

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

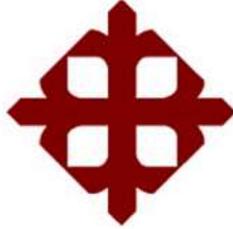
**TEMA:
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE COWORKING EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTOR:
Econ. Luis Enrique Mariño Sánchez**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:
Ing. Orly Carvache Franco, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Economista, Luis Enrique Mariño Sánchez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Orly Carvache Franco, Mgs.

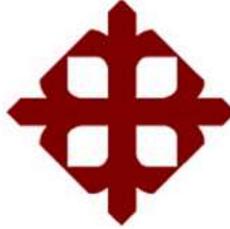
REVISOR

C.P.A. Cecilia Vélez Barros, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 05 de noviembre del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Luis Enrique Mariño Sánchez**

DECLARO QUE:

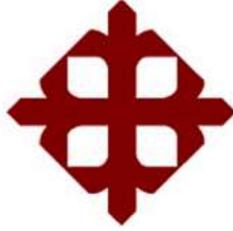
El Proyecto de Investigación Plan de negocios para la creación de una empresa de Coworking en la ciudad de Guayaquil previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 05 de noviembre del 2018

AUTOR

Econ. Luis Enrique Mariño Sánchez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Yo, Luis Enrique Mariño Sánchez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de Empresas** titulada: Plan de negocios para la creación de una empresa de Coworking en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 05 de noviembre del 2018

AUTOR:

Econ. Luis Enrique Mariño Sánchez

AGRADECIMIENTO

Agradezco al apoyo incondicional de mis padres y mi familia que siempre estuvieron a mi lado, a mis docentes que supieron dar lo mejor en cada catedra, a mis compañeros que aportaron con sus conocimientos.

Luis Enrique Mariño Sánchez

DEDICATORIA

Primero a Dios mi padre celestial que me ha dado más de lo que me merezco, a Luis y Marcia mis padres adorados que han dado todo su esfuerzo por sus hijos y nietos, a mis hijos que los tengo presente cada segundo y son mi razón de ser y trascender, y a ti María mi amor gracias a ti cada día soy mejor te amo!!

Luis Enrique Mariño Sánchez

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos.....	VII
Índice de Tablas	XII
Índice de Figuras.....	XIV
Resumen	XV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	2
Antecedentes.....	3
Problema de Investigación.....	4
Formulación de la investigación.....	6
Sistematización de la investigación.....	6
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Justificación	7
Capítulo 1. Marco Teórico	9
1.1 El Coworking.....	9
1.1.1 Generalidades	9
1.1.2 Ventajas.....	12
1.1.3 Desventajas.....	13
1.2 El emprendimiento	14

1.2.1	Teoría del emprendimiento	14
1.2.2	Estadísticas del emprendimiento en el Ecuador	16
1.3	Fundamentos del Plan de Negocios	21
1.3.1	Plan de negocios	21
1.3.1.1	Importancia	21
1.3.1.2	Estructura	22
1.3.2	Estudio de factibilidad	24
1.3.3	Plan estratégico de marketing.....	26
1.3.3.1	Estrategias de marketing	28
Capítulo 2. Marco Referencial.....		29
2.1	Proyectos de Coworking a nivel internacional	29
2.2	Proyectos de Coworking a nivel nacional	32
Capítulo 3. Estudio de Mercado		36
3.1	Diseño metodológico	36
3.1.1	Tipo de estudio	36
3.1.2	Población y muestra	36
3.1.3	Procedimiento para la recolección de datos	38
3.2	Análisis y presentación de resultados.....	39
3.3	Conclusiones del estudio de mercado.....	53
Capítulo 4. Plan de Negocio		54
4.1	Descripción del negocio	54
4.1.1	Idea del negocio.....	54

4.1.2	Presentación de los servicios	54
4.1.3	Aspectos legales	57
4.1.3.1	Procesos para la constitución de la compañía.....	57
4.1.3.2	Proceso para el registro de marca	59
4.1.4	Filosofía empresarial: Misión, Visión, Valores.....	60
4.1.4.1	Visión	60
4.1.4.2	Misión	60
4.1.4.3	Valores.....	60
4.1.5	Estructura organizacional	61
4.2	Análisis estratégico.....	63
4.3	Análisis PEST.....	63
4.2.1.1	Factor Político	63
4.2.1.2	Factor Económico	64
4.2.1.3	Factor Social	64
4.2.1.4	Factor Tecnológico.....	66
4.2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	67
4.2.2.1	Rivalidad entre competidores.....	67
4.2.2.2	Amenaza de futuros entrantes.....	69
4.2.2.3	Amenaza de productos sustitutos.....	69
4.2.2.4	Poder de negociación de los clientes.....	69
4.2.2.5	Poder de negociación de los proveedores	69
4.2.3	Análisis FODA	70

4.2.3.1	Fortalezas	70
4.2.3.2	Debilidades.....	70
4.2.3.3	Oportunidades	71
4.2.3.4	Amenazas	71
4.3	Plan de Marketing.....	74
4.3.1	Producto.....	74
4.3.2	Precio	74
4.3.3	Plaza	75
4.3.4	Promoción.....	75
4.4	Plan Operativo	77
4.4.1	Localización del proyecto.....	77
4.4.2	Características del servicio	79
4.5	Proyecciones financieras	80
4.5.1	Inversión inicial	80
4.5.2	Financiamiento de la inversión.....	82
4.5.3	Presupuesto de gastos de administración y ventas	82
4.5.4	Cálculo del punto de equilibrio	84
4.5.5	Presupuesto de ingresos.....	84
4.5.6	Balance General proyecto a cinco años	86
4.5.7	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a cinco años	87
4.6	Evaluación financiera del proyecto	88
4.6.1	Flujo de Efectivo del proyecto	88

4.6.2	Flujo de Caja del inversionista	88
4.6.3	Análisis de rentabilidad del inversionista.....	89
4.6.4	Análisis de rentabilidad del proyecto	90
4.6.5	Análisis de sensibilidad	91
4.6.6	Razones financieras	92
	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones	96
	Referencias Bibliográficas	97
	Apéndices	102

Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura del plan de negocios	23
Tabla 2. <i>Descripción de la situación del negocio</i>	27
Tabla 3. <i>Estrategias de marketing</i>	28
Tabla 4. <i>Fórmula para hallar la muestra</i>	37
Tabla 5. <i>Género</i>	39
Tabla 6. <i>Edad</i>	40
Tabla 7. <i>Conocimiento sobre el coworking</i>	41
Tabla 8. <i>Acceso a un espacio formal para trabajar</i>	42
Tabla 9. <i>Lugar donde realizan sus actividades profesionales</i>	43
Tabla 10. <i>Frecuencia con la que realiza actividades profesionales</i>	44
Tabla 11. <i>Necesidad de trabajar en un lugar fijo</i>	45
Tabla 12. <i>Beneficios de tener un espacio fijo para trabajar</i>	46
Tabla 13. <i>Disposición para alquilar oficinas coworking</i>	47
Tabla 14. <i>Ubicación estratégica elegida por los encuestados</i>	48
Tabla 15. <i>Medio de comunicación para publicidad</i>	49
Tabla 16. <i>Formas de pago preferidas</i>	50
Tabla 17. <i>Planes de contratación de espacio coworking</i>	51
Tabla 18. <i>Preferencia en planes de pago</i>	52
Tabla 19. <i>Descripción de servicios</i>	55
Tabla 20. <i>Propiedad accionaria</i>	58
Tabla 21. <i>Descripción del cargo de Gerente</i>	61
Tabla 22. <i>Descripción del cargo de Contador</i>	61
Tabla 23. <i>Descripción del cargo de Recepcionista – Asesor Comercial</i>	62
Tabla 24. <i>Descripción del cargo de Auxiliar de mantenimiento</i>	62
Tabla 25. <i>Población empleada del Ecuador</i>	65
Tabla 26. <i>Población empleada del Ecuador por rangos de edad</i>	65
Tabla 27. <i>Principales competidores de un coworking</i>	68
Tabla 28. <i>Matriz EFI</i>	71
Tabla 29. <i>Matriz EFE</i>	72
Tabla 30. <i>Matriz estratégica FODA</i>	73
Tabla 31. <i>Matriz de localización</i>	77
Tabla 32. <i>Inversión en activos fijos</i>	80

Tabla 33. <i>Capital de trabajo</i>	81
Tabla 34. <i>Inversión inicial del proyecto</i>	81
Tabla 35. <i>Estructura del capital inicial</i>	81
Tabla 36. <i>Tabla de amortización del préstamo</i>	82
Tabla 37. <i>Presupuesto de sueldos y beneficios sociales al primer año</i>	83
Tabla 38. <i>Presupuesto de gastos de administración</i>	83
Tabla 39. <i>Presupuesto de gastos de ventas y publicidad</i>	83
Tabla 40. <i>Punto de Equilibrio</i>	84
Tabla 41. <i>Presupuesto de ventas al primer año</i>	85
Tabla 42. <i>Balance general proyectado a cinco años</i>	86
Tabla 43. <i>Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años</i>	87
Tabla 44. <i>Flujo de efectivo del Proyecto a cinco años</i>	88
Tabla 45. <i>Flujo de efectivo del inversionista a cinco años</i>	88
Tabla 46. <i>Tasa de descuento del inversionista</i>	89
Tabla 47. <i>Rentabilidad del inversionista</i>	89
Tabla 48. <i>Costo capital promedio ponderado</i>	90
Tabla 49. <i>Rentabilidad del proyecto</i>	90
Tabla 50. <i>Escenario pesimista</i>	91
Tabla 51. <i>Escenario optimista</i>	92
Tabla 52. <i>Índices de liquidez</i>	92
Tabla 53. <i>Índices de solvencia</i>	92
Tabla 54. <i>Índices de gestión</i>	93
Tabla 55. <i>Índice de Rentabilidad</i>	93

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	5
<i>Figura 2.</i> Evolución del coworking en los Estados Unidos	10
<i>Figura 3.</i> Tasa de emprendimiento en el Ecuador – período 2016.....	11
<i>Figura 4.</i> Razones del emprendimiento.....	15
<i>Figura 5.</i> El emprendedurismo en Latinoamérica	17
<i>Figura 6.</i> Emprendimiento en el Ecuador 2012-2013	19
<i>Figura 7.</i> El ciclo del emprendimiento	20
<i>Figura 8.</i> Modelo de Plan de Negocios	22
<i>Figura 9.</i> Estructura general de un proyecto	26
<i>Figura 10.</i> Formula estadística para población finita. Fuente: (Rodríguez, 2005)....	37
<i>Figura 11.</i> Propuesta de identificador visual.....	54
<i>Figura 12.</i> Organigrama de la empresa	63
<i>Figura 13.</i> Indicadores GEM – 2016.....	66
<i>Figura 14.</i> Uso de internet del 2017	67
<i>Figura 15.</i> Oficina	74
<i>Figura 16.</i> Interfaz página web.....	75
<i>Figura 17.</i> Cupón de descuento	76
<i>Figura 18.</i> Mouse pad.....	76

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de negocios de una empresa de coworking que sirva como apoyo para aquellos profesionales independientes que no disponen de la capacidad económica para montar su propio negocio y necesitan compartir recursos para realizar su actividad. Básicamente consiste en el alquiler de espacios de oficina debidamente equipados para que los nuevos emprendedores puedan proyectar una imagen corporativa profesional a sus clientes y generar ese vínculo de confianza que garantice el éxito de su negocio. Bajo este contexto, la investigación se desarrolló en cuatro capítulos en donde se abordaron aspectos teóricos del coworking, se tomaron datos referenciales de otros investigadores que han realizado proyectos similares tanto en Ecuador como a nivel mundial; se realizó un estudio de mercado para evaluar patrones de comportamiento del mercado objetivo y finalmente se diseñó el plan de negocios que involucró aspectos estratégicos, de marketing, operativos y financieros que ayuden a establecer la viabilidad de esta idea de negocios.

Palabras claves: coworking, emprendimiento, profesionales independientes, idea de negocios, imagen corporativa.

Abstract

This project aims to develop a business plan for a coworking company that serves as support for those independent professionals who do not have the economic capacity to start their own business and need to share resources to carry out their activity. Basically, it consists of renting office spaces duly equipped so that new entrepreneurs can project a professional corporate image to their clients and generate that bond of trust that guarantees the success of their business. Under this context, the research was developed in four chapters where theoretical aspects of coworking were approached, referential data were taken from other researchers who have carried out similar projects both in Ecuador and worldwide; a market study was carried out to evaluate patterns of behavior of the target market and finally the business plan was designed, which involved strategic, marketing, operative and financial aspects that help to establish the viability of this business idea.

Keywords: coworking, entrepreneurship, independent professionals, business idea, corporate image.

Introducción

El área de emprendimiento se encuentra conformado por aquellos profesionales que desarrollan sus actividades de manera libre y voluntaria, pero que cuentan con fundamentos teóricos y prácticos idóneos para la satisfacción de las necesidades de una demanda en particular como: servicios de asesoría contable, legal tributaria, informática, entre otras ramas de especialización. Sin embargo, algunas de estas personas suelen carecer de la capacidad económica necesaria para montar un negocio exitoso y competir al mismo nivel con las empresas de gran tamaño o aquellas que se encuentran debidamente establecidas en un nicho de mercado (Godinez, 2015).

Los profesionales independientes cuentan con un menor poder adquisitivo para comprar insumos o para el pago de distintos servicios fundamentales que permitan llevar a cabo las acciones que están ligadas con sus giros de negocios, es por esto que, ofrecer espacios comunes de trabajo para los profesionales independientes se vuelve un elemento que contribuye con el ahorro de costos y gastos en temas que suelen significar un gran desembolso de dinero, como el pago de un arriendo de oficinas, servicio de internet o más aun, la inversión para contar con infraestructura propia.

Es entonces que, los espacios de trabajo cooperativos o más conocidos como “coworking” se han vuelto un negocio atractivo para los emprendedores, pudiendo contribuir con el crecimiento del sector PYME de la ciudad de Guayaquil, por lo que la presente propuesta se basa en identificar cada una de las necesidades específicas del mercado y satisfacerlas de la manera más eficiente posible.

De acuerdo con lo expresado previamente, este documento detallará cada una de las acciones y análisis necesarios para crear un negocio de coworking en la ciudad de Guayaquil, respondiendo de esta forma a las necesidades de los profesionales independientes que desarrollan sus actividades sin contar con una oficina propia.

Antecedentes

Resulta altamente evidente que en la actualidad , la economía ecuatoriana posee una participación considerable en lo que respecta al sector empresarial de las pequeñas y medianas empresas, siendo un área que constituye el 99% del campo empresarial ecuatoriano, lo que se traduce en 500.217 unidades de negocio, de acuerdo con el último censo realizado en el año 2010 por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Flor, 2013). La situación económica de varias PYME's se encuentra afectada por problemas relacionados con la liquidez, principalmente porque estas empresas poseen una limitada estructura, así como una reducida capacidad económica que posteriormente les dificulta el acceso a créditos, imposibilitando el cumplimiento de sus obligaciones para desarrollarse y crecer en su entorno económico (Sanchez, 2017).

Bajo este contexto, es necesario encontrar alternativas que a los profesionales independientes les brinde la posibilidad de disminuir costos recurrentes y además fomentar su crecimiento empresarial de manera colaborativa, principalmente en temas como: publicidad, arriendo de instalaciones, compra de equipamiento y demás gastos que pueden variar, según a actividad económica de cada profesional. Por esta razón, el alquiler de espacios de trabajo bajo el formato conocido como “coworking” se vuelve una oportunidad de negocio para ofrecerle a los profesionales independientes una alternativa accesible a su presupuesto, que les otorgue una imagen más profesional de cara al mercado.

En la ciudad de Guayaquil es muy común que los profesionales independientes realicen sus actividades de negocio en sus propios domicilios y citando a sus clientes a que estos acudan a centros comerciales o espacios públicos como cafeterías, lo cual aumenta la imagen de informalidad de este grupo de profesionales; aspecto que podría ocasionar cierto nivel de desconfianza al no tener un lugar fijo para contactar al

proveedor de un producto o servicio.

