos frente a diversas situaciones, se les consultó lo siguiente: si en caso que estuviesen en un proyecto importante ¿les molesta que hayan personas a su alrededor y que no participen en su proyecto? A lo que un 56 por ciento afirmo que no le molestaba, un 25 por ciento que si le molestaba, pero que lo podían tolerar, y por último, un 19 por ciento, que si le molestaba, y que preferían la privacidad en esas circunstancias.

Para determinar cuál era el medio o canal de comunicación por el cual se informaban con mayor frecuencia a nivel local, un 36 por ciento declaró hacerlo por medio de E-mail, un 25 por ciento lo hace por diarios y/o revistas, un 19 por ciento por televisión, un 13 por ciento por otro medio, mencionando principalmente el internet como fuente de información, y por último con un 6 por ciento por medio de radio.

Para determinar una aceptación de los precios, y cuál plan les era cómodo o accesible de acuerdo a su realidad, un 52 por ciento declaró conveniente y atractivo el uso del plan Gold, el cual posee un precio de 159.900 pesos. Un 25 por ciento para los planes diarios, los cuales posee un precio de 7.900 pesos. Y un 23 por ciento el valor semanal, correspondiente a un precio de 44.900 pesos.

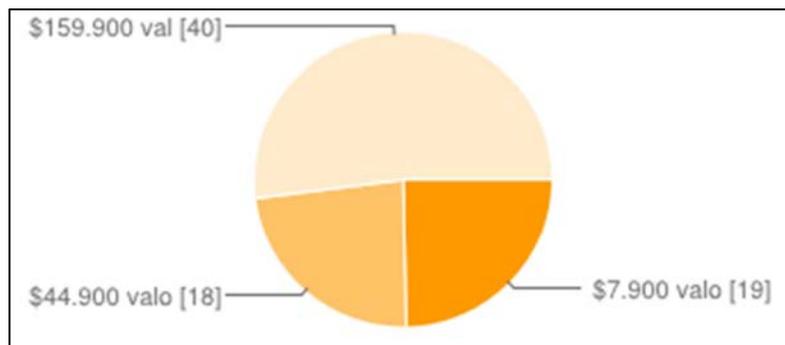


Figura N° 4.6: Producto preferencial a contratar
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a encuesta realizada.

Respecto a las personas que no les pareció atractivo el negocio del coworking en la ciudad de Puerto Montt, representado por un 10 por ciento de los encuestados, argumentaron que el pertenecer a una comunidad multidisciplinaria y con diferentes personalidades de los usuarios, puede en vez de fortalecer al integrante del coworking, distraerlo y en definitiva bajar el

rendimiento de su trabajo. Otros porque prefieren trabajar de forma independiente, para así tener una mayor concentración y planificación en las labores realizadas a diario. Entre otros argumentos, están el no poder pagar con regularidad una cifra constante, ya que los trabajos que poseen no son estables.

En cuanto a los comentarios favorables de la idea de negocio del coworking, la mayoría reafirma que es una excelente instancia para crear nuevas redes de contacto, además de los beneficios antes mencionados, como por ejemplo, la reducción de costos, la ubicación, la flexibilidad, entre otros. También se hace alusión a la capacidad de poder realizar nuevos proyectos dentro del coworking, por el hecho de que existe un ambiente multidisciplinario, y que es posible generar nuevas ideas y luego poder llevarlas a cabo.

d) Marketing mix

- Producto o Servicio: el servicio prestado por la empresa va destinada a dos tipos de usuarios, los trabajadores independientes o también llamados Freelance, y para aquellos emprendedores que recién están en la etapa de formación y/o ejecución de un emprendimiento. El servicio que se presta consiste en el arriendo de estaciones de trabajo, donde las características de éstas van a depender del tipo de usuario o del nivel de necesidades que este requiera. En el caso de los usuarios Freelance, éstos requieren un nivel de atención mayor, ya que por su estatus así lo desean, por ende requieren en la mayoría de los casos un espacio más establecido que el resto. En el caso de los emprendedores que recién están comenzando, sólo requieren un espacio ergonómico y con las características propias de un coworking, para poder desempeñarse de manera óptima. Dentro de los atributos propios que se desean resaltar en el negocio, es la calidad del servicio, y que éste sea reconocido por los distintos tipos de usuarios pertenecientes a éste tipo de espacios de trabajo. Para ello, no sólo se orientará a la estética del lugar de trabajo o al orden y limpieza del lugar, claro está, que estas variables mencionadas son de suma importancia, pero también se quiere llegar hacia otra arista, y ésta va enfocada a la calidad humana dentro del espacio de trabajo, es decir, que dentro del coworking es imprescindible el buen clima de trabajo para desempeñarse adecuadamente. Para ello, como estrategias se realizarán ciertas actividades que tendrán como consecuencia una relación más cercana entre los usuarios del coworking, lo cual va en directo beneficio para los usuarios. Por otro lado, las charlas dictadas también van dirigidas al perfeccionamiento de los participantes, con el fin de aumentar sus capacidades y/o competencias personales. Por ende, lo que el servicio presta no sólo va enfocado al fomento de nuevos emprendedores o al arriendo de espacios de trabajo, sino que también tiene una arista en cuanto a la formación de ellos, con herramientas que sea útiles a la hora de llevar a cabo sus respectivos negocios.

EL nombre de la empresa de servicios será CoWo, la cual está asociada directamente al termino coworking, que es el nombre que se le da internacionalmente a este tipo de espacios de trabajos. CoWo, es un nombre corto y que queda en la imagen del cliente, además no tiene dificultades para la pronunciación. Si bien el nombre no entrega de inmediato la información de lo que puede ser el negocio, se le agrega un pequeño eslogan que permitirá identificar qué es o a qué tipo de espacio corresponde.

- Plaza: la metodología de distribución del servicio de coworking hacia los potenciales clientes será de forma directa, es decir, CoWo será el responsable directo de cómo llegar al cliente y el encargado de recibir consultas o sugerencias de estos. Ya que con ello se mantiene un control del sistema de ventas, lo que genera una ventaja competitiva. La cual es tener un trato directo con el cliente y viceversa, ya que no existen intermediarios que puedan tergiversar la información, la cual puede ser de vital importancia a la hora de persuadir un posible usuario de coworking.

En cuanto a la ubicación geográfica de CoWo, se tiene claro que la ubicación de éste debe estar situado en el centro de Puerto Montt, ya que para los usuarios es una característica importante. Ya que permite una mayor accesibilidad, no sólo al lugar de trabajo, sino que se tiene en cuenta que la mayoría de los trámites burocráticos se deben realizar en dicho sector, por lo que les sería de gran utilidad el no moverse distancias alejadas de su lugar de trabajo.

- Precio: la metodología de cómo establecer los precios, serán de acuerdo a la clasificación de productos que se tienen, los cuales esta clasificados por medio de diferentes cualidades que posee cada uno, además estos precios estarán basados sobre una estrategia de precios psicológicos, por ejemplo un servicio o producto clasificado como “Golden” en vez de cobrar 160.000 mil pesos se cobrará 159.900 pesos.

- Promoción: la promoción del servicio de CoWo es un pilar fundamental para poder insertarse en el mercado. Por ende, los métodos de persuasión al cliente serán detallados a continuación.

- *La Publicidad* para dar a conocer la empresa será por medio de diferentes canales, ya sean estos pagados o no, como es el caso de Internet y medios escritos. En el caso de internet existen en la actualidad redes sociales, los cuales son excelentes medios para darse a conocer como marca y a la vez promocionar el producto o servicio de forma rápida y masiva. Dentro de las redes sociales más conocidas y utilizadas por los chilenos es Facebook y Twitter. También se elaborará una página web para CoWo, en la cual se mencionarán los precios y servicios a ofrecer. En el caso de medios escritos, se utilizarán los periódicos locales, como es el caso del Diario el Llanquihue y

Datos Sur, donde se promocionará este lugar de trabajo novedoso, mencionando los atributos de pertenecer a un lugar como éste.