En el Ecuador, las ciudades de Quito y Guayaquil han sido las pioneras en desarrollar este tipo de negocios, el cual es bastante joven pues, el primer proyecto se realizó en el año 2014 y desde entonces ha habido un surgimiento de empresas que brindan el servicio de coworking, lo cual ha venido alineado con la cantidad de emprendimientos que se dan por parte de los profesionales independientes (Diario El Universo, 2016). Este tipo de negocios en la ciudad de Guayaquil se han vuelto en espacios para que los clientes se encuentren con otros emprendedores de las mismas ramas o de actividades distintas que les permite a las personas lograr conexiones profesionales para reforzar o ampliar sus emprendimientos, convirtiendo de esta manera a esta clase de negocios en un elemento potenciador para aquellas personas que requieren un impulso tanto en el plano financiero como en el profesional (Guadalupe, 2017).

Problema de Investigación

De acuerdo con lo indicado previamente, un profesional independiente es aquel individuo que ejerce de forma libre y voluntaria una determinada carrera universitaria, la misma que culminó, adquiriendo distintos conocimientos y cumpliendo de manera total con los requisitos y acreditaciones que exigen las instituciones educativas en cada uno de sus campos, entregando de esta manera un título, el cual avala al individuo como un profesional en diferentes ramas de conocimiento (Navarro, 2015), de las cuales surgen principalmente los siguientes profesionales: Contadores, Ingenieros, Arquitectos, Médicos, Licenciados, Economistas, Abogados, entre otros.

Los profesionales al egresar o graduarse buscan desenvolverse dentro de un empleo que les permita poner en práctica los conocimientos adquiridos en las instituciones educativas en las que realizaron sus estudios; sin embargo, en ciertas

ocasiones esto no se llega a dar por dos principales motivos: el primero es la dificultad de ser contratados por empresas de distintos tamaños por la amplia oferta de profesionales en el país; mientras que el segundo motivo es debido a que los profesionales desean contar con un negocio propio y desarrollar cada actividad aprendida en teoría para su beneficio exclusivo y es donde surge el problema a tratar, ya que al ser un negocio que surge por una persona o un grupo de personas, entonces la capacidad para contar con un lugar propio en el cual desarrollar sus actividades se vuelve muy complejo (Martinez, 2016). Entonces, la problemática central se ocasiona por el limitado capital de los profesionales, la inexperiencia en el mercado y por la dificultad para acceder a créditos, lo que a la postre puede ocasionar que el sector de PYME presente una contracción en su crecimiento, un menor nivel de emprendimiento y, finalmente, una disminución en la competitividad. La siguiente figura define el problema central como la necesidad de los profesionales independientes para contar con un espacio para desarrollar sus negocios a precios que se encuentren a su alcance:

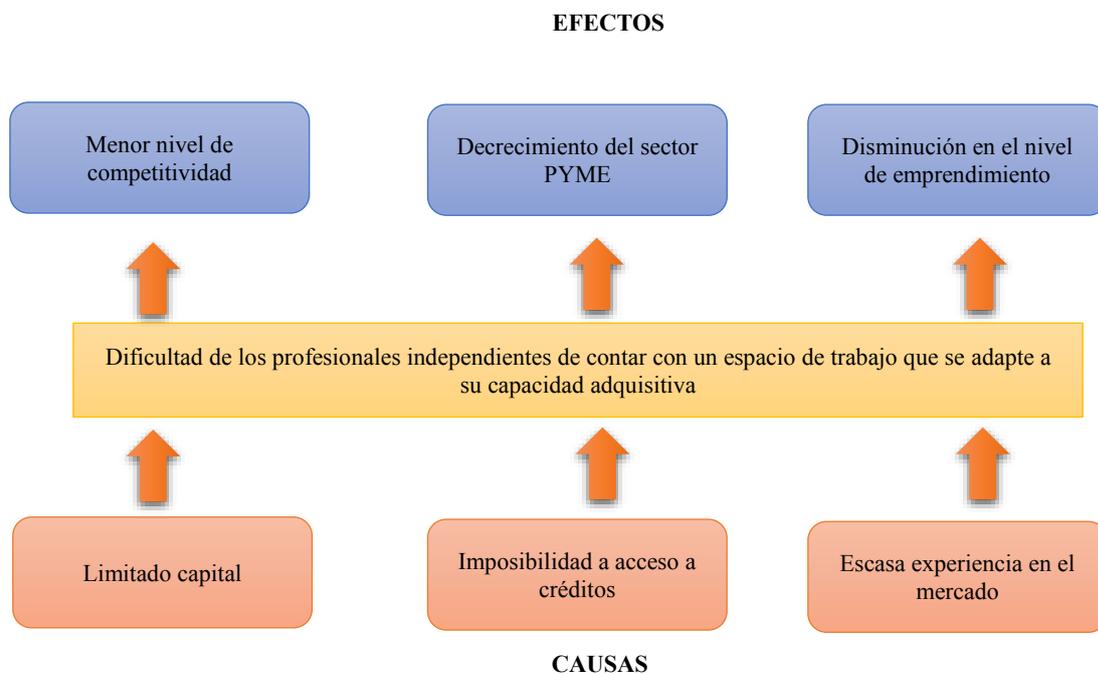


Figura 1. Árbol de problemas

Formulación y sistematización de la Investigación

Formulación de la investigación

¿Qué incidencia tiene la elaboración de un plan de negocios para la creación una empresa de coworking en la ciudad de Guayaquil?

Sistematización de la investigación

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para definir los fundamentos de una empresa de coworking para profesionales independientes?
- ¿Qué estrategias se han empleado en estudios previos para afrontar situaciones similares?
- ¿Cuál es la demanda potencial que tendría el servicio por parte del mercado guayaquileño?
- ¿Qué estrategias de marketing son las óptimas para acceder y captar al mercado objetivo?
- ¿Qué tan viable desde el punto de vista financiero resulta la creación de un plan de negocios basado en brindar el servicio de coworking para profesionales independientes?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación una empresa de coworking en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Definir los fundamentos teóricos necesarios para la conformación de una empresa de coworking para profesionales independientes.
- Analizar investigaciones similares que sirvan de respaldo para el diseño de la

presente propuesta de coworking.

- Identificar la demanda potencial que tendría el servicio por parte del mercado guayaquileño.
- Diseñar un plan de marketing donde se definan las estrategias óptimas para acceder y captar el mercado objetivo.
- Determinar la viabilidad financiera de un plan de negocios de una empresa de coworking para profesionales independientes.

Justificación

Este trabajo se justifica en convertirse en una solución económica para los profesionales independientes, que puedan acceder a espacios de trabajo denominados como coworking, pudiendo generar distintas áreas para que los distintos profesionales desarrollen sus actividades en un ambiente con todas las facilidades según su tipo de negocio (Coca, 2014). De esta manera, los beneficiarios de la realización del presente estudio son los siguientes:

- Los profesionales independientes podrán contar con una alternativa para disponer de un espacio de trabajo de calidad que sea asequible a su capacidad económica.
- Se lograría crear una mayor cantidad de plazas de trabajo indirectas, puesto que los profesionales podrían crecer en sus negocios.
- El Estado se vería beneficiado al lograr que el sector de los emprendimientos, PYME's y profesionales independientes crezca al presentarse una alternativa para abaratar costos fijos durante los primeros años de realización de actividades, los cuales son los más complicados.
- La facultad de Postgrados de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

contará con un negocio creado por profesionales surgidos de sus aulas, lo que genera un incremento en la reputación de esta.

- Existe una contribución desde el punto de vista académico, ya que se creará un documento con información comprobada que puede convertirse en un respaldo para nuevos estudios.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 El Coworking

1.1.1 Generalidades

El trabajo cooperativo o coworking es un modelo estadounidense que se define como una evolución de la oficina tradicional – compartida, cuya finalidad es el ahorro de costos, pero además, supone la interacción entre diversos profesionales quienes podrían compartir experiencias. Este tipo de modalidad determina que es posible ahorrar hasta un 60% de los costos fijos fundamentados en aspectos servicios básicos, limpieza, internet, entre otros aspectos (Sinergia Cowork , 2015). Según Cañigüeral (2016) el coworking empezó como un pequeño movimiento, en donde algunas personas que empezaron a trabajar de forma independiente requerían espacios para realizar su actividad, con el tiempo más personas se sumaron a esta causa, a tal punto que hasta 2007 apenas se habían registrado 14 establecimientos en los Estados Unidos, y en 2016 la cifra constituye a 11.100 áreas de coworking, lo que representa un crecimiento muy importante de esta actividad, en donde se pronostica que para 2020 la cifra supere los 26 mil espacios, como lo presenta la figura 2.

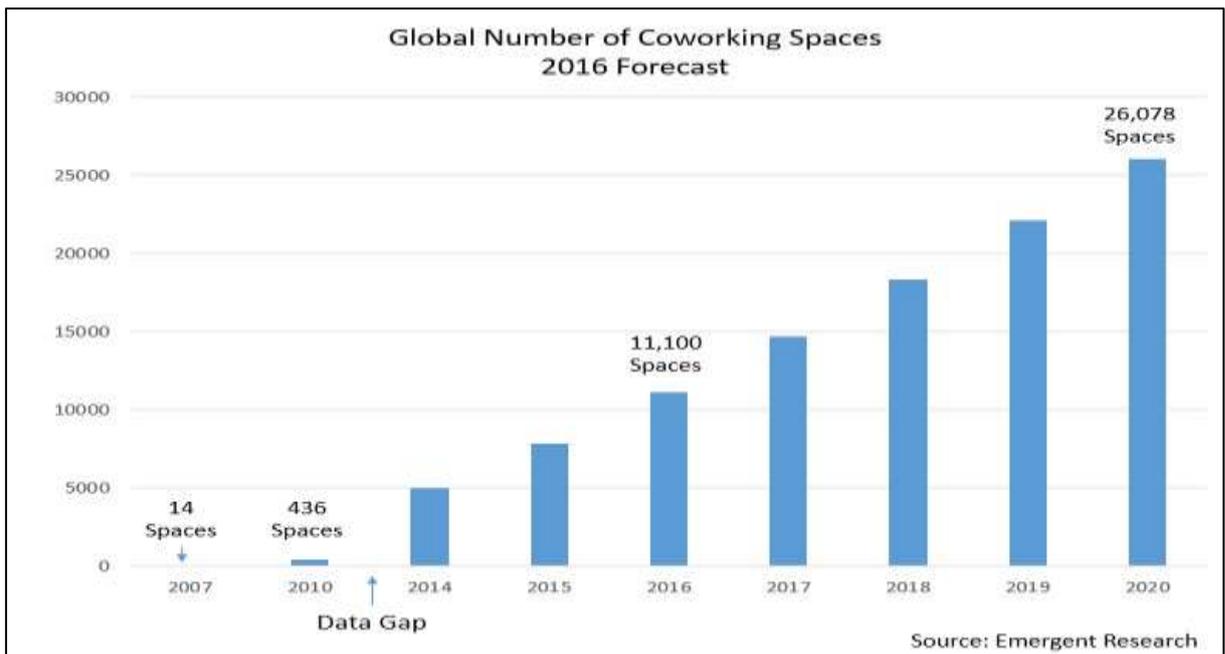


Figura 2. Evolución del coworking en los Estados Unidos

Es evidente que hoy en día, la economía ecuatoriana cuenta con una participación importante del sector empresarial PYMES y MIPYMES, que además de la pequeña y mediana empresa, incorpora también a las microempresas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), el rol de este segmento es de suma relevancia en el país, puesto que constituyen el 99% de todo el campo empresarial ecuatoriano (843.644 unidades de negocio).

Según Estupiñán (2015) la situación económica de algunas empresas que conforman el sector MIPYME se ve afectada generalmente por problemas de carácter de liquidez, debido a que, por su estructura de pequeña y mediana empresa, en muchos casos se dificulta el acceso a créditos que le permita cumplir con sus obligaciones o en su defecto les ayude a promover el desarrollo económico de su sector. Asimismo, una publicación de Diario El Telégrafo determina que, en Ecuador, el 32% de la población económicamente activa (PEA) ha generado emprendimientos, siendo una de las tasas más altas de la región, tal como se observa en la figura 3.



Figura 3. Tasa de emprendimiento en el Ecuador – período 2016.

De esta forma, el coworking, más que una actividad puede ser definida como un área para impulsar el trabajo cooperativo, diseñado para personas que estén dispuestas a aprovechar habilidades y saberes del entorno en donde se desarrollan. Cada espacio de coworking posee diferentes características, pero tienen en común un factor principal, el cual es que están diseñados para que el trabajo de las personas en estos fluya a pesar de no pertenecer a la misma empresa.

Esta modalidad de trabajo se encuentra mayormente orientado hacia la creación de proyectos, desarrollándose de forma abierta y tomándose en consideración parte de las habilidades individuales de varios individuos que se encuentran al servicio de un equipo. El coworking es muy flexible y con una menor estructura que los modelos tradicionales, pero demanda de las personas un mayor nivel de disciplina, pensamiento innovador y motivación (Mayorga, 2014).

El coworking forma parte de un modelo Post Fordista de trabajo, el cual se desarrolló con mayor fuerza a inicios del año 2000, puesto a que se manifiesta un ambiente para el desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), así como del surgimiento de nuevos servicios destinados a la búsqueda de información y plataformas virtuales de servicios de educación, salud y trabajo. Dentro del modelo

mencionado, la motivación y el compromiso se pueden llevar a cabo con un mayor nivel de flexibilidad, lo cual posteriormente se traduce en un trabajo colaborativo (Diario Expreso , 2014).

A diferencia de la cadena de montaje, en la cual una actividad en específico es explotada hasta sin fin, en el coworking se procede a reemplazar a la especialización del trabajo por la sinergia entre las diferentes personas y conjunto de habilidades (Diario Expreso , 2014). Los proyectos además de ser creados en comunidad les aseguran a los individuos el desarrollo de sus habilidades en colaboración, así como que los individuos aprendan los unos de los otros Las principales ventajas y desventajas del coworking se presentan a continuación:

1.1.2 Ventajas

- **Flexibilidad de uso.** Los espacios de coworking ofrecen diferentes planes de acuerdo con las horas que se requieran, además, so suelen requerirse contratos largos, ya que mayormente se dan por periodos de un mes.
- **Espacio propio.** Proporcionan un espacio profesional de trabajo, lo que permite motivar a las personas a ser más productivas, disponiendo de salas de reuniones para recibir a los clientes y efectuar presentaciones.
- **Sin interferencias.** Resulta mucho más fácil conseguir una rutina de trabajo profesional sin tener que estar siendo interrumpidos por factores ajenos al ambiente laboral.
- **Más relaciones.** Los gestores de espacios de coworking trabajan de forma activa para la creación de relaciones entre los contactos externos, descubriendo de esta forma nuevas oportunidades.

- **Mejores redes.** Aumentar las redes de contactos sin requerir mucho esfuerzo, ya que únicamente se requiere hablar con los demás coworkers en distintos momentos del día.
- **En su momento.** La conciliación entre trabajo, vida familiar y personal se puede equilibrar de mejor manera.

1.1.3 Desventajas

- **Demasiado ruido** Los espacios de coworking en ocasiones presentan cierto nivel de ruido, por lo que, si las personas requieren trabajar en un absoluto silencio, esto podría ser un problema, pero no es más que una situación que podría darse en cualquier oficina normal.
- **Silencio total.** Se pueden dar casos de un extremo silencio, lo cual en ocasiones puede llegar a ser incomodo en caso de que se rompa por contestar llamadas que pueden ser escuchadas por todos.
- **Soledad.** Si el individuo trabaja mejor sin compañía, el coworking puede no ser lo más apropiado, pero si puede ser empleado como una alternativa ciertos días a la semana.
- **No hay secretos.** Es común que se pierda privacidad en las llamadas telefónicas, por lo que si la llamada es importante resulta conveniente que sea atendida fuera del área común.