- *La Promoción de Ventas* estará fomentada por medio de charlas en entidades educativas de la zona, llámese universidades e institutos, donde se apuesta a que estos estudiante puedan acceder a este tipo de espacios de trabajo y dar a conocer el servicio entre ellos, además se les darán ciertas facilidades en caso de querer ser partícipes de este sitio de trabajo. Otra medida de llegada al mercado es por medio de charlas, pero no en las entidades educativas, sino que en las mismas dependencias del coworking, donde se harán talleres, los cuales estarán disponibles, tanto para el usuario de CoWo como para la comunidad emprendedora de Puerto Montt.
- *Relaciones Públicas* con entes gubernamentales para levantar capital económico y así realizar actividades en beneficio de mayor emprendimiento en la zona, será una de las prioridades de CoWo. Además de las ya mencionadas charlas con las universidades e institutos, donde debe existir una coordinación previa y/o autorización para la realización de ellas.

e) Definición de precios

La estrategia de precios que utilizó la compañía fue en base a las empresas coworking establecidas en el mercado chileno, las cuales cada vez más se han ido posicionando en diferentes ciudades del país. Dentro de los coworkings establecidos en Chile y que fueron estudiados en cuanto a sus precios establecidos, se pueden mencionar, La Nube, la que se encuentra ubicada en la ciudad de Valdivia y de Co-work, xyzcoworking y Urban Station, centros de trabajo ubicados en la Región Metropolitana. A su vez, también se definieron los precios en base a la capacidad que este coworking posee y por los costos asociados a la mantención de éste mismo. También se tomó la percepción de los clientes en base a una encuesta realizada.

En cuanto a la estrategia de marketing para la difusión de precios, se empleó la herramienta correspondiente a los precios psicológicos, los cuales ayudan a una mejor aceptación de los precios propuestos.

Cowo como compañía de servicios ha establecido dos tipos de servicios a ofrecer al mercado objetivo, los cuales estarán clasificados de acuerdo a que ítems pertenezcan. Un tipo de servicio estará enfocado al arriendo de espacios de trabajo para personas Freelance y/o emprendedores, y la otra, al arriendo de oficinas de reuniones, las cuales podrán ser arrendadas tanto por los usuarios de CoWo, como por aquellos que no pertenezcan a este coworking.

Los precios asociados a los productos ofrecidos serán mencionados en la siguiente tabla:

Tabla N°4.7: Tabla de Precios.

	Producto					
Ítems	Espacios de Trabajo			Sala de Reuniones		
Productos	Gold	Silver	Bronze	Sala Vip	Sala Media	Sala Multimedia
Precios (Pesos)	159.900	44.900	7.900	250.000	6.900	14.900
Período	Mensual	Semanal	Diario	Mensual	Hora	Hora

Fuente: Elaboración propia

f) Estimación de ventas

Para realizar las respectivas proyecciones de los productos a ofrecer, se realizó primero que todo, una estimación en base al primer año de ejecución del proyecto coworking, donde se evaluó mensualmente la cantidad de ventas a realizar, tomándose a su vez como objetivo de la empresa la realización de éstos. Estas metas se cumplirán por medio de las campañas publicitarias a realizar y por medio de la masificación de la propia comunidad usuaria de CoWo.

Para fundamentar las proyecciones realizadas, respecto al nivel de ventas, es necesario contar con una comunidad de trabajo. Para obtener dicha comunidad se utilizará la misma encuesta realizada anteriormente, ya que se formalizarán reuniones con los encuestados que les pareció atractiva la idea y que aceptaban los precios de los planes clasificados como Gold. Las estimaciones a realizar serán representadas en la siguiente tabla:

Tabla N°4.8: Proyección ventas primer año.

Meses Proyectados	Productos						Total
	Gold	Silver	Bronze	Sala Gold	Sala Media	Sala Multimedia	
	\$ 159.900	\$ 44.900	\$ 7.900	\$ 250.000	\$ 6.900	\$ 14.900	
1	7	0	0	0	0	0	7
2	7	0	5	0	20	16	48
3	8	1	5	1	40	16	71
4	8	2	7	1	60	32	110
5	9	2	4	1	80	32	128
6	11	2	5	1	90	32	141
7	12	2	8	1	100	40	163
8	12	3	6	1	110	50	182
9	13	2	5	1	120	70	211
10	14	3	8	1	140	90	256
11	14	4	8	1	150	100	277
12	15	4	9	1	160	120	309
Total Anual por producto	\$ 20.787.000	\$ 1.122.500	\$ 553.000	\$ 2.500.000	\$ 7.383.000	\$ 8.910.200	\$ 41.255.700

Fuente: Elaboración Propia.

El primer mes de ejecución de este proyecto comienza con un número determinado de usuarios, los cuales serán los pioneros en esta comunidad. Esta comunidad inicial se forma por medio de un preacuerdo a la hora de la apertura de CoWo, por lo que son clientes seguros y comprometidos con la modalidad de trabajo ofrecido.

Luego de los primeros meses de inserción en el mercado, donde se han realizado las campañas publicitarias correspondientes para ir aumentando el posicionamiento de CoWo en el mercado establecido, se ha ido ampliando la comunidad, por lo que se estima que empiecen a llegar más usuarios. Estas campañas y búsqueda de usuarios va dirigida para aquellos que requieran un espacio de trabajo, como los emprendedores o trabajadores Freelance, o para aquellos que requiera un espacio para la realización de reuniones.

Estas proyecciones mensuales de ventas, como se dijo anteriormente, son en base a las estrategias de crecimiento de la compañía, por lo que en un principio es importante la concreción de ellas.

De acuerdo a estas proyecciones realizadas para el primer año de funcionamiento de CoWo, se ha realizado una proyección para los primeros cinco años de funcionamiento, la cual está relacionada con el nivel de crecimiento de la ciudad, en cuanto al nivel de formalización de nuevas empresas, como también con el crecimiento esperado de la compañía. Como también con la tasa de demanda interna del país. A su vez, existe una directa relación con el porcentaje de ocupación del coworking, ya que las estimaciones realizadas para el primer año, sólo alcanzaron un porcentaje de un 46 por ciento de ocupación, por ende, a medida que pasen los años se espera que este porcentaje de ocupación vaya aumentando gradualmente. Los ingresos de acuerdo a la capacidad máxima, serán mencionados en el Anexo B.

En base a las estimaciones realizadas, de acuerdo al aumento gradual de la tasa de ocupación del coworking, las proyecciones de ingresos serán reflejadas en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.9: Ingresos Proyectados.

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Estimado	\$ 41.255.700	\$ 47.631.472	\$ 54.007.243	\$ 60.383.015	\$ 66.758.786
Porcentaje de Ocupación [%]	46	53	60	67	74
Porcentaje de Crecimiento [%]	-	7,1	7,1	7,1	7,1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar los periodos de evaluación del proyecto, los cuales van desde el año uno hasta el año cinco, como también el porcentaje de ocupación del coworking en cada uno de los años proyectados, con sus respectivas tasa de crecimiento. En base a la tasa de

ocupación, se hace una proyección anual de los ingresos a generar durante el período de evaluación.

4.5. Plan Operativo

a) Proveedores

Para la ejecución de cualquier plan de negocios se debe tener en consideración con que proveedores se deben contar, ya que no siempre se puede ser independiente al cien por ciento, por ende el coworking a realizar no es la excepción a la regla y se requieren ciertos proveedores para el normal funcionamiento de éste, lo cual será representado en el siguiente diagrama de logística y de abastecimiento de CoWo.

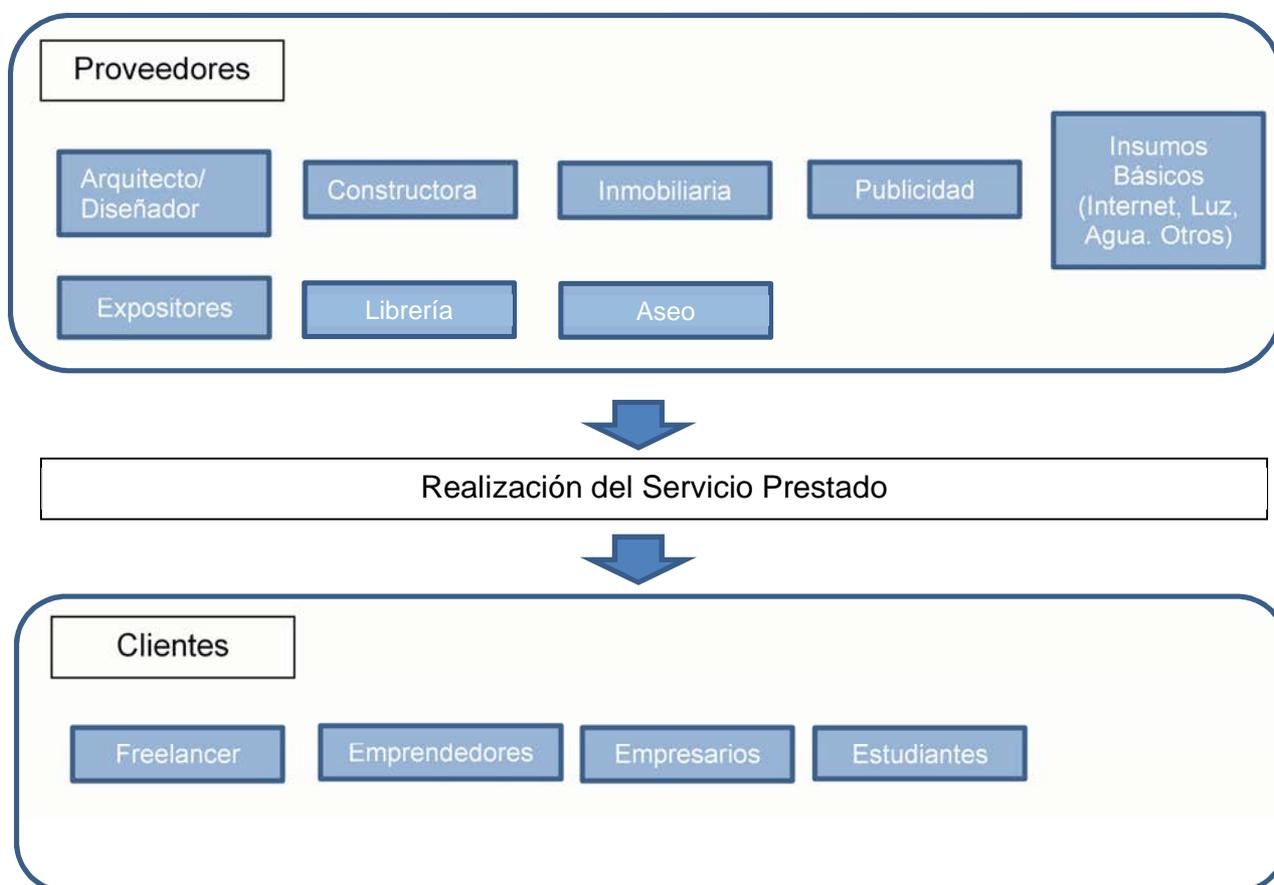


Figura N°4.7: Diagrama de Cadena de Suministro.

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, para la elaboración de ciertos productos o servicios es importante contar con ciertos proveedores de confianza y de calidad, los cuales no pueden fallar, por ende la importancia de saber seleccionarlos. Dentro de los principales proveedores que se

poseen o se tienen contemplados en el plan de negocios son: el arquitecto o diseñador, quienes estarán encargados de realizar propuestas de diseños o reformulación del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las variables claves de un coworking, como es el caso de la iluminación o luminosidad del lugar y el hermosamiento del lugar. La constructora, quienes serán los encargados de ejecutar la obra, teniendo en cuenta que los detalles marcan la diferencia. La inmobiliaria, quienes darán a conocer la mejor opción para arrendar un piso o estación de trabajo con los espacios en metros cuadrados solicitados. Publicidad, quienes ayudarán a posicionar el negocio en el mercado. Insumo básicos, como es el caso de energía eléctrica, agua potable, internet y telefonía, estos siempre deben encontrarse en buenas condiciones, ya que dan a conocer las cualidades del coworking, no se puede tener un internet de baja velocidad o que se caiga el sistema cada cierto tiempo recurrente, se debe tener un sistema estable en todos los servicios. Expositores, quienes serán los encargados de exponer diversos temas de interés para los usuarios del coworking. Librería, quienes serán los abastecedores de los principales insumos, como los son las resma de hojas, tinta para las impresoras, etc. Aseo, serán los encargados de hacer la limpieza y mantener el orden del lugar, para mantener una buena imagen e higiene del lugar de trabajo.

b) Elaboración del Servicio

Para todo aquel usuario que desee obtener un espacio de trabajo en el coworking deberá pasar por una serie de etapas. Primero que todo este deberá adquirir información sobre la existencia de éste y donde está ubicado, es por ello la importancia de la información que se den en los medios de comunicación como estrategia de marketing. Luego el usuario que quiera y este decidido adquirir algún espacio de trabajo en el coworking deberá registrarse con la recepcionista, dicha inscripción será en forma personalizada y se le dará a conocer las condiciones de trabajo que debe adoptar éste mientras este en CoWo, dicho de otra forma, se le hará entrega de las normas de comportamiento dentro del lugar de trabajo, ya que es de vital importancia mantener el orden y respeto por lo demás partícipes de este coworking, para así todos tener un espacio de calidad.

En el caso que un usuario no esté seguro de los planes propuestos por CoWo y tenga dudas al respecto, este podrá realizar dichas consultas por diferentes medios de comunicación, llámese teléfono, correo electrónico, redes sociales (Facebook y Twitter). Y una vez resuelta las dudas podrá inscribirse al plan que más le acomode.

El servicio coworking cuenta con diferentes planes, los cuales serán seleccionados de acuerdo a las necesidades que tenga el usuario interesado, además cada plan posee su tarifa y los beneficios propios que posee cada uno de ellos. Es necesario mencionar, que tanto los planes como las tarifas fueron testeados por medio de encuestas a potenciales clientes, dándoles a conocer el concepto de coworking y en qué consistía al ser parte de éste.

c) Localización

La ubicación geográfica del coworking será en un lugar céntrico de la ciudad de Puerto Montt, ya que dará respuesta a las necesidades requeridas por los potenciales clientes encuestados, donde se les consultó sobre la preferencia del lugar de trabajo (coworking), y un porcentaje mayoritario prefirió la zona céntrica de la ciudad en estudio, desechando así las zonas correspondientes a las periferias de Puerto Montt.

Por ende el sitio quedará ubicado en el Edificio O'Higgins, ubicado en calle Pedro Montt N°160, Puerto Montt.