Generalmente estos espacios de trabajo son aprovechados por los individuos denominados como “freelancers” para los que trabajar desde el hogar no resulta una opción idónea, por lo que prefieren rodearse por otras personas con las cuales comparten valores y además están interesados en lograr un aprovechamiento de la sinergia que se origina al trabajar en comunidad. Los espacios de coworking se vuelven comunidades que se construyen en muchas ocasiones en eventos, reuniones en galerías,

en restaurantes o en los apartamentos, y son la consecuencia de trabajar con personas que poseen diversas motivaciones e ideas con distintos niveles de similitud (Baptiste, 2010). En el siguiente apartado se describen algunas teorías que tienen relación con el presente estudio: emprendimiento, plan de negocios, estudio de factibilidad y plan estratégico para configurar un modelo exitoso de coworking para la ciudad de Guayaquil.

1.2 El emprendimiento

1.2.1 Teoría del emprendimiento

El emprendimiento es la capacidad que poseen las personas para cumplir con las metas que poseen mediante la utilización de sus propios esfuerzos, así como de recursos económicos que no sean provenientes de entidades que no le pertenezcan a las personas “emprendedoras”, situación que se traduce en buscar el desarrollo de proyectos con un éxito deseado sin contar con la dependencia de jefes o llevar a cabo acciones relación de dependencia (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014). Existe una estrecha relación del emprendimiento con las acciones y los individuos, motivo por el cual el emprendimiento se puede definir como la agrupación de actitudes y conductas que crean un perfil específico y persona orientado en la capacidad de innovación, fomento de la creatividad, la autoconfianza, el manejo adecuado de riesgos y el sentido de la responsabilidad.

El emprendimiento es la manera de pensar y actuar con la que cuenta una persona para desarrollar una actividad que necesita recibir una gran cantidad de esfuerzo y por ende es considerada como algo con una alto nivel de complejidad para emprender, por lo que el individuo toma el riesgo de comenzar un negocio, requiriendo cierta capacidad de liderazgo, ya que debe encara problemas que pudieran llegar a presentarse y además tomar decisiones en diferentes momentos (Lasio, Caicedo, Ordeñana, &

Izquierdo, 2014). Los motivos por los que el emprendimiento se presenta son de acuerdo con muchas y distintas necesidades de las personas, las cuales pueden aparecer en distintos momentos o por el simple hecho de aprovechar una oportunidad; a continuación, se detallan cada uno de los motivos existentes:

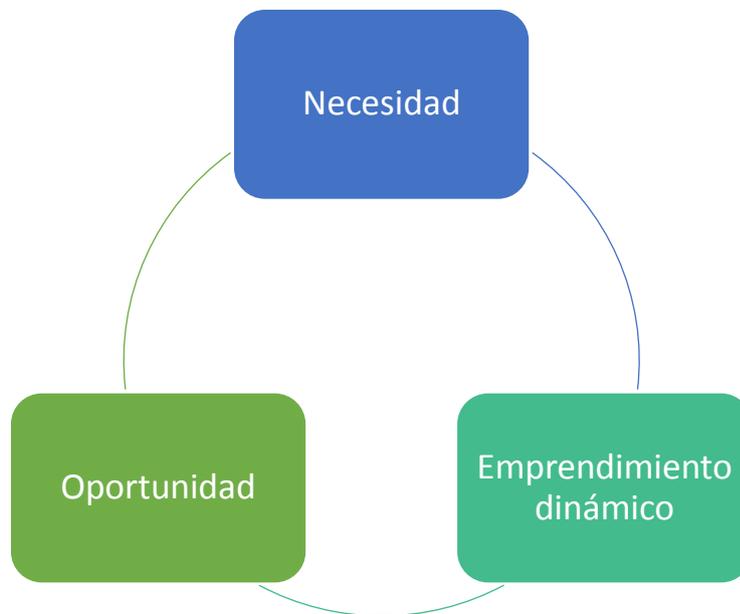


Figura 4. Razones del emprendimiento
Fuente: (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014)

- **El emprendedor por necesidad:** Esto se da cuando los individuos toman la decisión de emprender por diferentes motivos, los que pueden ser el atravesar por una situación económica complicada al no tener un empleo o encontrarse en una crisis de vida, por lo que las personas buscan la forma de percibir nuevos recursos económicos, siendo entonces el emprendimiento una alternativa para desarrollar actividades con rentabilidad.
- **El emprendedor por oportunidad:** Las personas comienzan un negocio por medio de un estudio del entorno, identificando necesidades insatisfechas por los potenciales clientes, motivo por el que se busca generar nuevos productos y servicios para de esta forma cubrir los requerimientos del mercado.
Resulta importante indicar que se puede también dar el denominado

emprendimiento dinámico, el cual se ve impulsado por distintos organismos gubernamentales, lo que mejorará diferentes áreas dentro de un contexto determinado; a continuación, se define la forma en que el emprendimiento dinámico se desarrolla:

- **Emprendimiento dinámico:** Este emprendimiento posee un elevado nivel de crecimiento en la actualidad, esto debido a que las empresas alcanzan un 35% de participación, siendo el mayor motivo para hacerlo el que alcanzan ventas mínimas que rondan los 100.000 dólares; esto es posible al existir mucha innovación, realizando actividades en los sectores de plásticos y cauchos, turismo, alimentos frescos y procesados, automotriz, energías renovables, metalmecánica y construcción (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2014).

1.2.2 Estadísticas del emprendimiento en el Ecuador

Guayaquil es la segunda ciudad en la región con mayor porcentaje de emprendimiento, siendo Santa Cruz de la Sierra la que se encuentra ubicada en el primer lugar con el 57,18%, contando entre su población con dueños de negocios con un alto nivel de experiencia, logrando en la actualidad desarrollar pequeñas y medianas empresas sostenibles en el tiempo y generadoras de fuentes de empleo. Quito y Ecuador cuentan con importantes porcentajes de emprendimiento, contando con 49,34% y 57% respectivamente, mientras que en cuarto lugar está Montevideo (Uruguay) y en quinto lugar Bogotá (Colombia), con un 43,97%.

Lucía Berniell, economista del Banco de Desarrollo de América Latina considera que la situación que se da en Bolivia es diferente a lo que se da en Latinoamérica, ya que en la región predominan los emprendimientos unipersonales con un bajo nivel de capacitación, así como un escaso financiamiento, lo que no les permite crecer y menos aún contratar personal (Economía Bolivia, 2013). En la siguiente figura se muestran los índices de emprendimiento por país en Latinoamérica:

El emprendedurismo en la región

Santa Cruz de la Sierra figura como la primera entre las ciudades latinoamericanas en cuanto a la originalidad de emprendimientos.

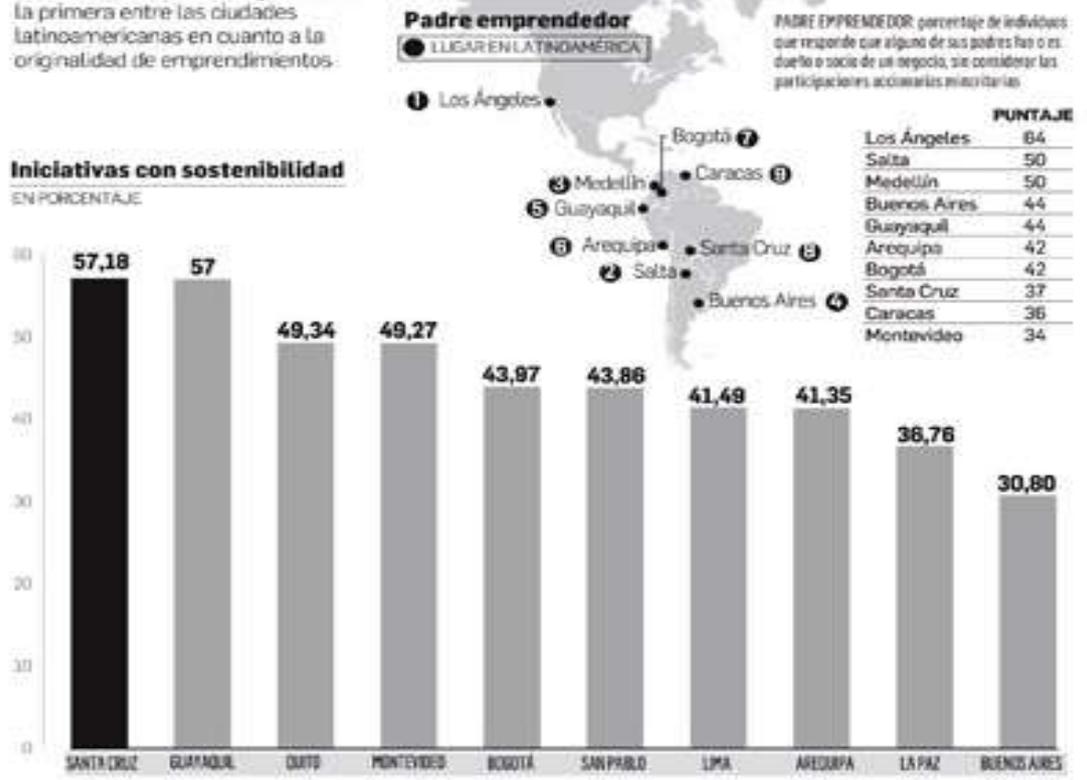


Figura 5. El emprendedurismo en Latinoamérica
Fuente: (Economía Bolivia, 2013)

Dentro del informe desarrollado por el Banco de Desarrollo de América Latina se detalla que, por parte de la mayoría de los empleadores, un 91%, consideran manejar empresas de hasta 10 empleados, mientras que únicamente el 9% restante cuenta con empresas que superan las 10 personas; en los Estados Unidos únicamente el 69% de los empleadores contrata 10 trabajadores o menos, mientras que el 31% si logra superar esta cantidad de empleados. En el Ecuador una de cada tres personas realiza la acción el emprendimiento, pero esto no es algo que puede considerarse totalmente positivo, puesto que la mayor parte de estos emprendimientos se dan por necesidad, mostrando entonces poca generación de empleo y se desarrollan regularmente en áreas de servicios que no desarrollan acciones de valor agregado. De acuerdo con los datos del estudio de

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013, desarrollado por la ESPAE-ESPOL, en el Ecuador la proporción de negocios de emprendimiento que se enfocan en la innovación es menor a la que poseen países como Colombia con el 52%, Chile con el 24% y Perú con el 18%, siendo que Ecuador alcanza el 16%. Para el 2013 se dio una importante alza en la actividad económica emprendedora temprana, ya que este indicador llegó al 36%, lo que es un 10% más que en el 2012. El informe especifica que, de ese valor, el emprendimiento se dio por los motivos presentados a continuación:

- El 36,7% emprendió por necesidad
- El 30,1% por motivación mixta (por oportunidad de mejorar y por necesidad)
- El 33,2% únicamente por el estímulo de mejorar.

De igual manera, dentro del estudio se puede determinar que, en economías como la alemana, el nivel del emprendimiento llega al 5%; la estadounidense, 12,7%; y brasileña un 17%. En tanto que el emprendimiento en países africanos como Nigeria este llega al 39,9%. Los índices mencionados previamente muestran que en aquellas naciones en las que la economía se encuentra en una mejor condición, el nivel de emprendimiento es menor, esto puede deberse a que las personas en estos contextos están dentro de situaciones laborales estables que no les generan una necesidad de requerir nuevos ingresos; mientras que, en aquellas con una situación contraria, el emprendimiento toma una mayor presencia dentro de la economía. A continuación, se presenta una figura en la cual se pueden ver los porcentajes de emprendimiento por país y tipo:

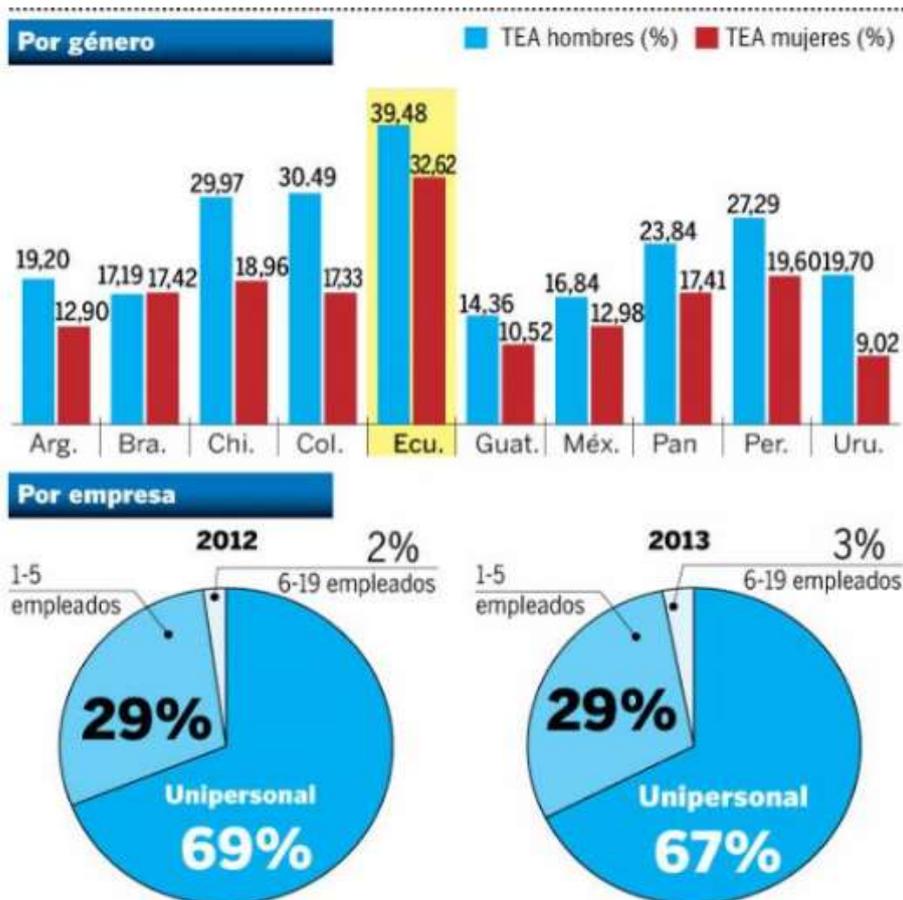


Figura 6. Emprendimiento en el Ecuador 2012-2013
Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Como se mencionó previamente, dentro de las economías desarrolladas se emprende poco, pero esos negocios creados cuentan con una mayor repercusión, ya que generan trabajo y valor agregado. Situación totalmente diferente a lo que se da en países como Ecuador, donde la principal razón para comenzar una empresa es el autoempleo, ya que así lo indica el 55,7% del estudio y se prefieren los comercios y restaurantes, los cuales mayormente no se expanden. Así también, para el 2013 hubo un mayor incremento de emprendimientos de personas con nivel de estudio post-secundaria, dándose porcentajes que pasaron del 24,7% en el 2012 al 40,7% para el año 2013, lo cual es un incremento que debe ser tomado en cuenta.

Virginia Lasio, directora de ESPAE, indica que la educación tiene un rol fundamental en el desarrollo de emprendedores, por lo que es necesario que en temas de

enseñanza se tomen consideración factores de gestión empresarial, ya que son fundamentales en el campo laboral (Global Entrepreneurship Monitor, 2014). Así también, de acuerdo con el estudio “Análisis de la situación actual del emprendimiento: sus actores públicos y privados” realizado por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E) y el Young Américas Business Trust (YABT), se pudo observar que en el Ecuador se da una gran cantidad de emprendimientos por el esfuerzo de la población, tanto en el área pública como privada, para lo que es necesario que se complementen ambos campos y se fortalezca el ciclo del emprendimiento.



Figura 7. El ciclo del emprendimiento
Fuente: (Revista Ekos, 2014)

No obstante, ha habido un uso poco eficiente de los recursos en donde no se ha potenciado las capacidades de los nuevos emprendedores para desarrollar ideas sostenibles, tal como propone Hirschman: “el desarrollo no se fundamente en encontrar combinaciones óptimas de recursos y factores de producción, sino más bien en aprovechar aquellos recursos y capacidades que se encuentran ocultos o no son utilizados de la manera correcta” (Revista Ekos, 2014).