Dentro de las características y/o garantías propias de la ubicación señalada, es que en el mismo edificio se encuentra una Notaría, centros de llamados, librerías, entre otros centros comerciales, por lo que les puede ser de utilidad a los potenciales clientes. Además a cien metros a la redonda, tomando como origen el edificio, se encuentran los bancos, como es el caso del Banco Estado, BCI, Banco Chile, Santander, entre otros. También están las oficinas principales de Telefónica del Sur (Telecomunicaciones), un Supermercado Unimarc (abastecimiento), un gimnasio (Pacific Fitness) y un patio de comida de comida ubicado en el Mall Paseo del Mar.

Otra característica es la accesibilidad que posee la ubicación, ya que tanto por las avenidas principales que colindan con el edificio, es decir, Avenida Benavente, como Avenida Urmeneta y Costanera, pasa la locomoción colectiva las 24 horas del día.

En cuanto a las características técnicas del lugar, éste está ubicado en el 4 piso del edificio señalado anteriormente, posee ascensores y escaleras, y tiene una dimensión de 130 metros cuadrados aproximadamente. Posee servicios básicos, como el agua y la luz. El sitio está en la actualidad siendo administrado por la corredora de propiedades Méndez.

d) Capacidad

La capacidad del coworking está limitada a los metros cuadrados que posee la oficina arrendada, por ende la elección de ella es parte fundamental para la cantidad de usuarios que se desean tener y para el cumplimiento de los objetivos planteados como compañía.

Como se mencionó en el inciso anterior, la superficie de la oficina arrendada es de 130 metros cuadrados aproximadamente, con lo que se ha planteado un diseño prototipo de cómo será el coworking con estas dimensiones.

La siguiente figura plantea en el diseño del coworking en una vista de dos dimensiones, en la cual es posible identificar las principales instalaciones del lugar. En ella se puede apreciar que se cuenta con una recepción a la entrada de la oficina, que el área de trabajo tiene una capacidad para 17 usuarios sentados, tanto para aquellos que están en los bordes de la ventana, como para aquellos que se encuentran en la mesa en común. También a la derecha del área de trabajo, se encuentra ubicada el área de esparcimiento, donde los usuarios podrán ir a descansar de sus tiempos de trabajo auto-asignados, y a la vez en el mismo lugar, podrán tomar un café o un té, o lo

que estimen conveniente, ya que existirán artefactos eléctricos que lo permitirán y harán más grato su tiempo de descanso. A la izquierda del área de trabajo, se encuentran las salas de reuniones, las cuales serán utilizadas para los motivos que estimen convenientes los usuarios de este coworking, claro que tendrá un costo asociado al uso de ellas. En cuanto a los baños, se aprecia que existen 5 baños, los cuales están cien por ciento acondicionados para su normal funcionamiento. En el Anexo C se pueden observar visualizaciones en tres dimensiones.

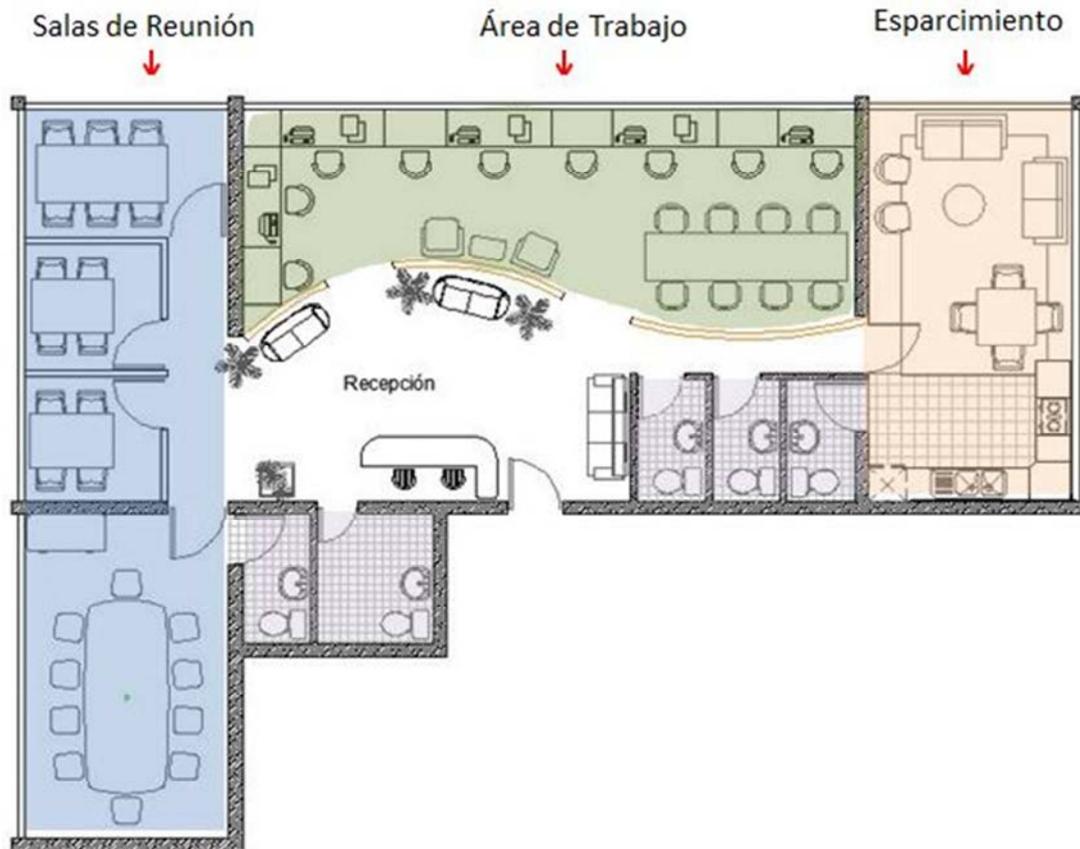


Figura N°4.8: Plano de CoWo
Fuente: Elaboración Propia

4.6. Plan Administrativo

La estructura organizacional y administrativa que adoptara CoWo será en base a la estructura funcional, donde el trabajo global que conlleva un negocio será dividido en lo posible en partes iguales mediante departamentos, los cuales serán responsables de ejecutar sus actividades propias para el bien de la compañía.

La estructura organizacional será representada a continuación por medio del siguiente organigrama, el cual clarificara los cargos dentro de la compañía.



Figura N°4.9: Estructura Organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

La descripción de cargos será analizada en base a las obligaciones propias, las cuales serán identificadas a continuación:

- Administrador General: será el encargado de mantener una correcta función del coworking en todo ámbito, tanto en niveles administrativos, de marketing, operacional, ventas, etc., con el fin de ejecutar los objetivos de la compañía. Para ello deberá ser eficiente y eficaz a la hora de toma de decisiones y mantener el posicionamiento de la marca a pesar de las dificultades que pudiesen existir. Debe estar capacitado para poder trabajar bajo presión. A la vez será el encargado de mantener la administración del local, por ende su trabajo se impartirá en las instalaciones de CoWo, en la cual deberá mantener y atender las consultas que realicen los clientes e incluso ser capaz de responder y persuadir a futuros usuarios que deseen ser partícipes de este sitio de trabajo.
- Marketing y Ventas: será el encargado de realizar todas las campañas publicitarias y establecer estrategias para poder llegar a los clientes deseados, con el fin de persuadirlo y que adquieran el producto que se está ofreciendo. Otra de las actividades que deberá realizar la persona de este cargo, será realizar estrategias para llegar con el mercado, mediante la programación de charlas en diferentes centros educativos y en las propias dependencias del coworking.
- Recepcionista: será la encargada de coordinar las distintas reuniones o citaciones con los proveedores o personas que requieran tener alguna reunión con el Administrador General u otro ejecutivo de la empresa, además será la recepcionista y la cual derivara y filtrara las visitas hacia los diferentes departamentos. Otra de sus obligaciones estará la recepción y envío de factura de diferentes proveedores, con el fin de mantener un orden sobre ellas. Además será la principal canalizadora de los clientes, por ende debe tener ciertas aptitudes propias para la correcta atención de ellos.