1.3 Fundamentos del Plan de Negocios

1.3.1 Plan de negocios

Un Plan de Negocios es un documento que cuenta con una gran cantidad de información ordenada, la misma que describe la trayectoria financiera y operacional que un negocio específico ha desarrollado, desarrolla y desarrollará, es decir, considerándose el pasado, el presente y el futuro (Berry, 2012). Es así que el pasado permite identificar los antecedentes que posee una organización, estableciendo de esta forma las bases de manera adecuada; en el caso del presente, este es el contexto en el que una empresa desarrolla sus actividades, identificando los aspectos positivos y negativos; finalmente, el punto de vista del futuro permite proyectar los objetivos que sean necesarios para la consecución de las metas que en primera instancia se han trazado y de esta forma conseguir que la empresa por medio de aspectos claves, realice acciones idóneas para que pueda mantenerse en el tiempo y mejorar en el futuro (Berry, 2012).

1.3.1.1 Importancia

La importancia del Plan de Negocios radica en que puede ser empleado por inversionistas y administradores para comprender de gran manera la forma en que se compone un negocio, así como las características de los productos y servicios que se ofrecen por este, además permite definir la naturaleza del mercado y los aspectos del equipo administrativo y empresarial. Es de esta manera que el objetivo principal del plan de negocios es el de conseguir las distintas acciones que son necesarias para que una empresa se desarrolle de la manera más eficiente posible, pudiendo de esta forma lograr niveles de eficiencia altos para alcanzar los objetivos empresariales (Berry, 2012).

1.3.1.2 Estructura

Es de esta forma que el Plan de Negocios tiene una estructura que busca cubrir cada parte de una organización, esta posee los siguientes elementos:



Figura 8. Modelo de Plan de Negocios

Fuente: (Berry, 2012)

Por medio de esta estructura se muestra la forma adecuada de los datos necesarios para desarrollar correctamente el análisis institucional y del entorno, lo presentado en la figura previa le brindan la posibilidad a los encargados de un negocio para crear una empresa nueva o para mejorar una ya existente, pudiendo expandir las organizaciones o mejorar el desarrollo de sus actividades, de esta manera logrando crecer en un mercado específico (Hernández, 2010). A pesar de la complejidad que simulan los planes de negocios, realizarlos son más fáciles de lo que aparentan, es por esto que se deben conocer los puntos básicos o estructura básica del documento con el fin de cubrir todos los aspectos básicos para la constitución de sus ideas de negocios (Amaya, 2005):

Tabla 1. Estructura del plan de negocios

Estructuras del plan de negocios				
Estructura ideológica	Estructura del entorno	Estructura mecánica	Estructura financiera	Talento humano
Nombre de la empresa	Matriz FODA	Precio del producto y/o servicio	Estado de resultados proyectado	Desarrollo de organigrama para establecer niveles jerárquicos dentro de la empresa para determinar funciones, obligaciones y responsabilidades. Calculo de la nómina de empleados con sueldos y beneficios sociales
Misión	Las cinco fuerzas de Porter	Política de pago	Balance general proyectado	Establecer montos destinados para la gestión del talento humano como bonos, capacitaciones entre otros, que ayuden a motivar al personal. Realizar un plan de acción en el cual se detalle cada acción o estrategia con el responsable de su ejecución y supervisión, además de indicadores que permitan conocer el cumplimiento de las metas departamentales.
Visión		Fuerza de ventas	Flujo de caja proyectado	
Valores		Canales de distribución de acuerdo con: <ul style="list-style-type: none"> • Longitud del canal de distribución • Tecnología de compraventa • Forma de organización 	Análisis del punto de equilibrio Análisis de escenarios Análisis del TIR y VAN	

1.3.2 Estudio de factibilidad

Antes de que todo plan de negocios se lleve a cabo se presenta una etapa denominada “pre-inversión” en la cual se determina la factibilidad de la idea de negocio propuesta. No solo se basa en la estructura del plan de negocios en sí, sino en la calidad de la información recopilada para su formación la que garantizará su confiabilidad y un mayor grado de aceptación por parte de futuros inversionistas, agentes bancarios, y el Estado. Mientras mayor grado de profundización y veracidad se le dé al estudio, mayores son las posibilidades de que sea tomado en cuenta para su realización, ya que si muestra datos o cifras que generen dudas o inseguridades para los inversionistas no podrá llevarse a cabo. Bajo este contexto, deben minimizarse las inseguridades que pudieran manifestarse sobre las variables bajo las cuales el proyecto se desarrolla (Borello, 2014). Como ocurre con el plan de negocios, no existe un modelo estricto para realizar la evaluación de un proyecto, ya que se debe adaptar a las necesidades de este, al servicio o producto que se desea promocionar, entre otros, sin embargo, debe cumplir con algunos aspectos claves:

- **Introducción y marco de desarrollo.** – Como punto inicial de un proyecto, se requiere la realización de una introducción o marco de desarrollo, el cual es un breve resumen sobre los antecedentes que desencadenaron a la idea de negocio, sus beneficiarios, los factores económicos, sociales y políticos que inciden, entre otros aspectos que contextualicen al proyecto en la sociedad en la cual se va a desarrollar.
- **Estudio de mercado.** – En esta etapa se debe seleccionar el mercado meta, es decir, el tipo de población que será el foco principal al cual el producto o servicio busque satisfacer. Esto no quiere decir que personas fuera de este grupo seleccionado puedan adquirirlo, pero la publicidad, canales de distribución,

precio y manera de ofertarlo se diseñaran exclusivamente para este grupo, y sobre todo la predisposición de estos a adquirirlo en caso de crearlo (Vega, 2014).

- **Estudio técnico.** – En esta parte se aplican todos los datos obtenidos por medio del estudio de mercado, es decir, en base a las necesidades del proyecto y las necesidades de la población se realiza la selección del lugar del proyecto, procesos de calidad y producción, tamaño de la empresa y los recursos necesarios para la puesta en marcha. También hay que considerar las disposiciones legales para la creación de la empresa y para cumplir los requisitos para los permisos correspondientes.
- **Estudio financiero.** – Este punto se puede considerar el de mayor relevancia al momento de buscar financiamiento, pues en el estudio financiero se realizan las proyecciones de los estados financieros de la empresa, así como la inversión inicial que requiere, con el fin de mostrar su rentabilidad y el tiempo en el cual dicha inversión será recuperada (Luther, 2003)
- **Análisis y administración del riesgo.** – Como su nombre lo indica en este punto se analizan los riesgos que pueden existir para llevar a cabo el proyecto, ya sea de índole económica, al estar en un sector inestable, riesgos ambientales si se trabaja con materiales o procesos contaminantes, entre otros, los cuales pueden desviar a los objetivos o metas planteados.

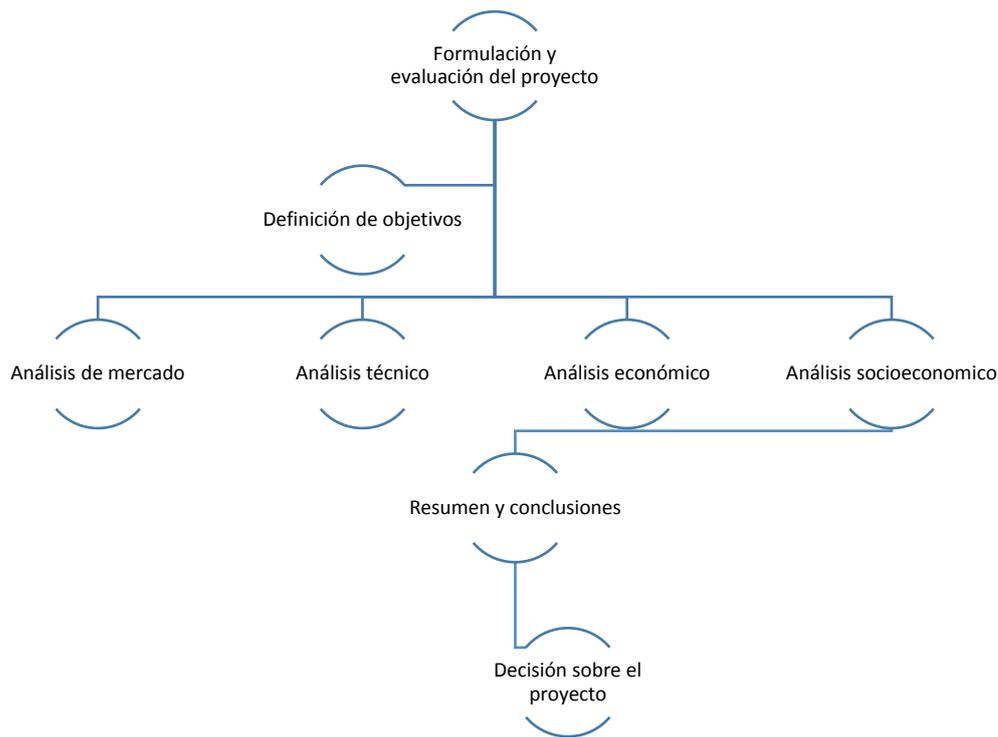


Figura 9. Estructura general de un proyecto
Fuente: (Borello, 2014)

1.3.3 Plan estratégico de marketing

En el ámbito empresarial, cada vez es más indispensable el desarrollo de un plan de marketing sólido con el fin de posicionarse en el mercado. Debido al alto nivel de competitividad existente y la estandarización de los procesos de producción, los servicios que le den valor agregado a las empresas y como se proyecten a los consumidores son clave para poder afrontar los retos que se les presenta gracias a los continuos cambios que surgen por los avances tecnológicos (McCarthy & Perreault, 2011). El plan de marketing se basa, de manera inicial, en analizar la situación actual del mercado en el cual se va a incursionar. Con dichos resultados, se definen los objetivos de las campañas publicitarias y las estrategias de marketing a emplearse, así como los programas de acción, el cual se establece con las siguientes fases:

- **Descripción de la situación:** Es el primer paso para la creación de un

plan de marketing, en el cual se debe conocer los elementos que componen el ambiente interno y externo de la entidad, considerando que los factores externos son aquellos que la empresa no puede controlar y a los cuales se debe adaptar para sobrevivir. En este punto se describe:

Tabla 2. Descripción de la situación del negocio

Entorno	Descripción
Entorno general	Datos económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, medioambientales
Entorno sectorial	grado de dificultad de entrada de nuevos competidores, análisis de proveedores clave, obtener información detallada sobre gustos intereses de los clientes
Entorno competitivo Mercado	estudio detallado sobre los principales competidores información sobre la evolución y tendencia del mercado

Fuente: (Sainz de Vicuña, 2013)

Como segundo punto del plan de marketing se debe establecer que es lo que desean lograr con las estrategias de marketing, por medio de la estructuración de objetivos:

- **Fijación de objetivos:** Para fijar correctamente los objetivos en el plan de marketing, se tiene que seguir las siguientes pautas:
 - Los objetivos que se planteen deber ser coherentes y apegados a la realidad de la empresa, puesto que si son exagerados no se alcanzarán y se considerarán poco efectivos a pesar de su correcta aplicación por lo que podrían desmotivar al personal.
 - Se debe detallar como se desea lograr el objetivo y el tiempo específico.
 - Deben ser respaldado con subobjetivos y objetivos específicos determinados para diversas unidades o líneas de negocios.

- Es necesario establecer plazos para cada actividad de respaldo para los objetivos.
- Es necesario que se fijen dos clases de objetivos en el plan de marketing: los objetivos cualitativos y cuantitativos. Los cuantitativos son aquellos que se respaldarán con las cifras de ventas, o de participación en el mercado de la empresa, porcentajes de fidelización de clientes, beneficios, facturación, etc. Mientras que los cualitativos se fijan en las cualidades de la marca como su posicionamiento en la mente del consumidor, el valor y prestigio de la marca, entre otros (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

1.3.3.1 Estrategias de marketing

Las estrategias se definen una vez completadas las dos etapas previas descritas y se clasifican considerando varios aspectos como los siguientes:

Tabla 3. *Estrategias de marketing*

Estrategias	Descripción
Estrategia de cartera	matriz BGC o matriz McKinsey-General Electric
Estrategia de segmentación	División del mercado en grupos según las variables: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.
Estrategia de posicionamiento	Espacio del producto en la mente de los consumidores respecto de la competencia
Marketing MIX	Estrategias sobre Producto, precio, plaza y promoción

Fuente: (Alvarado, 2012)

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Proyectos de Coworking a nivel internacional

En la Universidad del País Vasco ubicada en España, el Ing. Jon Gorostiza (2014) en su trabajo titulado “El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo” menciona que, así como los procesos administrativos evolucionan y se adaptan a las necesidades, los ambientes laborales también cambian, y las oficinas o cubículos donde los profesionales laboral 8 horas al día por 5 días a la semana no son viables para la tendencia emprendedora que ha surgido en la mayoría de países a nivel mundial.

También hace énfasis en que el desarrollo y usos de las tecnologías de la información y comunicación (TIC’s) son las principales herramientas que han permitido el cambio en las tendencias laborales pues permiten a los profesionales trabajar en una o varias empresas o proyectos desde cualquier parte del mundo, sin horarios rígidos, que genera la necesidad de espacios donde puedan desarrollarse.

El trabajo acota que, debido al incremento vertiginoso de la tendencia de los trabajadores profesionales independientes, el coworking es el modelo de trabajo más adaptativo a las necesidades del medio, generando ciclos productivos de cooperación entre todos los involucrados que no solo mezclan lo profesional sino la amistad, los sentimientos de solidaridad, cooperación, apoyo y desarrollo (Gorostiza, 2014).

En Chile, el desarrollo del coworking está en pleno desarrollo, por ello, la Ing. Ángela Ceravolo (2016) desarrollo un plan de negocios para la creación de un coworking llamado “CoSpace” en la cual indica que, según la encuesta de Coworking Global de 2015 de Deskmag, ya existen unos 7,800 espacios de coworking a nivel mundial, lo que demuestra el aumento de los profesionales que prefieren estos espacios laborales.

El porcentaje de crecimiento de los “coworkers” en Chile entre los periodos

2011-2015 es de un 86% anual, lo que equivale a un crecimiento de 1200% en dicho periodo, los cuales se quedan de manera estable en los espacios de coworking mínimo un año. El 42% de los coworkers mundiales se localizan en Europa, mientras que el 31% se localizan en Estados Unidos, lo que revela que en Sudamérica este modelo de espacio de trabajo no ha alcanzado el potencial que debe.

El proyecto mencionado realizó un análisis PESTEL para el análisis de la viabilidad de la creación del coworking, de manera inicial, en el factor político se establece que el desarrollo de este plan de negocios no requiere permisos adicionales a los requeridos por cualquier otro tipo de empresas, además, en el factor económico, el gobierno de Chile ha creado una atmosfera que fomenta la creación de negocios y emprendimientos, lo que genera un clima óptimo para su desarrollo.

En el factor socio cultural, la investigadora menciona que en el país hay una marcada tendencia a la adaptación de las tendencias globales, por lo que aceptarían al coworking como una modalidad de trabajo, mientras que en las tendencias ecológicas y tecnológicas, el país se encuentran en la vanguardia por lo que crear espacios de coworking con las facilidades tecnológicas y eficientes con el medio ambiente es posible (Ceravolo, 2016).

En la investigación titulada “El aporte de los espacios coworking a la capacidad innovadora de las personas. Estudio de caso múltiple en Lima, Perú” realizado por Tomás Pucutay (2017) tuvo como base el análisis de la denominada “economía colaborativa” y su incidencia gracias al aporte de la generación denominada “millennials”, los cuales son el punto focal al momento de analizar a la población de estudio para el mercado del coworking.

Las nuevas tendencias globales demuestran que las relaciones laborales están cambiando, un claro ejemplo es la empresa UBER o CABIFY en las cuales los

reglamentos contractuales entre ambas partes no son un requisito indispensable, dando mayor autonomía a los trabajadores y costes más bajos a las entidades con mayores beneficios para ambos actores.

A pesar de que el término “economía colectiva” no es algo nuevo y tuvo su origen en el año 1978, definiéndola como la actividad económica en la que se involucran dos o más actores consumiendo bienes o servicios mientras realizan un proyecto en común, este concepto fue redefinido adaptándolo a las tendencias de la nueva generación.

De acuerdo con el análisis realizado por el investigador a 5 diferentes empresas de coworking situadas en Lima se establecen que todas las empresas proveen servicios que fortalecen la retroalimentación entre sus clientes con el fin de fortalecer sus habilidades emprendedoras y conocimientos de gestión, sin embargo, les falta desarrollo en apoyo para las tareas individuales de cada coworker.