A su vez dentro de la compañía se externalizarán algunas funciones, por ende se contratará una empresa de servicios para la limpieza completa de las instalaciones propias del coworking, como es el caso de la sala de estar, baños, cocina, sala de reuniones, sitios de trabajo propiamente tal, entre otras, con la idea de mantener una limpieza adecuada y que esta se mantenga y sea constante durante el tiempo, con la finalidad de mantener una calidad agradable y limpia a la vez.

4.7. Plan Financiero

a) Inversión Inicial

La inversión inicial que requiere la compañía para un normal funcionamiento en los periodos de ejecución de ésta misma, están señalados en la siguiente tabla.

Tabla N° 4.10: Inversión Inicial

Ítem	Descripción	Valor Total (pesos)
0	GENERALIDADES	
0.1	Mano de Obra-Profesional	
	Subtotal	2.423.951
1	PUERTA	
	Subtotal	179.970
2	TERMINACIÓN	
	Subtotal	621.540
3	MOBILIARIO	
	Subtotal	1.577.140
4	COMPUTACIÓN	
	Subtotal	1.468.350
5	OTROS ÍTEMS	
	Subtotal	1.050.000
	INVERSIÓN INICIAL TOTAL	7.320.951

Fuente: Elaboración Propia.

En el ítem denominado Mano de obra-Profesional está desagregado tanto por quien diseño el coworking, como por la mano de obra que llevo a ejecución dicho diseño, la cual es realizada por medio de un contratista, a su vez esta obra posee un valor asociado a la inspección por parte de la arquitecta, donde dicho servicio posee otro valor.

El ítem llamado Terminación, contiene aquellos elementos correspondientes a la pintura y algunos detalles correspondientes al ambiente de CoWo.

En el ítem mobiliario, corresponde netamente a los muebles necesarios para el correcto funcionamiento de este espacio de trabajo, donde se tiene contemplado, sillas ejecutivas, sillas de visitas, mesas, estantes, escritorios de trabajo, dispensador de agua, cafetera, entre otros elementos.

En el ítem de computación, está contemplado el computador de escritorio para la recepcionista, proyectores de imágenes para el uso en reuniones y sistemas de impresión, tanto de copiado y duplicado de documentos.

En la sección Otros Ítems, se tiene en consideración la creación de una página web y gastos asociados a mobiliarios y de operación al momento de instalarse en la oficina arrendada.

b) Costos de Operación

Los costos de operación en este proyecto serán también denominados costos fijos, ya que no se poseen costos variables, ya que estos últimos están asociados al nivel de producción que exista, pero en este caso, si hay más o menos usuarios de coworking, los costos de operación serán los mismos, los cuales pasarán a ser fijos.

Los costos necesarios para el normal funcionamiento de mes a mes, serán representando en la siguiente tabla:

Tabla N° 4.11: Costos de Operación

ITEM	Costo Unitario (Pesos)	Cantidad Mensual	Costo Mensual (Pesos)	Nº Meses	Costo Anual (Pesos)
Costos Fijos					
Recepcionista	300.000	1	300.000	12	3.600.000
Agua + Electricidad	60.000	1	60.000	12	720.000
Publicidad	30.000	1	30.000	12	360.000
Calefacción	30.000	1	30.000	12	360.000
Telefonía e Internet	34.990	1	34.990	12	419.880
Servicio de Aseo	246.000	1	246.000	12	2.952.000
Arriendo	687.743	1	687.743	12	8.252.917
Dominio	15.900	0,08	1.325	12	15.900
Asesoramiento	500.000			3	1.500.000
Administrador	600.000	1	600.000	12	7.200.000
Total Anual					25.380.697
Total Mensual					2.115.058

Fuente: Elaboración Propia

El arriendo de la oficina ubicada en el edificio O'Higgins, corresponde a una cifra de 30 UF mensual. Dentro de ese precio se consideran los gastos comunes relacionados a la limpieza y mantención del edificio, como es el aseo exterior a la oficina pero interior al edificio y al pago de luz y agua utilizada para el ascensor y limpieza correspondientemente.

El servicio de aseo corresponde a una cifra de 246.000 pesos, cifra en base a cotizaciones realizadas para un servicio diario de aseo y limpieza de los espacios correspondientes al coworking, es decir, muebles, alfombra, baños y ventanas. Ver en el Anexo D, cotizaciones.

Los servicios básicos, como es el caso de la electricidad, agua y calefacción, son en base al consumo promedio de los arrendatarios del edificio. Además, se toma en consideración la telefonía e internet, servicios fundamentales para la conectividad del lugar de trabajo.

El asesoramiento contempla aquellos servicios prestados en temas de marketing, legal y contable del coworking.

El dominio, es un valor anual que se debe pagar por la mantención de la página web en el sistema online.

Otro costo de operación y fijo a la vez, es el sueldo a la recepcionista, el cual posee un valor de 300.000 pesos mensual, cifra que al año alcanza un valor de 3.600.000 pesos.

c) Financiamiento

Para el proyecto se pretendió realizar un préstamo de 7.000.000 de pesos, los cuales son destinados para abordar un porcentaje correspondiente al 75 por ciento del proyecto. Estos fondos son necesarios para la inversión inicial, como para el capital de trabajo necesario para el normal funcionamiento de los primeros meses de ejecución.

Tabla N°4.12: Préstamo Banco Estado

Préstamo Banco Estado					
Valor Necesitado (pesos)				6.524.665	
Valor Solicitado (pesos)				7.000.000	
Período				5	Años
Tasa de Interés				21,7%	anual
Crédito de consumo				1,65%	mensual
Valor Cuota Anual				2.428.776	
Cuota	Pago cuota (pesos)	Cuota Capital (pesos)	Cuota de interés (pesos)	Deuda Extinguida (pesos)	Deuda real (pesos)
0					7.000.000
1	2.428.776	909.776	1.519.000	909.776	6.090.224
2	2.428.776	1.107.198	1.321.579	2.016.974	4.983.026
3	2.428.776	1.347.460	1.081.317	3.364.434	3.635.566
4	2.428.776	1.639.858	788.918	5.004.292	1.995.708
5	2.428.776	1.995.708	433.069	7.000.000	0
	12.143.882	7.000.000	5.143.882		

Fuente: Elaboración Propia

El préstamo fue solicitado en el Banco Estado, donde la cuota inicial y la que perdurara por un periodo de 5 años, será de 2.428.776 pesos. Este préstamo posee una tasa de interés anual de un 21,7 por ciento, y una tasa mensual de crédito de consumo de 1,65 por ciento.

d) Costo Capital

La herramienta utilizada para la determinación del costo capital o tasa de descuento, fue por medio de la metodología denominada CAPM. Para la utilización de esta herramienta se debe tener en cuenta el mercado y como este afecta al proyecto en términos de riesgo. Es por ello que se analizan variables como es el caso de la tasa libre de riesgo (R_f), el beta del sector al cual se apunta (β) y prima por riesgo donde se ejecutara el proyecto ($E(RM)-R_f$).

Los cálculos propios serán mencionados por la siguiente tabla.

Tabla N°4.13: Costo Capital

$K_C = R_f + \beta(E(RM) - R_f)$	16,87%
$R_f =$	5,35%
$\beta =$	1,6
$E_{(RM)} - R_f =$	7,20%

Fuente: Elaboración Propia

El costo capital para este proyecto dio un porcentaje de 16,87 por ciento aproximado, el cual sirve como tasa de interés para la determinación del VAN del proyecto.

e) Flujo de Caja

La herramienta utilizada para la evaluación del proyecto CoWo, fue el flujo de caja, la cual permite hacer una evaluación y/o una proyección de los ingresos y egresos asociados al proyecto en varios periodos (años). Las proyecciones realizadas fueron basadas sobre las estimaciones de crecimiento del mercado objetivo, y a su vez, relacionadas con los objetivos propios de la compañía.

Las proyecciones mencionadas anteriormente, como ingresos y egresos correspondientes al flujo de caja, serán evaluadas para un período de cinco años. Este flujo de caja corresponde a la visión del inversionista, dejando para la revisión en el Anexo E la visión del proyecto puro, como la de la capacidad de pago.

El flujo de caja correspondiente a la visión del inversionista, será reflejado en la siguiente tabla:

Tabla N°4.14: Flujo de Caja

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		41.255.700	47.631.472	54.007.243	60.383.015	66.758.786
Costo Variable		0	0	0	0	0
Costo Fijo		25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697
Depreciación		593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Gastos financieros		1.519.000	1.321.579	1.081.317	788.918	433.069
UAI		13.762.123	20.335.316	26.951.350	33.619.520	40.351.141
Tasa Impuesto Renta		0	0	0	0	0
Impuesto		2.752.425	4.067.063	5.390.270	6.723.904	8.070.228
Utilidad neta		11.009.699	16.268.253	21.561.080	26.895.616	32.280.913
Depreciación		593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Inversión	-7.320.951					
Capital de trabajo	-2.000.000					2.000.000
Valor de desecho						
Préstamo	7.000.000	909.776	1.107.198	1.347.460	1.639.858	1.995.708
Flujo de caja	-2.320.951	10.693.802	15.754.935	20.807.500	25.849.637	30.879.085

Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja presentado en la tabla anterior, se mencionan tanto los ingresos como egresos a realizar en los periodos de evaluación del proyecto, lo cuales corresponden a 5 años. En él, también se puede observar la depreciación de los activos fijos involucrados en el proyecto. Otro aspecto importante que se puede apreciar en él, son los gastos financieros, los cuales corresponden al préstamo realizado.

El impuesto de renta utilizado fue de un 20 por ciento, el cual es señalado como primera categoría, de acuerdo a la clasificación que entrega el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

En base a los cálculos realizados anteriormente, partiendo desde el costo capital del proyecto, se calculó el VAN y el TIR del proyecto mencionado, los cuales serán señalados en la siguiente tabla:

Tabla N°4.15: Cálculo de VAN y TIR del Proyecto

VAN (16,87%)	59.415.852
TIR	504%

Fuente: Elaboración propia.

Se menciona también, que la inversión inicial es recuperada al segundo año de ejecución del proyecto.

f) Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad para ver el comportamiento del VAN respecto a la tasa de descuento.

Tabla N°4.16: Análisis de Sensibilidad

Costo Capital Proyectado	Van Proyectado
0%	101.664.008
50%	27.148.112
100%	12.146.195
150%	6.786.992
200%	4.211.052
250%	2.736.897
300%	1.793.431
350%	1.141.584
400%	665.708
450%	303.650
500%	19.235
504%	0
530%	-123.837
580%	-327.223
600%	-398.469
700%	-690.162

Fuente: Elaboración propia.

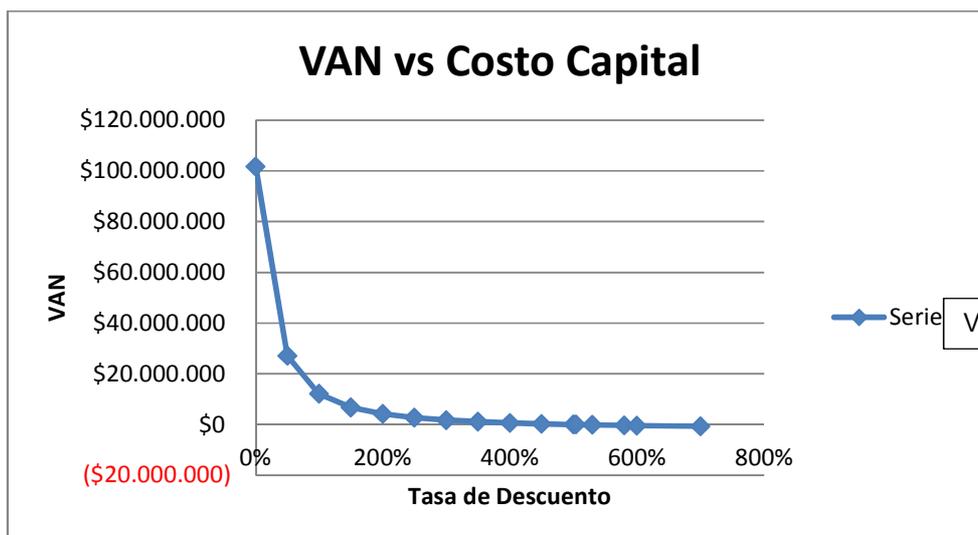


Figura N°4.10: Análisis de Sensibilidad

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, el poder trabajar en un espacio comunitario o coworking, ha generado como una opción de poseer un sitio de trabajo estable, pero a la vez con ciertas características de flexibilidad, que es lo que buscan los trabajadores denominados Freelance o aquellos emprendedores que recién están comenzando con su negocio. Además, con esta metodología de trabajo está la opción de aumentar las redes de contacto, como también, disminuir los costos asociados al arriendo de una oficina céntrica en cualquier ciudad.

Luego del análisis realizado en los diferentes capítulos que se establecieron en el trabajo de titulación, que llevó por nombre: "Desarrollo de un plan de negocios para la creación de un coworking en la ciudad de Puerto Montt", se presenta un estudio de factibilidad económica atractivo, junto con el desarrollo de todos los planes necesarios para asegurar la disminución del riesgo del proyecto.

Es así que por medio del desarrollo del plan de negocio, se detectó un nicho de mercado en la ciudad de Puerto Montt que no ha sido satisfecho por el momento. Además, con el crecimiento sostenible que ha tenido la ciudad, en niveles de emprendimiento, indica que existirán consumidores para el desarrollo de este servicio en la ciudad. Asimismo, la búsqueda de flexibilidad por parte de los trabajadores Freelance, hace que esta idea de negocio les satisfaga sus necesidades concretamente.

En base a los resultados obtenidos del proyecto, muestran una viabilidad en el desarrollo del mismo, ya que si éste llegase a ser ejecutado, los resultados esperados son favorables en el tiempo. Fundamentado principalmente, por los valores alcanzados en los indicadores VAN y TIR, los que dieron respectivamente 59.496.172 pesos y 504 por ciento, en una evaluación de cinco años, lo cual hace que sea atractivo y rentable el desarrollo del proyecto analizado. Además, el período de recuperación de la inversión inicial es de un año, por lo que hace que sea aún más atractivo el proyecto.

Es importante mencionar que para el buen desarrollo de este proyecto y poder alcanzar las cifras planteadas anteriormente (VAN y TIR), se debe tener una estrategia de marketing apropiada, con la finalidad de persuadir al cliente y a su vez satisfacerlo.

Si bien en este proyecto se trabajó con un financiamiento proveniente de un préstamo bancario, en la actualidad existen líneas de financiamiento gubernamentales que sirven de apoyo para la creación de nuevas empresas, como es el caso de Corfo, Capital semilla proveniente de Secotec, entre otros.