Las empresas de coworking realizados de manera privada no cuentan con un elevado apoyo externo, a diferencia de aquellos generados como programa social de entes públicos, además de que la mayoría de los lugares se focalizan en Actividades dirigidas a las ventas, la gestión y la creatividad, dejando a un lado actividades más rutinarias. Además, los clientes tienen la tendencia a elegir lugares con más de un año de experiencia.

En los lugares de coworking donde se desarrollan Start up, la tendencia a colaborar es mucho menor que en aquellos donde se encuentran empresas más posicionadas y mejor estructuradas debido al alto nivel de competitividad, lo que provoca recelo entre empresas con similares servicios y limita su propensión a intercambiar conocimiento o herramientas para su desarrollo (Pucutay, 2017).

2.2 Proyectos de Coworking a nivel nacional

Como primera investigación analizada se presenta el proyecto del Ing. Carlos Julio Mosquera (2016) titulado “Proyecto de coworking y networking para fomentar las relaciones comerciales internacionales de los artesanos peninsulares” en la cual se analizó como población de estudio al grupo de artesanos localizados en la Península de Santa Elena y sus problemas para incursionar en mercados extranjeros con sus productos. El trabajo se realizó con la consigna de determinar los beneficios que puede generar un coworking y, a su vez, un networking para mejorar la competitividad de los artesanos, debido a que gracias a la globalización se ha ensanchado el mercado existente para los productos artesanales, lo cual no se refleja en las cifras del comercio internacional del país, por lo que se detecta una oportunidad de crecimiento.

El problema focal que se analizó en el proyecto es la falta de conocimiento de los artesanos en aspectos básicos para la exportación como producción en masa, procesos de calidad, empaque, trámites para exportación, logística, entre otros, los cuales no se considera óptimo capacitar a los artesanos de manera inicial y se establece como más factible que realice alianzas con empresas o profesionales externos, para lo cual el ambiente del coworking sería una oportunidad ideal. Una de las opiniones más destacadas del documento analizado es la ambivalencia que el sector artesanal siempre manifiesta en la mayoría de los casos; por un lado, se considera como su esencia el ambiente familiar y doméstico en el cual se realizan los productos, sin embargo, ese aspecto poco profesional, en el cual, están constituidas ese tipo de empresas dificulta su adaptación a mercado con mayor formalidad y sistemas de gestión más sofisticados.

Finalmente, la investigación concluye que el ambiente del coworking es ideal para este tipo de proyectos, pues ayuda a que se proteja la esencia del trabajo artesanal al recurrir a agentes externos para la guía de los procesos de exportación, sin forzar a

que las asociaciones tengan que adoptar un modelo rígido de administración permitiendo que el ambiente de informalidad de los artesanos no sea alterada (Mosquera, 2016).

La Ing. Dolores Zambrano (2016) en su proyecto denominado “Estudio de factibilidad para construir un edificio de modalidad coworking en la ciudad de Guayaquil” establece la importancia de contar con espacios de trabajo cooperativo para los profesionales independientes, debido a que son múltiples los inconvenientes que existen para este tipo de profesionales cuando no tienen un lugar fijo para realizar su actividad sin generar molestias en sus hogares por visitas de clientes o la falta de alguna herramienta necesaria como internet, impresoras, sillas cómodas, entre otros.

Según su investigación, realizada en el año 2016, no existen un gran número de alternativas de coworking en la ciudad de Guayaquil, lo que genera un alto mercado potencial para ideas similares, respaldada por los altos costos que genera el alquiler de oficinas para los emprendedores que buscan reducir al máximo sus costos operativos para generar rentabilidad.

Cabe acotar que estos espacios no solo brindan un lugar para trabajar a los profesionales independientes, sino que cuentan con todas las herramientas para que su servicio pueda generar mayores beneficios como salas de conferencia e incluso algunos servicios brindan capacitaciones o charlas para sus clientes frecuentes con el fin de que intercambien entre ellos información sobre desarrollo o se desarrollen proyectos de cooperación. Es por ello que, el coworking va muy ligado con la definición de networking, gracias al establecimiento de contactos empresariales, el cual se puede considerar otro beneficio de estos proyectos.

El proyecto de la autora en mención da un nuevo enfoque al proyecto de coworking dándolo como una opción viable también para profesionales en relación de

dependencia que realicen trabajos o proyectos, ya sea de índole laboral o académica, y que no puedan realizarlo en su hogar por factores como: distracción por su familia, obligación de asumir su rol de pareja o padre, no contar con las herramientas necesarias, entre otros. Sin embargo, esto solo aplicaría en el caso de que el coworking sea habilitado en horario extendido o 24 horas.

La finalidad de este proyecto y su valor agregado es la diferencia de que se propone la creación de un espacio netamente de coworking, puesto que, de acuerdo a la investigación, la mayoría de sitios que brindan este servicio son anexos a empresas o universidades que lo dan como parte de su responsabilidad social, lo cual puede incidir en que no se contemplen todas las necesidades de los clientes, al no ser su actividad principal (Zambrano, 2016).

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la Ing. Com. Claudia Medina (2017) realizó un proyecto titulado “El crecimiento del emprendimiento femenino en la ciudad de Quito, desde el año 2014: caso IMPAQTO, el proyecto de dos mujeres emprendedoras” con el fin de analizar este proyecto de coworking y como se ha desarrollado en los últimos años.

La idea nació de 4 emprendedores, entre las cuales destacan dos mujeres, quienes lograron posicionar su empresa entre la actividad emprendedora desarrollada en el área metropolitana de Quito, sin embargo, detectaron una perspectiva antes no evaluada y es el amplio margen de diferencia entre la cantidad de emprendedores masculinos y femeninos, por lo que se establece la necesidad de crear espacios exclusivos para mujeres.

En base a la investigación de campo realizada en la cual se busca conocer el nivel de influencia que tienen los emprendedores en otros potenciales se establece que la mitad de las emprendedoras no conocen su grado de influencia o inspiración para

otros. Sin embargo, un 35% menciona que si han podido influenciar y ayudar a otras emprendedoras y un 5% ha motivado a emprendedores de ambos géneros.

La investigación establece que como principales hotspots del emprendimiento se encuentran las siguientes provincias del país: Pichincha, Guayas, Azuay y Loja. El secreto del éxito de la empresa analizada es la colaboración entre los emprendedores y agentes internos y externos como entes públicos y privados, con el fin de lograr una simbiosis entre sus necesidades y ayudarse mutuamente.

En el caso de ImpaQto, existe un gran número de variables de diferenciación, entre las más importantes se encuentran los servicios, estrategias de crecimiento y cartera de clientes. A su vez, el conjunto de indicadores por mantener también es numeroso, en este grupo se rescata la diversidad de servicios, variedad de eventos y la influencia de ImpaQto sobre la dinámica social y empresarial del entorno (Medina, 2017).

Capítulo 3. Estudio de Mercado

3.1 Diseño metodológico

Se hará uso de dos tipos de métodos investigativos, para de esta manera poder realizar un correcto análisis de la información obtenida; a continuación, se presentan a detalle los métodos seleccionados:

- **Método deductivo:** Establece conclusiones generales en base a premisas particulares; este método se aplicó para definir los aspectos más valorados por parte del mercado objetivo al momento de desarrollar el espacio de coworking. En este caso, primero se recolecta la información, luego se la procesa a través de una tabulación y, finalmente, se hace el análisis de los resultados. En base a los resultados obtenidos el promotor del proyecto podrá tomar una decisión sobre las necesidades a satisfacer para los usuarios, en aspectos como: forma de pago, frecuencia de consumo, servicio que demandan, entre otros.

3.1.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo porque determina las características básicas de una población objeto de estudio, a través de las cuales se puede determinar un perfil del usuario que ayudará a identificar sus gustos y preferencias. A través de esta investigación es posible elaborar estrategias para captar de mejor forma el interés del mercado objetivo (Meyer & Dalen, 2006).

3.1.2 Población y muestra

Se conoce como población a un grupo de personas que formarán parte de estudio, mientras que la muestra es una pequeña porción de dicha población; por tanto, para efectos de esta investigación la población objetivo se define como el número de personas que realicen actividades profesionales, pero de manera independiente, a fin de establecer el grado de interés sobre la propuesta de coworking; mientras que para hallar

la muestra, se aplicará una fórmula estadística que se define por los siguientes parámetros:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Figura 10. Formula estadística para población finita. Fuente: (Rodríguez, 2005)

- N: corresponde al tamaño de la población en donde se hizo una investigación para determinar el número de personas que realizan actividades profesionales independientes, y según los datos del INEC (2010) corresponde a 12.177 en la ciudad de Guayaquil.
- n/c: se define como el nivel de confianza, en este caso se utilizó 95%.
- Z: es la desviación estándar y se obtiene dividiendo el nivel de confianza. En este caso para un nivel de 95% el valor Z corresponde a 1.95.
- p y q: probabilidad de éxito y fracaso, se asigna valores proporcionales de 50% - 50% debido a que una persona tendrá 2 probabilidades, es o no es encuestada.
- e: es el máximo error permitido, en este caso se asignó 5%.
- n: la muestra calculada, reemplazando todas las variables arrojó 369 personas.

Tabla 4. Fórmula para hallar la muestra

n/c=	95%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z=	1,95		
p=	50%		
q=	50%		
N=	12.177	n =	$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (12.177)}{(12.177- 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50) (0.50)}$
e=	5%		
n=	?		
		n =	$\frac{11575,76}{31,39}$
		n =	369

3.1.3 Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló de la siguiente forma:

Se utilizó la encuesta como técnica principal para la recolección de datos, debido a que es de fácil aplicación y, además, ayuda a tener una mejor visión de las necesidades del mercado objetivo al momento de crear los espacios de trabajo cooperativo, debido a que el ambiente en que sean diseñados influirá en la armonía y buen ambiente de trabajo para optimizar el desempeño de actividades profesionales. Este formato se constituye de un grupo de preguntas cerradas que poseen opciones múltiples. Luego de la toma de datos se aplicó el siguiente procedimiento:

- 1) Tabulación de datos: al tomar las encuestas, se arma una base de datos en donde se colocan las respuestas de cada persona que formó parte de la investigación.
- 2) Elaboración de gráficos: con la hoja de cálculo de Excel se hace una tabla y gráfico por cada pregunta, cuyo propósito es facilitar la interpretación de los datos.
- 3) Análisis de información: consiste en la realización de una interpretación o conclusión individual de cada una de las preguntas, a fin de llegar a una conclusión sobre el comportamiento de compra de los futuros usuarios del establecimiento de coworking.

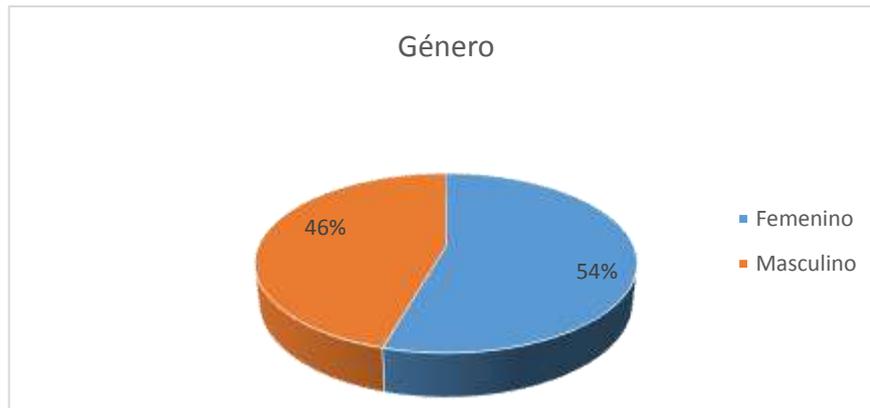
Una vez que se ha explicado el procedimiento de recolección de datos, en el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos de una muestra de 369 profesionales independientes, cuyas opiniones fueron recolectadas durante 5 fines de semanas en los meses de abril y mayo del año 2018.

3.2 Análisis y presentación de resultados

Género

Tabla 5. Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	201	54%
Masculino	168	46%
Total general	369	100%

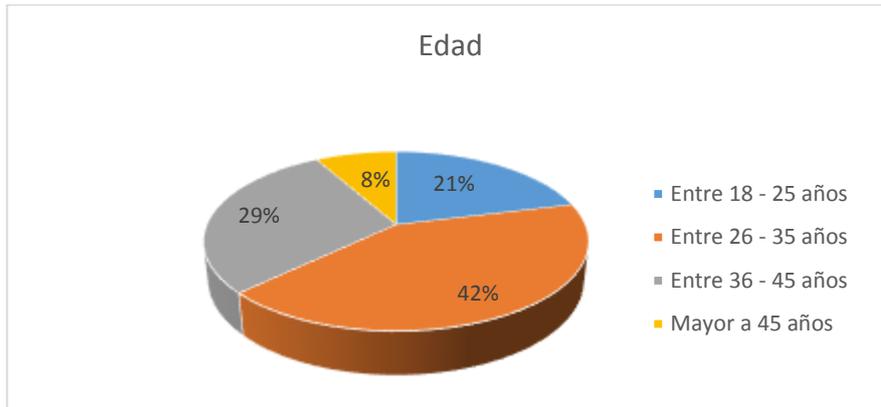


El 54% de la muestra es de género femenino y el 46% masculino, esta igualdad determina que la libre demanda de un espacio de trabajo coworking no está relacionada al género de la persona, sino a la necesidad de tener un lugar físico idóneo y accesible a sus necesidades profesionales.

Edad

Tabla 6. *Edad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 - 25 años	78	21%
Entre 26 - 35 años	154	42%
Entre 36 - 45 años	107	29%
Mayor a 45 años	30	8%
Total general	369	100%

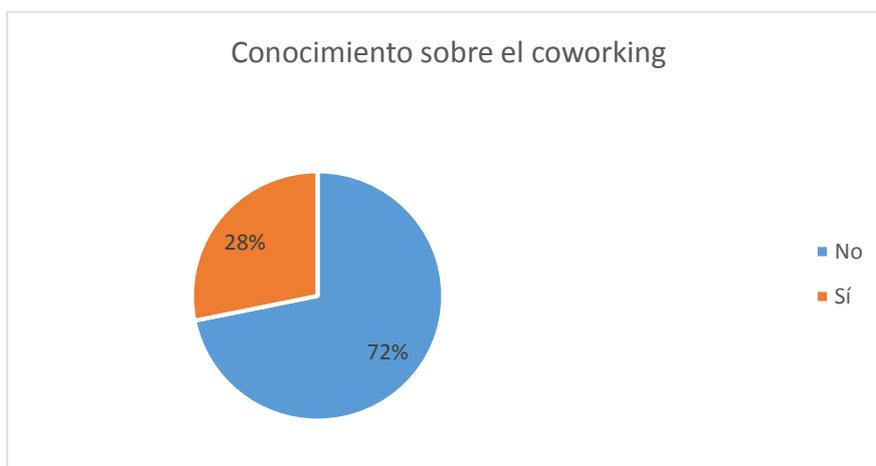


La edad de los encuestados oscila entre los 26 – 35 años, así lo expresó el 42% de la muestra; el 29% manifestó que tiene entre 36 – 45 años; el 21% entre 18 – 25 años y el 8% restante es mayor a 45 años. De esta manera, la muestra cuenta con una población de jóvenes – adultos en capacidad de emprendimiento, que posiblemente han cursado su etapa universitaria y están en la búsqueda de su independencia económica. En este sentido la idea de trabajar bajo un espacio coworking donde puedan socializar, afianzar relaciones profesionales y contar con una ubicación fija se puede considerar atrayente para este sector.

1. ¿Tiene algún conocimiento sobre la práctica laboral a través de espacios coworking?

Tabla 7. *Conocimiento sobre el coworking*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	265	72%
Sí	104	28%
Total general	369	100%

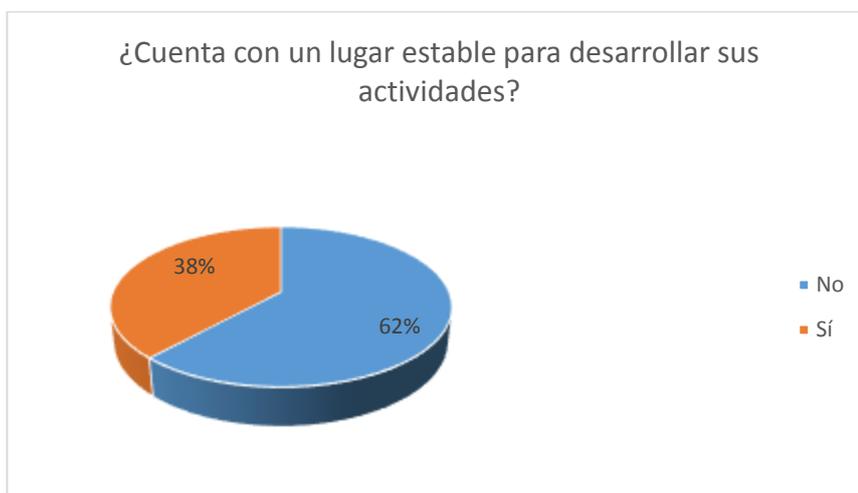


El 72% de los encuestados desconoce sobre la modalidad de trabajo cooperativo que se establece a través de los espacios coworking y el 28% manifiesta que sí ha escuchado sobre este tema. Debido a que en Guayaquil esta práctica laboral es reciente, la publicidad no ha sido recurrente y por consecuencia este sector no se encuentra muy desarrollado. Este factor es favorable para el desarrollo de la presente propuesta, ya que se cuenta con un nicho de mercado al que se le puede vender un servicio de alquiler de espacios de trabajo frescos e innovadores que aporten al desarrollo profesional del demandante.

2. ¿Cuenta con un espacio adecuado para desarrollar sus actividades profesionales?

Tabla 8. Acceso a un espacio formal para trabajar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	228	62%
Sí	141	38%
Total general	369	100%

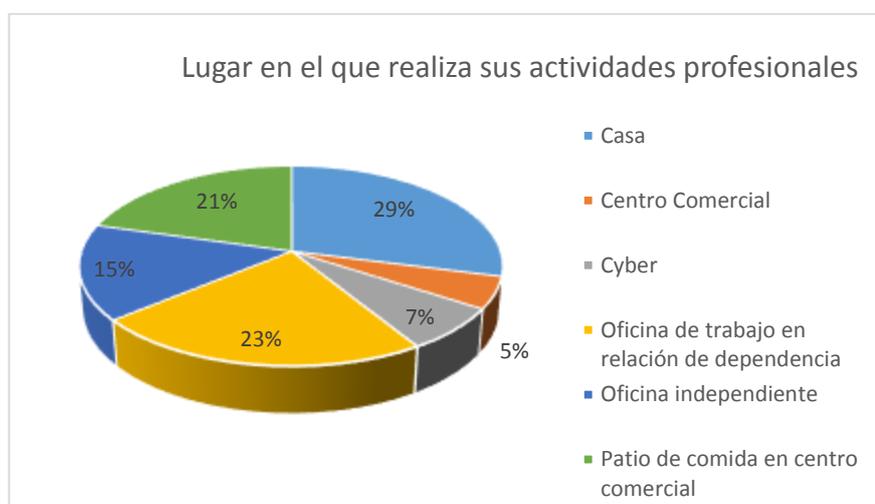


El 62% de los encuestados mencionó que no cuenta con un espacio adecuado para el desarrollo eficiente de sus actividades profesionales, el 38% menciona que sí. Estos resultados demuestran la existencia de una gran cantidad de clientes potenciales quienes tal vez por falta de recursos económicos para rentar una oficina y alto grado de desconocimiento no han accedido a esta modalidad de servicio.

3. ¿En qué lugar usted realiza sus actividades profesionales?

Tabla 9. Lugar donde realizan sus actividades profesionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casa	107	29%
Centro Comercial	19	5%
Cyber	26	7%
Oficina de trabajo en relación de dependencia	84	23%
Oficina independiente	57	15%
Patio de comida en centro comercial	76	21%
Total general	369	100%



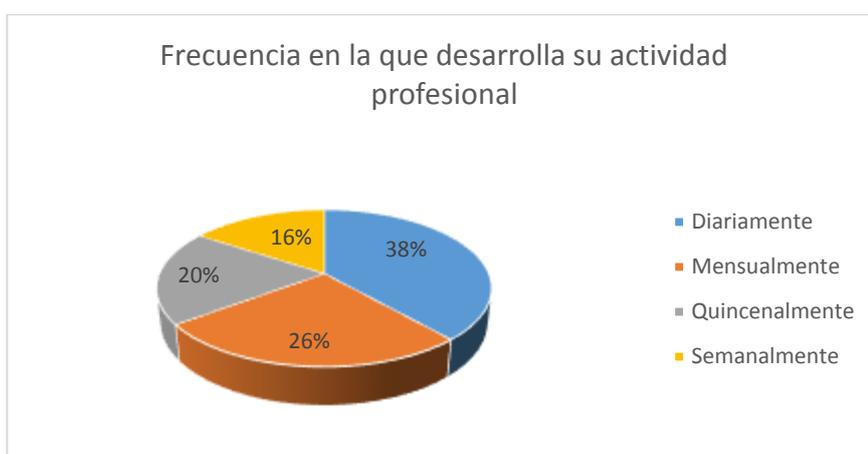
Con relación a la pregunta anterior, del 38% que sí cuenta con un lugar fijo para trabajar, está segregado entre quienes tienen una oficina independiente (15%) y aquellos que laboran en relación de dependencia (23%).

El 62% que manifestó no tener un lugar donde trabajar está dividido entre quienes utilizan su casa (29%), centro comercial (5%), cyber (7%) y patio de comida en centro comercial (21%). Se evidencia la necesidad que tiene la mayoría de la muestra en poder desarrollarse profesionalmente en un espacio fijo y libre de interrupciones, donde puedan trabajar tranquilamente y pactar acuerdos comerciales con sus clientes de manera formal.

4. ¿Con qué frecuencia usted necesitaría de un espacio para realizar trabajos de forma extracurricular o permanente?

Tabla 10. Frecuencia con la que realiza actividades profesionales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	142	38%
Mensualmente	97	26%
Quincenalmente	72	20%
Semanalmente	58	16%
Total general	369	100%



La frecuencia con la que los encuestados desarrollan sus actividades profesionales de manera extracurricular o permanente se divide de la siguiente manera: 38% diariamente (incluye fines de semana y feriados), 26% mensualmente, 20% quincenalmente, 16% semanalmente. Debido a esta necesidad, la propuesta debe direccionarse en diversificar las opciones de alquiler de áreas de trabajo, ya que por la independencia económica de estos profesionales su jornada de trabajo varía según los requerimientos de la actividad comercial.

5. ¿Considera necesario realizar sus actividades profesionales en un lugar fijo?

Tabla 11. Necesidad de trabajar en un lugar fijo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	30	8%
Sí	339	92%
Total general	369	100%

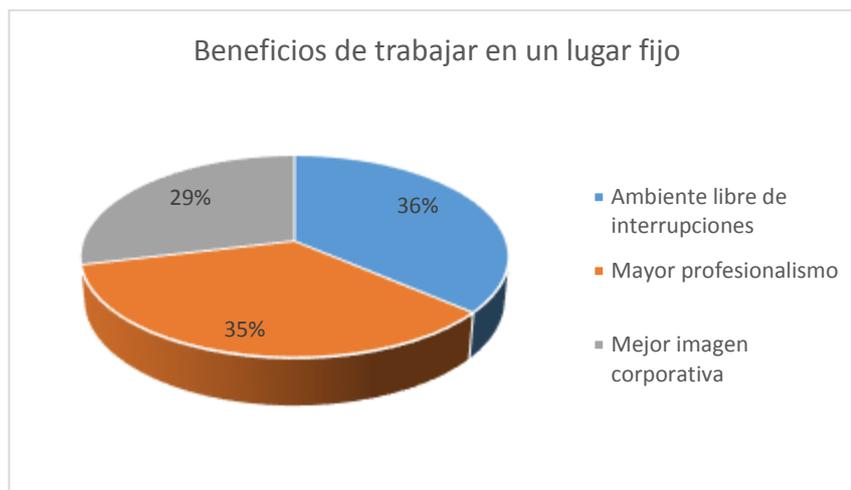


El 92% de los encuestados manifiesta la necesidad de contar con un lugar de trabajo fijo, donde puedan desarrollar a plenitud su profesionalismo, no solo como ambiente motivador, sino como una imagen más formal para sus clientes y demás personas relacionadas a su área de trabajo. Por otra parte, el 8% considera que no es necesario tener un lugar fijo para trabajar. Es importante dar a conocer a los clientes el costo beneficio de esta inversión, ya que talvez haya personas que consideren el servicio como un gasto, aunque en esta pregunta se puede evidenciar que es una minoría.

6. ¿Cuáles considera que serían los beneficios de laborar en un lugar fijo?

Tabla 12. Beneficios de tener un espacio fijo para trabajar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente libre de interrupciones	134	36%
Mayor profesionalismo	129	35%
Mejor imagen corporativa	106	29%
Total general	369	100%



El 36% de los encuestados manifiesta que un ambiente libre de interrupciones es la principal razón que le impulsaría a demandar un servicio de coworking, el 35% dice que por mayor profesionalismo y el 29% mejor imagen corporativa. Pese a que estas tres motivaciones están ligadas a los beneficios que ofrece el coworking, es importante el reconocimiento de los encuestados sobre los mismos, ya que indica un alto nivel de aceptación de la propuesta.

7. ¿Estaría dispuesto en alquilar una oficina de trabajo cooperativo o coworking para el desarrollo de sus actividades profesionales?

Tabla 13. Disposición para alquilar oficinas coworking

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	59	16%
Sí	310	84%
Total general	369	100%

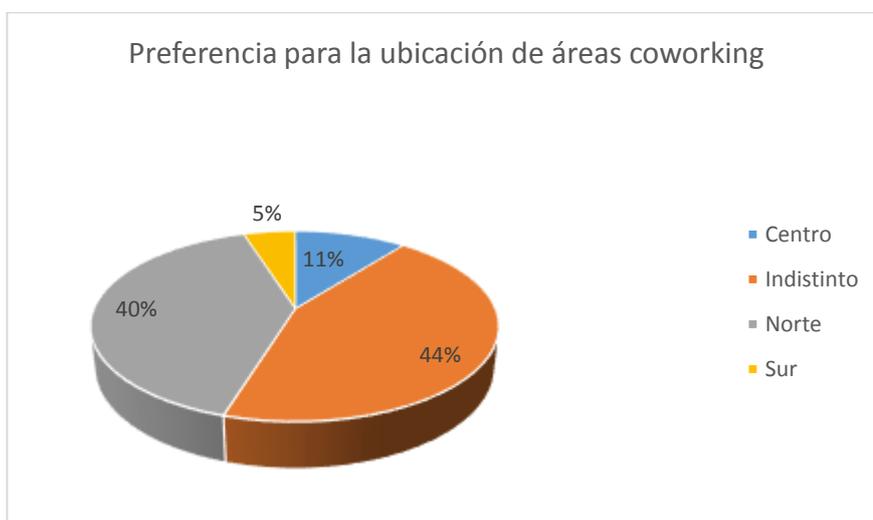


El 84% de los encuestados menciona su disposición en alquilar oficinas de trabajo cooperativo y el 16% detalla que no. En este sentido, la propuesta tiene una aprobación mayoritaria por parte de la muestra encuestada; sin embargo, es necesario dar a conocer de manera más amplia el servicio, sus adecuaciones, privacidad y demás aspectos característicos del mismo.

8. ¿Cuál es la ubicación de su preferencia para el uso de un espacio coworking?

Tabla 14. Ubicación estratégica elegida por los encuestados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Centro	39	11%
Indistinto	163	44%
Norte	149	40%
Sur	18	5%
Total general	369	100%



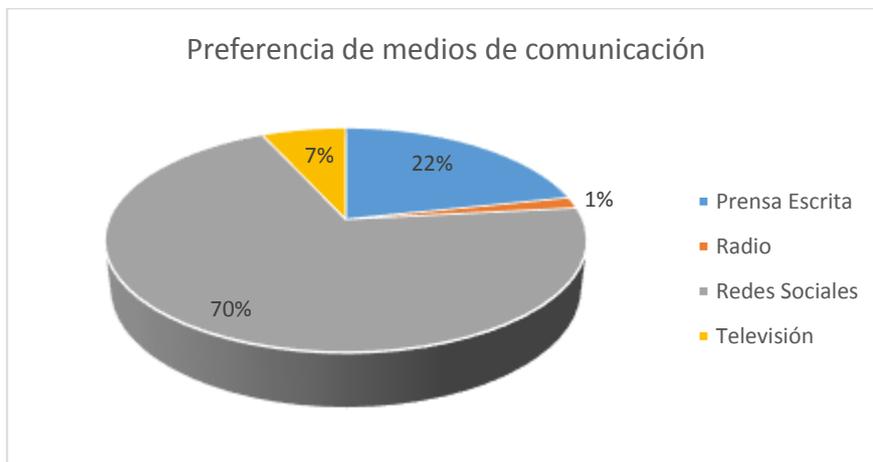
La ubicación geográfica para las áreas de coworking, el 40% eligió el sector norte debido a la menor congestión de tráfico, el 44% manifestó que el sector es indistinto, el 11% prefiere el centro de la ciudad y el 5% considera la zona sur.

Es necesario que se analice una matriz de localización que determine ciertas variables que puedan ser atractivas para los inversionistas del negocio y para los clientes, como: espacio, ubicación, disponibilidad de servicios básicos, de transporte, precio y demás aspectos relacionados a los mismos.

9. ¿A través de qué medio de comunicación preferiría conocer los servicios de una empresa coworking?

Tabla 15. Medio de comunicación para publicidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	80	22%
Radio	6	2%
Redes Sociales	258	70%
Televisión	25	7%
Total general	369	100%

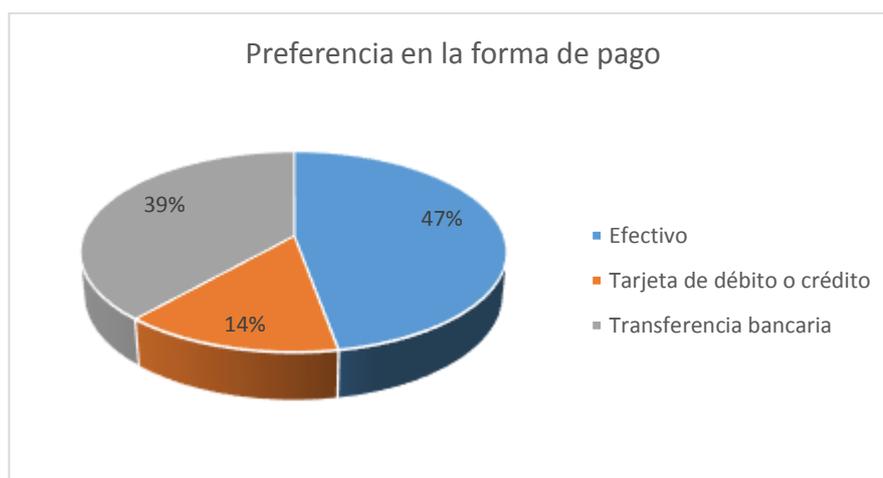


Respecto a los medios de comunicación de preferencia para los clientes, el 70% mencionó que las redes sociales es el más opcional, el 22% prensa, 7% televisión y 2% restante dijo que radio. Debido a la influencia que actualmente tiene el internet sobre el público en general y a la accesibilidad económica de este tipo de espacio, las estrategias de marketing y publicidad deben ser direccionadas a través de este medio virtual.

10. ¿Cuáles son las formas de pago de su preferencia?