6. RECOMENDACIONES

Para la evaluación de una idea de negocio, el plan de negocio es una herramienta que permite desarrollarlo desde varios puntos de vista, con sus respectivas evaluaciones. Partiendo desde el nivel estratégico, como el operativo, no dejando de lado el nivel administrativo, de marketing y por su puesto el aspecto financiero. Por ende, al aplicar esta herramienta, permite el diagnóstico de la idea en varios puntos, y así poder determinar las fortalezas y debilidades del producto o servicio a ofrecer, reduciendo con ello el riesgo de la incertidumbre del proyecto.

Otra variable importante, a la hora de llevar a cabo en específico esta idea de negocio, es partir con una comunidad ya establecida, es decir, contar con los usuarios de este coworking antes de ejecutar el proyecto. Ya que el no contar con una comunidad más o menos establecida, implicaría un mayor costo en temas de marketing para poder llegar a los consumidores, como también los costos operacionales que se deben cancelar, como por ejemplo el pago del arriendo.

Una vez ejecutado el proyecto, se debe tener claro que los usuarios de un coworking desean un espacio de trabajo, si bien éste posee ciertas flexibilidades, es importante mantener un orden dentro del lugar. Ya que la calidad del servicio va reflejada en el ambiente que éste posea, si es no posible trabajar tranquilo, que es lo que desean los usuarios de este tipo de espacios.

Dejando como desafío para quienes desarrollen un plan de negocios o algún estudio de financiero de alguna idea, se plantea que se calcule la variable Beta (β), perteneciente al modelo CAPM, que sirve para obtener el costo capital o tasa de descuento del proyecto. Ya que en el plan de negocios actual, sólo se hizo una relación cualitativa respecto a este valor, por ende se plantea el desafío de un cálculo cuantitativo por medio de un registro histórico proveniente de una bolsa de comercio, asociado a su idea negocio.

7. BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 2010. Por Longenecker J. "et al". 14^a ed. México, Cengage Learning. 744p

ADMINISTRACIÓN una perspectiva global y empresarial. 2008. Por Koontz H. "et al". 13^a ed. México, Mc Graw Hill. 665p.

ALCARAZ, R. E. 2011. El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios. México, McGraw Hill. 288p.

ANDER-EGG, E. 2001. El trabajo en equipo. México, Editorial Progreso S.A. de C.V. 64p

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2006. Gestión Efectiva de Emprendimiento Sociales: Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamérica. México, Editorial Planeta Mexicana S.A. 351p.

BUBOK. 2012. Las 185 ayudas para emprendedores. Guía para montar tu empresa. Madrid, Editorial Expansión. 168p.

CABRERIZO, M. P. y Naveros, J.A. 2009. Plan de Negocios. España, Editorial Vertice. 272p.

CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE PYMES. 1999. Palacio Sanchis "et al". Madrid, Editorial Díaz de Santos. 273p.

CYR, L. 2009. HARVARD BUSINESS SCHOOL, Crear un plan de negocios, Santiago, Impact Media Comercial S.A., 134p.

DIRECCIÓN DE marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. 2008. Por Lambin J. "et al". 2^a ed. México, McGraw Hill. 596p.

FERNÁNDEZ, T. 2012. 10 Tendencias que anticipan nuevos negocios. Madrid, Editorial Expansión. 17p.

FREIRE, A. 2005. Pasión por aprender: de la idea la cruda realidad. Barcelona, Ediciones Granica, S.A. 192p.

GARCÍA, M. D. 2008. Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. Redalyc 6(2):4-7.

GEM. 2012: Reporte Nacional de Chile, Global Entrepreneurship Monitor, Santiago de Chile. AMORÓS, J.E. y POBLETE, C.C. 2012.

GRATON, L. 2008. Puntos Calientes: ¿Qué hace que algunos equipos vibren con energía y otros no? Bogotá, Editorial Norma. 352p.

KANTIS, H. 2011. Corriendo Fronteras para Crear y Potenciar Empresas. Argentina, Ediciones Granica S.A. 263p.

KOTLER, P. y Keller, K. 2012. Dirección de Marketing. México, Editorial Pearson Educación. 808p.

MARTÍNEZ D. P. y Milla A. G. 2005. La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España, Ediciones Díaz de Santos. 366p.

MEZA, J. 2008. Matemáticas Financieras Aplicadas, Uso de las calculadoras financieras Prácticas con Excel. Colombia, ECOE Ediciones. 548p.

- MUÑIZ, L.G. 2010. Guía práctica para mejorar un Plan de Negocios. Barcelona, Profit Editorial. 208p.
- MUÑOZ, C. O. 2008. Elementos de planificación estratégica en pequeñas y medias empresas. Chile, Editorial Printus. 190p.
- PORTER, M. 2009. Ser competitivo, edición actualizada y aumentada. Barcelona, Ediciones Deusto. 550p.
- ROBBINS, S. 2005. Administración. 8ª Edición. México, Editorial Prentice Hall, INC., 640p.
- SAPAG, N. C. 2011. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. México, Editorial Pearson Educación. 544p.
- SIEGEL, E. S. 1994. El plan empresarial: Guía de Ernst & Young. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 188p.
- STUTELY, R. 2000. Plan de Negocios: La estrategia Inteligente. México, Edit. Pearson Educación. 304p.
- URBANO D. y Toledano N. 2008. Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas. Barcelona, Editorial UOC. 202p.
- VARELA, Rodrigo. 2001. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia, Editorial Pearson Educación. 646p.
- VELASCO, F. 2007. Aprender a elaborar un plan de negocio. Barcelona, Editorial Paidós Ibérica. 101p.
- VINIEGRA, S. 2007. Entendiendo El Plan de Negocios. España. Editorial Lightning Source Inc. 80p.
- WEINBERGER K., 2009, Plan de negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, Perú, Lastra, 146p.
- WORKING in the "UnOffice": A Guide to coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits. 2011, Por DeGuzman, G. "et al". Estados Unidos, Night Owls Press, 353p.

8. LINKOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES CHILENOS, 2011, Ley de re emprendimiento: Que los emprendedores sigan creando valor, [en línea], < <http://asech.cl/ley-de-re-emprendimiento-que-los-emprendedores-sigan-creando-valor-por-constanza-anguita/> > [Consulta: 21 marzo 2013]

CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN, 1998, Exitoso Año del Emprendimiento: 67 mil nuevas empresas y más de US\$4 mil millones en apoyo a pymes, [en línea], < <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2012/diciembre-2012/exitoso-ano-del-emprendimiento-67-mil-nuevas-empresas-y-mas-de-us4-mil-millones-en-apoyo-a-pymes>> [Consulta: 20 marzo 2013]

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2011, Constitución de Sociedades a Noviembre del 2012, [en línea], < <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Boletin-Constitucion-de-Sociedades-oct-20121.pdf> > [Consulta: 21 marzo 2013]

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2011, Dinámica Empresarial 2005-2011 [en línea], < <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/Boletin-Din%C3%A1mica-Empresarial-2005-2011.pdf> > [Consulta: 21 marzo 2013]

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2011, El mapa del emprendimiento en Chile, [en línea], < http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/04/Boletin_EME_geografia.pdf > [Consulta: 21 marzo 2013]

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2011, El Perfil Socioeconómico de los Emprendedores en Chile, [en línea], < <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/12/Boletin-Emprendimiento-CASEN.pdf> > [Consulta: 21 marzo 2013]

MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO, 2011, Emprendimiento en Chile: Una Comparación Internacional, [en línea], < http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/11/Boletin_Emprendimiento_Doing_Business.pdf > [Consulta: 21 marzo 2013]

DIARIO EL MERCURIO, 2002, Nuevos emprendedores alcanzan número récord durante 2011, [en línea], < <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=96271>> [Consulta: 20 marzo 2013]

DIARIO Y PUBLICACIONES PYMESUR, 2011, Inicio, [en línea], < <http://www.pymesur.cl/> > [Consulta: 15 marzo 2013]

GLOBAL ENTREPRENUERSHIP MONITOR, 2012, Actividad Emprendedora en Chile y el Mundo 2012, [en línea], < <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2013/04/GEM-Chile-2012-Reporte-Actividad-Emprendedora.pdf> > [Consulta: 3 abril 2013]

VERDE LTDA., 2012, inicio, [en línea], < <http://www.innovacion.cl/> > [Consulta: 15 marzo 2013]

9. ANEXOS

ANEXO A: Diseño de la encuesta realizada al mercado objetivo por medio de Internet.