Tabla 16. *Formas de pago preferidas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	174	47%
Tarjeta de débito o crédito	53	14%
Transferencia bancaria	142	38%
Total general	369	100%

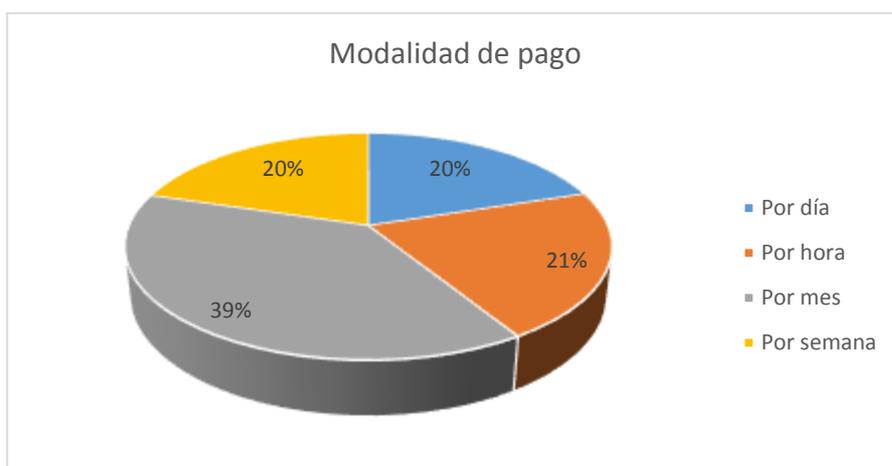


La forma de pago que los clientes prefieren está segregada de la siguiente manera: 47% efectivo, 14% tarjeta de crédito y 38% transferencia bancaria. Las formas de pago de efectivo y transferencia bancaria no implican ningún tipo de recargo monetario para el cliente y para el negocio garantiza una mayor liquidez; sin embargo, debe ser promocionada a través de descuentos o beneficios adicionales; también es necesario que la empresa invierta en el servicio de DATAFAST, ya que actualmente es la manera de crédito más segura con la que el cliente puede acceder a financiar los espacios coworking por más tiempo.

11. ¿Qué tipo de plan le gustaría contratar por un espacio de coworking?

Tabla 17. Planes de contratación de espacio coworking

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por día	74	20%
Por hora	78	21%
Por mes	142	38%
Por semana	75	20%
Total general	369	100%

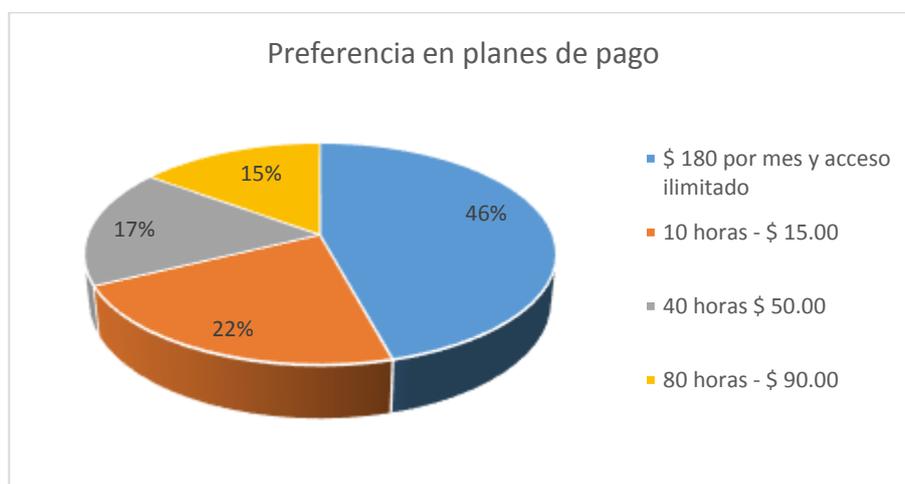


El 38% manifiesta que alquilaría las áreas coworking de manera mensual, el 20% dice que, por semana, el 21% menciona que por hora y el 20% restante dice que diariamente. Este aspecto debe ser considerado para ofrecer variedad en la disponibilidad del servicio, ya que la flexibilidad es el factor característico al no estar sujeto a un contrato permanente, sino a las necesidades de los clientes.

12. De acuerdo con su presupuesto, ¿Qué tipo de planes de pago elegiría para la contratación de un espacio coworking?

Tabla 18. *Preferencia en planes de pago*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
\$ 180 por mes y acceso ilimitado	169	46%
10 horas - \$ 15.00	81	22%
40 horas \$ 50.00	64	17%
80 horas - \$ 90.00	55	15%
Total general	369	100%



El 46% de los encuestados menciona que el plan más interesante es el de \$180,00 mensuales con accesos ilimitado, el 22% prefiere 10 horas por \$15,00; el 17% 40 horas por \$50,00 y finalmente el 15% 80 horas por \$90,00. Existe un mayor interés por los planes mensuales; sin embargo, es importante dar a conocer todos los beneficios del servicio para que los clientes puedan acceder a más horas de alquiler, ya que esto le beneficiaría al negocio.

3.3 Conclusiones del estudio de mercado

De acuerdo con el estudio de campo realizado, se establecen las siguientes conclusiones:

La mayoría de encuestados no poseen un lugar fijo para trabajar, es así como utilizan lugares informales como cafeterías, patios de comida en centros comerciales, cyber y hasta sus propios hogares. De esta manera, los encuestados reconocen la necesidad de una estabilidad en su actividad profesional ya que, aunque poseen independencia económica, no cuentan con un lugar fijo donde trabajar, debido a los altos precios que actualmente presentan las oficinas y las condiciones impuestas por los contratos de arrendamiento.

En este sentido la totalidad de la muestra considera que un lugar fijo de trabajo brindaría profesionalismo, imagen al negocio y les permitiría laborar en un ambiente libre de interrupciones. La disposición de los encuestados para alquilar un espacio coworking es del 84% de la muestra, el sector norte es el más preferido para la ubicación, las redes sociales son los medios virtuales más elegido para dar a conocer las características, beneficios y paquetes de arrendamiento de la modalidad de trabajo coworking.

Entre las formas de pago preferidas está el efectivo y las transferencias bancarias; sin embargo, se recomienda incorporar el uso de tarjetas de crédito, ya que es una forma de financiamiento que los clientes pueden usar para contratar las áreas coworking por más tiempo. De igual forma, los planes de pago en su mayoría son mensuales y de acceso ilimitado, pero en la propuesta se debe direccionar las estrategias en la variedad de planes, ya sea por horas, días o semanas.

Capítulo 4. Plan de Negocio

4.1 Descripción del negocio

4.1.1 Idea del negocio



Figura 11. Propuesta de identificador visual

El presente plan de negocio se encuentra constituido por la creación de una empresa de coworking, la misma que lleva por nombre “CREA”, esto debido a que los profesionales que emplearán el servicio de la empresa enfocan sus actividades a crear negocios que les generen ingresos económicos. El coworking se basa en la unión de personas con distintas habilidades para conformar emprendimientos basados en la innovación o en proveer servicios o productos de una forma que no ha sido llevada a cabo dentro de un mercado, por lo que “CREA” ha sido creada como un espacio con las características adecuadas para las necesidades de los profesionales independientes.

4.1.2 Presentación de los servicios

Los servicios de “CREA” se muestran en la siguiente tabla, tanto los tradicionales, así como los que le permitan a la empresa diferenciarse en el mercado.

Tabla 19. Descripción de servicios

Descripción de servicios	
Servicios	Descripción
Oficinas compartidas 	Oficinas con elementos individuales que se encuentran dentro de un mismo ambiente, promoviendo la participación interpersonal.
Salas de reuniones 	Dentro de estas salas se pueden llevar a cabo reuniones individuales para cada empresa.
Sala de video conferencia 	Se proyectarán videos necesarios de acuerdo con las características específicas de cada cliente.
Alquiler de salones para seminarios 	Esto es muy necesario para aquellos clientes que representen a empresas y requieran brindar capacitaciones, pero que carecen del espacio físico para llevarlas a cabo.

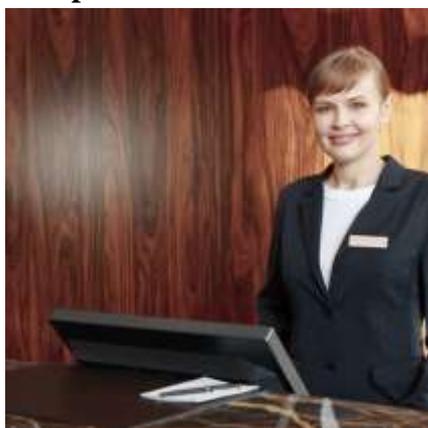
Servicios adicionales

Llegada de correspondencia



Permitir que los clientes que cuenten con una permanencia estable, es decir, que contraten el servicio por periodos importantes, puedan recibir su correspondencia dentro de las instalaciones, evitando la pérdida de esta.

Recepcionista



La recepcionista brindará ayuda a los clientes al momento de agendar citas relacionadas con su negocio, así como contribuir con mejorar su imagen de cara al mercado.

Los paquetes a los que podrán acceder los clientes de “CREA” estarán conformados por tres tipos, los cuales poseen los siguientes precios y características:

Plan básico de 10 horas

- \$10.00
- 10 horas
- Internet
- 4 horas en sala de reuniones
- Alimentos gratis

Plan oficina propia de 80 horas

- \$ 75.00
- 80 horas
- Internet

- 8 horas en sala de reuniones
- Alimentos gratis

Plan completo

- \$145.00
- Ilimitado
- Internet
- Acceso ilimitado a todas las salas
- Alimentos gratis
- Flexibilidad en pagos

4.1.3 Aspectos legales

4.1.3.1 Procesos para la constitución de la compañía

El proceso para poder crear la empresa conforme a las exigencias legales se encuentra compuesto por los pasos que se detallan a continuación:

- 1) Reservar el nombre de la empresa: Esto se hará bajo el nombre de “CREA”, para lo cual es necesario que se ingrese el término en la siguiente página web:
<https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.html>. La respuesta tarda alrededor de 24 horas en ser dada.
- 2) Abrir una cuenta de integración de capital, para lo cual es necesario depositar los \$800 necesarios para conformar una compañía anónima, lo que puede realizarse en cualquier entidad bancaria del país.
- 3) Elaborar el estatuto de la empresa, el mismo que debe ser realizado por un abogado, para lo cual se requiere un proceso de 3 horas.
- 4) Elevación de la escritura pública, proceso que se puede dar en cualquier notaría autorizada y aceptada por los inversionistas.

- 5) Aprobación de la escritura de constitución de la sociedad, lo cual debe llevarse a cabo en la Superintendencia de Compañías, institución que aprueba la constitución de la sociedad anónima.
- 6) Publicación de la constitución de la compañía en un periódico de circulación nacional.
- 7) Pago de la patente municipal, el cual es el 1x1000, pago que va dirigido al Municipio de la ciudad.
- 8) Inscripción de la sociedad en el registro mercantil del cantón en el cual se llevará a cabo el negocio.
- 9) Permiso del Cuerpo de Bomberos para el aseguramiento del cumplimiento de las normas de seguridad básicas.
- 10) Obtener el Registro Único de Contribuyentes (R.U.C) en la Superintendencia de Compañías.

La propiedad accionaria de la compañía se encontrará dividida en 4 partes, las cuales tendrán un valor de total de \$20,000.00, teniendo una mayor relevancia el accionista principal, el señor Luis Mariño, esto debido a que es el principal impulsor de la idea de negocio.

Tabla 20. *Propiedad accionaria*

Propiedad accionaria de la empresa CREA		
Accionistas	Aportación	% Participación
Luis Mariño	\$5,000.00	25.00%
Accionista 2	\$5,000.00	25.00%
Accionista 3	\$5,000.00	25.00%
Accionista 4	\$5,000.00	25.00%
Total de aportaciones	\$20,000.00	100.00%

4.1.3.2 Proceso para el registro de marca

Una vez que la empresa ha sido constituida es importante que la empresa registre su marca comercial, para así distinguir su producto o servicio de otros que se oferten en el mercado, ya sea a través de un logotipo, diseño, color, entre otros. Para este efecto, la entidad encargada del registro es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). El proceso a seguir es muy sencillo:

- 1) Hay que hacer una búsqueda fonética para constatar la existencia de marcas idénticas o similares a la que se pretende registrar, y que posiblemente ya estén registradas. Para esto, se envía un correo electrónico a la siguiente dirección: foneticoquito@iepi.gob.ec y el costo es \$ 16.00.
- 2) Una vez verificado esto, y si no hay similitudes en la marca que se quiere registrar, se procede a hacer la solicitud para la inscripción o concesión del derecho de marcas cuyo valor es \$ 208.00 y la protección de marca tiene 10 años de duración, pudiendo ser renovable de forma indefinida.
- 3) El proceso de registro se inicia con el llenado de los datos de la empresa en el casillero virtual localizado en la página web del IEPI:
www.propiedadintelectual.gob.ec
- 4) En el llenado de la solicitud de casillero virtual se crea un usuario y contraseña y ahí se ingresa la solicitud en línea, se escoge la opción pago de trámites no en línea para que se genere un comprobante.
- 5) Una vez con el comprobante hay que hacer el pago de la tasa de \$ 16.00 en el Banco del Pacífico, y de ahí se debe enviar el comprobante a la dirección foneticoquito@iepi.gob.ec, así como el nombre exacto de la marca.

- 6) Una vez que se verifique la marca esté disponible para registro se envía una notificación para que se haga la solicitud de signos distintivos y se realiza el pago del comprobante emitido por \$ 208.00 en el Banco del Pacífico.
- 7) Con el pago realizado es cuestión de esperar el trámite de registro que dura entre 5 y 6 meses.
- 8) Los beneficios y derechos que confiere el registro de la marca son los siguientes: derecho al uso exclusivo del titular, protección en Ecuador y los países de la Comunidad Andina, se puede presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de los infractores, desalienta el uso de marcas por piratas, otorga el derecho de licencia a terceros, garantiza un crédito con la marca, se convierte en un activo intangible muy valioso para la empresa.

4.1.4 Filosofía empresarial: Misión, Visión, Valores.

4.1.4.1 *Visión*

Ser una de las empresas de mayor prestigio en la prestación de servicios de coworking dentro de 5 años de funcionamiento.

4.1.4.2 *Misión*

Ofrecer un servicio de calidad por medio de una infraestructura que satisfaga las necesidades de los profesionales independientes, volviéndose una alternativa atractiva por sobre el alquiler tradicional de oficinas.