Coworking Puerto Montt

Estimad@:

Mi nombre es Daniel Ottmar Álvarez Hernández, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Austral de Chile, sede Puerto Montt y esta encuesta tiene como fin levantar información relevante para la realización de un Proyecto de Título, la cual se basa en desarrollar un plan de negocios con la idea de instalar un coworking en Puerto Montt.

Un coworking es un lugar de trabajo comunitario, donde profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores comparten este espacio de trabajo con el fin de que cada uno pueda desarrollar sus proyectos, pero con la finalidad de que todos están reunidos en un mismo sitio, donde podrán adquirir ciertas ventajas, como es el caso de las redes de contacto que se generan, y por otro lado la disminución de costos en arrendar una oficina en un lugar céntrico. Otra característica propia del coworking, es que se encuentran ubicados en zonas estratégicas para los usuarios, en beneficio de sus actividades cotidianas.

Estoy interesado en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que proporcione será utilizada para conocer la valoración y factibilidad del producto.

***Obligatorio**

Sexo *
Seleccione de acuerdo a su sexualidad

- Masculino
- Femenino

Edad *

¿A qué tipo de clasificación corresponde? *
Seleccione la que lo identifique

- Emprendedor
- Trabajador Independiente (Freelance)
- Pyme
- Otro:

Aceptacion *
¿Le gusta la propuesta de coworking?,

- Si
- No

Si la respuesta realizada fue No, respecto a si le gustaba la propuesta de coworking, esta debía justificar su respuesta, como se indica en la siguiente imagen.

Coworking Puerto Montt

***Obligatorio**

Antes de Finalizar la encuesta, nos gustaria que fundamente su respuesta.

Comente ¿por qué no le parece atractivo el producto-servicio mencionado? *

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Si la respuesta fue Sí, respecto a si le gustaba la propuesta de coworking, seguía con las siguientes preguntas.

Coworking Puerto Montt

***Obligatorio**

¿Cuál de las siguientes opciones hizo que más le gustara esta propuesta? *

- Reducción de Costos
- Redes de contacto
- Ubicación
- Flexibilidad
- Conocimiento
- Otro:

En cuanto a la ubicación del coworking, ¿cuál le acomoda más? *

- Lugar céntrico de la ciudad.
- En la periferia de la ciudad
- Le es indiferente

En el caso que usted este realizando un proyecto importante, ¿Le molesta que hayan personas a su alrededor y que no pertenezcan a su proyecto? *

- Si, pero lo puedo tolerar.
- Si, prefiero la privacidad en esas circunstancias.
- No, no me molesta.

¿Cuál es el medio o canal de comunicación por el cual más recibe o se informa a diario a nivel local? *

- TV
- Radio
- E-mail
- Diario y/o revistas
- Otro:

¿Cuál es el medio o canal de comunicación por el cual más recibe o se informa a diario a nivel local? *

- TV
- Radio
- E-mail
- Diario y/o revistas
- Otro:

En cuanto a los precios de los planes a ofrecer, ¿Cuál le es más atractivo y contrataría? *

Teniendo en cuenta que el horario de funcionamiento es de lunes a sábado, desde las 08:30 a 18:30.

- \$7.900 valor diario
- \$44.900 valor semanal
- \$159.900 valor mensual

Haga algún comentario a la propuesta mencionada

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO B: Ingresos con máxima capacidad.

Estimación de Ventas Mensual	Maxima capacidad										Total
	Gold	Silver	Bronze	Reuniones 1	Reuniones 2 y 3	Reuniones 4					
	\$ 159.900	\$ 44.900	\$ 7.900	\$ 250.000	\$ 6.900	\$ 14.900					
1	15	4	8	1	320	160					508
2	15	4	8	1	320	160					508
3	15	4	8	1	320	160					508
4	15	4	8	1	320	160					508
5	15	4	8	1	320	160					508
6	15	4	8	1	320	160					508
7	15	4	8	1	320	160					508
8	15	4	8	1	320	160					508
9	15	4	8	1	320	160					508
10	15	4	8	1	320	160					508
11	15	4	8	1	320	160					508
12	15	4	8	1	320	160					508
Total Annual por producto	\$ 28.782.000	\$ 2.155.200	\$ 758.400	\$ 3.000.000	\$ 26.496.000	\$ 28.608.000					\$ 89.799.600

ANEXO C: Visualizaciones en tres dimensiones.





COTIZACION DE SERVICIOS

JOSE LUIS VALENZUELA MARQUEZ RUT: 7818634 – 8 SERVICIOS DE ASEO

Jose Luis Valenzuela Marquez

Fono: (09) 68468237

Dirección: Avda. Nueva #1720, Puerto Montt.

E-mail: Valenzuelajoseluis8@gmail.com

DATOS DE SERVICIO

Solicitante: Daniel Álvarez Hernández

Dirección: Oficina Galería O'Higgins

Fono: (09) 97955798

DETALLE SERVICIO

- 130 m2, todo alfombrado
- 4 baños
- 20 escritorios
- 1 Cocina

La limpieza constaría de :

- Aspirado completo en oficinas
- Limpieza completa escritorios
- Limpieza completa baños
- Limpieza completa cocina

PRESUPUESTO

Total: **\$246.000.-** Neto.

ANEXO E: Flujo de proyecto, visión proyecto puro y capacidad de pago respectivamente.

a) Proyecto Puro

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		41.255.700	47.631.472	54.007.243	60.383.015	66.758.786
Costo Variable		0	0	0	0	0
Costo Fijo		25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697
Depreciación		593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Gastos financieros						
UAI		15.281.123	21.656.895	28.032.667	34.408.438	40.784.210
Tasa Impuesto Renta		0	0	0	0	0
Impuesto		3.056.225	4.331.379	5.606.533	6.881.688	8.156.842
Utilidad neta		12.224.899	17.325.516	22.426.133	27.526.751	32.627.368
Depreciación		593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Inversión	-7.320.951					
Capital de trabajo	-2.000.000					2.000.000
Valor de desecho						1.056.063
Préstamo						
Flujo de caja	-9.320.951	12.818.778	17.919.395	23.020.013	28.120.630	33.221.247
VAN (16,87%)	59.496.172					
TIR	167%					

b) Capacidad de Pago

Detalle	1	2	3	4	5
Ingresos	41.255.700	47.631.472	54.007.243	60.383.015	66.758.786
Costo Variable	0	0	0	0	0
Costo Fijo	25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697	25.380.697
Depreciación	593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Gastos financieros	1.519.000	1.321.579	1.081.317	788.918	433.069
UAI	13.762.123	20.335.316	26.951.350	33.619.520	40.351.141
Tasa Impuesto Renta	0	0	0	0	0
Impuesto	2.752.425	4.067.063	5.390.270	6.723.904	8.070.228
Utilidad neta	11.009.699	16.268.253	21.561.080	26.895.616	32.280.913
Depreciación	593.879	593.879	593.879	593.879	593.879
Préstamo	909.776	1.107.198	1.347.460	1.639.858	1.995.708
Flujo de caja	10.693.802	15.754.935	20.807.500	25.849.637	30.879.085