4.1.4.3 *Valores*

- Responsabilidad
- Honestidad

- Confianza
- Transparencia
- Integridad

4.1.5 Estructura organizacional

Tabla 21. Descripción del cargo de Gerente

Descripción del cargo de Gerente	
Perfil del cargo	
Sexo:	Indistinto
Edad:	Mayor a 25 años
Formación:	Carreras Administrativas o afines
Experiencia:	2 a 3 años en cargos similares
Responsabilidades	
<p>El gerente cumple con la función de establecer estrategias para el desarrollo de la empresa, así como de coordinar los procesos operativos y administrativos necesarios para el correcto desenvolvimiento de esta, tomando de decisiones que beneficien al negocio, contratando al personal necesario, planteando los objetivos y alianzas que se requieran.</p>	

Tabla 22. Descripción del cargo de Contador

Descripción del cargo de Contador	
Perfil del cargo	
Sexo:	Indistinto
Edad:	Mayor a 25 años
Formación:	Contaduría Pública o afines
Experiencia:	2 a 3 años en cargos similares
Responsabilidades	
<p>Será el encargado de supervisar, controlar y dirigir todas y cada una de las actividades de la empresa, para lo cual podrá delegar responsabilidades a sus subalternos, con la finalidad de que se cumplan eficientemente los objetivos organizacionales.</p>	

Tabla 23. Descripción del cargo de Recepcionista – Asesor Comercial

Descripción del cargo de Recepcionista – Asesor Comercial	
Perfil del cargo	
Sexo:	Femenino
Edad:	Desde 22 años
Formación:	Bachiller
Experiencia:	No necesita experiencia previa
Responsabilidades	
<p>La persona encargada de esta función debe tener buena presencia para el servicio de atención al cliente, respecto a las dudas, inquietudes, consultas y reclamos que pudieran tener los clientes sobre algún aspecto del establecimiento. Ella se encargará de coordinar el uso de las instalaciones, el manejo de la mensajería y también de promocionar los servicios de coworking a las nuevas personas que se acerquen para solicitar información sobre precios, formas de pago, y demás aspectos del establecimiento.</p>	

Tabla 24. Descripción del cargo de Auxiliar de mantenimiento

Descripción del cargo de Auxiliar de mantenimiento	
Perfil del cargo	
Sexo:	Masculino
Edad:	Desde 18 años
Formación:	Bachiller
Experiencia:	No necesita experiencia previa
Responsabilidades	
<p>El cuidado de las instalaciones será su principal responsabilidad, procurando mantenerlas en condiciones impecables para su utilización por parte de los profesionales que las requieran. Es su deber limpiar a diario el establecimiento, sacar la basura en los días que acuda el recolector, debe limpiar los baños y realizar cualquier actividad adicional que sea requerida dentro del establecimiento, como entrega de documentación de la empresa, ofrecer algún refrigerio a los clientes en caso de que sea necesario, y demás actividades varias que le encomiende el gerente.</p>	

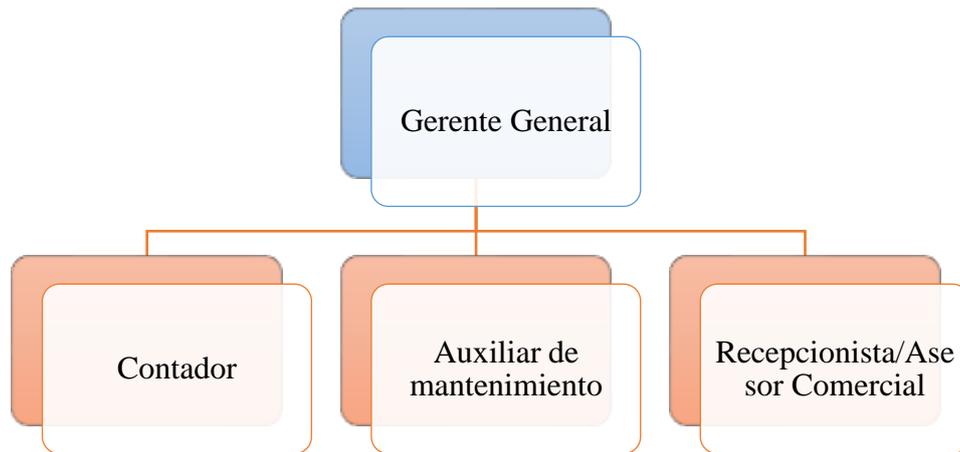


Figura 12. Organigrama de la empresa

4.2 Análisis estratégico

4.3 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de la planificación estratégica que permite evaluar cuatro factores externos clave que inciden en los proyectos de emprendimiento y que son detallados a continuación:

4.2.1.1 Factor Político

Todos los tipos de empresas del Ecuador se rigen por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPECI), que establece los lineamientos para el desarrollo empresarial de las PYMES. Como la creación de un coworking no requiere una legislación especial en particular, el proyecto se basa en los incentivos o beneficios que este régimen presenta, los cuales son:

- Fomentar el cambio de la matriz productiva
- Impulsar el desarrollo de emprendimientos vinculados a la economía popular y solidaria.
- Fomentar el consumo de productos y servicios nacionales.
- Generar trabajo y empleo digno.
- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada.
- Promocionar la capacitación técnica y profesional

- Adicional a ello, en la Ley de Régimen Tributario, también se establecen beneficios como reducción del pago de impuesto a la renta, excepción del pago del impuesto a la renta durante los primeros 5 años de inicio del negocio, exoneración al impuesto de salida de divisas, entre otros.

4.2.1.2 Factor Económico

Entre los principales indicadores económicos que inciden en el presente proyecto, se presentan los siguientes:

- **Inflación anual:** La inflación anual analizada en el periodo de marzo 2018 – marzo 2017 da como resultado -0,21%, lo cual establece que existe una tendencia a la baja en los costos proyectados, lo que resulta beneficioso para el proyecto, puesto que no existirán grandes cambios entre la inversión proyectada en la actualidad y los valores que se puedan presentar al momento de la aplicación del coworking.
- **Tasa de interés pasiva:** La tasa de interés pasiva es aquel porcentaje que otorga el banco por depósitos realizados, la cual se presenta en un valor de 4,99%, lo que genera ese margen de ganancia que puede generar un costo de oportunidad para la empresa.
- **Riesgo país:** El riesgo país del Ecuador se encuentra en 6,61% con tendencia a la baja, lo que genera un ambiente positivo para el ingreso de inversión extranjera directa.

4.2.1.3 Factor Social

El sector inmobiliario se presenta de manera estable en la ciudad de Guayaquil, con el fin de obtener una amplia oferta de espacios que pueden ser adaptados para el coworking, además de que, de manera individual los costos son elevados para que un

trabajado independiente pueda acceder a ellos, lo que da una mayor oportunidad a que considere la opción de un espacio compartido con otros emprendedores, no solo para dividir costos sino para formar una red de trabajo que los ayude en su mutuo crecimiento.

Por otra parte, de acuerdo con las últimas cifras publicadas en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), a finales del 2017, alrededor de 7'712.177 de personas se encontrarían empleadas en todo el país; de las cuales, 1'765.930 pertenecerían a la provincia de Guayas. A continuación, se observa la tabla con datos a partir del 2015 en donde se visualiza su desarrollo:

Tabla 25. *Población empleada del Ecuador*

Periodo	Total Nacional	Guayas
dic-15	7.140.635,68	1.757.124,69
dic-16	7.463.579,43	1.791.871,70
dic-17	7.712.177,46	1.765.929,67

Nota: Obtenido de ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo)

Asimismo, la ENEMDU expone los datos nacionales de las edades de las personas empleadas, pudiéndose observar que la mayoría de las personas son mayores de 34 años, es decir, que de los 7 millones aproximadamente, la mayor parte corresponden a personas cuyo rango de edad trascienden los 34 años.

Tabla 26. *Población empleada del Ecuador por rangos de edad*

Periodo	Total Nacional	Entre 15 y 24 años	Entre 25 y 34 años
dic-15	7.140.635,68	1.119.860,51	1.834.310,69
dic-16	7.463.579,43	1.167.508,37	1.906.643,54
dic-17	7.712.177,46	1.240.674,34	1.908.332,20

Nota: Obtenido de ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo)

De igual forma, en lo que concierne a la tasa de emprendimiento en el Ecuador, según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) hasta el 2016 establece que el

índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en el Ecuador fue 31.8% en este año, lo cual se considera como 2.2 veces más alto que el de economías de eficiencia. Sin embargo, si este índice es comparado con el obtenido en 2015 (33.6%) más bien hubo una reducción de 2%; sin embargo, esta tasa es positiva porque es considerada como la más alta de Sudamérica, por lo que se determina que al menos 3 de cada 10 ecuatorianos que tienen capacidad de trabajar, se enfocan en negocios para los consumidores, generando así plazas de trabajo y dinamismo económico. A continuación se presenta un resumen de los indicadores que presenta el Ecuador según el GEM en comparación con otras Economías de Eficiencia:

Indicador GEM*	Ecuador	Economías de eficiencia
Percepciones, valores y atributos de la sociedad		
Oportunidades percibidas	45.5%	42.5%
Capacidades percibidas	71.3%	54.6%
Temor al fracaso	32.5%	38.6%
Emprendimiento como buena opción profesional	59.5%	66.9%
Alto estatus de emprendedores exitosos	61.1%	66.9%
Atención de los medios al emprendimiento	69.5%	61.1%
Actividad emprendedora		
Intención de emprender	42.7%	29.8%
Actividad Emprendedora Temprana (TEA)	31.8%	14.2%
Motivado por necesidad (% de TEA)	28.0%	26.3%
Motivado por oportunidad (% de TEA)	65.4%	70.8%
Expectativas medias/altas de crecimiento (% de TEA)	4.6%	14.7%
Actividad Emprendedora del Empleado (EEA)	0.7%	2.3%
Propiedad de negocios establecidos	14.3%	8.6%
Descontinuación de negocios en últimos 12 meses	7.2%	3.7%

Figura 13. Indicadores GEM – 2016

Nota: Obtenido de (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador, 2016)

4.2.1.4 Factor Tecnológico

Debido a que la empresa no cuenta con algún avance tecnológico significativo este factor no se considera relevante; sin embargo, es necesario considerarlo al momento de posicionar la marca, gracias al uso de las redes sociales, los smartphones y

los sitios web, en los cuales los emprendedores pueden obtener una mejor idea de los servicios que ofrece la empresa de una manera cómoda y rápida. Este factor es muy importante, ya que según datos de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) en el país existen más de 8 millones de cuentas de internet y hasta el año 2017, la tasa de usuarios con servicio móvil avanzado fue 48%, lo que determina un gran impacto del uso de este recurso tecnológico, en donde muchas empresas promocionan sus bienes y servicios, convirtiéndose en una oportunidad para la difusión del negocio en la ciudad de Guayaquil.

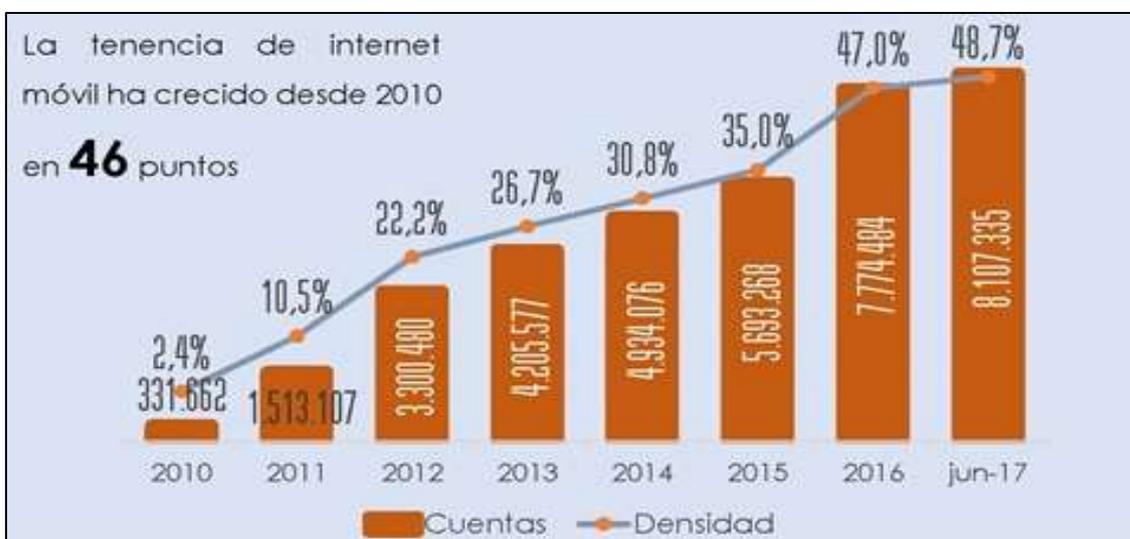


Figura 14. Uso de internet del 2017

Nota: Obtenido de (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2017)

4.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.2.2.1 Rivalidad entre competidores

Entre las principales empresas localizadas en Guayaquil o cantones cercanos que se encuentran posicionadas, se presentan las siguientes:

Tabla 27. Principales competidores de un coworking

Logo	Nombre	Costos promedios	Servicios	Ubicación
	Invernadero	Entre \$90 a \$200 dólares	Sala de reuniones Red de negocios	Urdesa Central, en Bálsamos 813 entre Guayacanes e Higueras
	INNOBIS	Entre \$20 a \$150 dólares	Internet ilimitado Horas de sala de reuniones Acceso a áreas lúdicas Extensión telefónica	Trade Building Torre B
	I3LAB	Entre \$50 a \$150 dólares	Servicios básicos Internet Practicantes Salas de reuniones Red de contactos	Campus Gustavo Galindo, Edificio FIEC de la Universidad Politécnica del Litoral (ESPOL)
	PANAL COWORKING	Entre \$20 a \$400 dólares	Desde espacios disponibles hasta oficinas privadas Escritorio Sala de reuniones	Edificio del Portal, oficina 305 en el Km 1,5 vía Samborondón

4.2.2.2 *Amenaza de futuros entrantes*

A pesar de que, de acuerdo con el escaso nivel de dificultad de las empresas de coworking para cumplir con los requerimientos para su constitución legal, las amenazas de futuros entrantes se consideran altas, sin embargo, uno de los mayores impedimentos que existen para su puesta en marcha es el alto nivel de inversión que se requiere para la compra o alquiler de las instalaciones que se convertirán en espacio de coworking, lo cual vuelve a esta amenaza como una fuerza con poder medio.

4.2.2.3 *Amenaza de productos sustitutos*

La creación de alianzas para cooperación mutua entre empresas puede ser una de las mayores amenazas para los espacios coworking, pues en su mayoría las grandes empresas cuentan con espacios propios y capital suficiente para la adecuación de estos, brindando una gran oportunidad para los trabajadores independientes o para otras empresas grandes para la reducción de sus costos. Sin embargo, debido a la naturaleza informal del servicio que se direcciona a MIPYMES, esta amenaza se considera con un poder bajo.

4.2.2.4 *Poder de negociación de los clientes*

Debido a que existen una amplia demanda de servicios de coworking debido al alto número de emprendedores y una escasa oferta de lugar de esta índole, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo, sin embargo, esto no debe ser un factor que influya en los precios establecidos, puesto que, se busca brindar siempre un servicio que no cause un impacto negativo en los costos operativos de los emprendedores.

4.2.2.5 *Poder de negociación de los proveedores*

Al ser un servicio que no cuenta con necesidad de materias primas, el único suministro que puede generar un poder diferenciador entre las empresas de coworking

es su proveedor de internet, pues es un servicio vital dentro de este tipo de espacios dado que los emprendedores usan este medio ya sea para contratar a sus clientes, realizar su trabajo o entregarlo, por lo que es vital poseer un plan de internet con amplia cobertura y un porcentaje altamente reducido de fallas, por lo que se considera a esta fuerza con un poder medio.

4.2.3 Análisis FODA

Para evaluar los factores internos y externos del presente proyecto se presenta el análisis FODA con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que se manifiestan dentro de la empresa y las oportunidades y amenazas que se manifiestan en el entorno de la entidad y que puede afectarla. Como principales factores internos se establecen:

4.2.3.1 Fortalezas

- **F1:** Idea vanguardista dentro del sector empresarial.
- **F2:** Procesos básicos y fáciles de estructurar.
- **F3:** Servicio conveniente con múltiples beneficios para el cliente.

4.2.3.2 Debilidades

- **D1:** Poca experiencia en negocios similares.
- **D2:** Dificultades en el manejo de un espacio cooperativo.
- **D3:** Alto nivel competitivo de negocios ya posicionados.

Analizando los factores internos expuestos anteriormente, se procede a elaborar la matriz EFI en la cual se pondera el nivel de riesgo de cada factor con su incidencia dentro del proyecto logrando una calificación entre 1 a 5 para una evaluación cuantificable, por lo que se presentan los siguientes datos:

Tabla 28. *Matriz EFI*

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
F1: Idea vanguardista dentro del sector empresarial.	0.20	4	0.80
F2: Procesos básicos y fáciles de estructurar.	0.20	3	0.60
F3: Servicio conveniente con múltiples beneficios para el cliente.	0.25	4	1.00
Debilidades			
D1: Poca experiencia en negocios similares.	0.15	3	0.45
D2: Dificultades en el manejo de un espacio cooperativo.	0.10	1	0.10
D3: Alto nivel competitivo de negocios ya posicionados.	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		3.45

El valor ponderado de la matriz EFI es de 3.45, sin embargo, el mayor peso de dicho valor recae en las fortalezas, lo que manifiesta que tienen mayor peso frente a las debilidades que la empresa posee. Una vez establecido el valor de los factores internos, corresponde la evaluación de los factores externos que inciden en el proyecto como son las oportunidades y amenazas:

4.2.3.3 Oportunidades

- **O1:** Altos índices de crecimiento en la tasa de emprendedores en el Ecuador.
- **O2:** Altos costos en alquiler de oficinas que generan mayor oportunidad para posicionarse al coworking.
- **O3:** Apoyo gubernamental para nuevas ideas de negocios.

4.2.3.4 Amenazas

- **A1:** Indicadores económicos inestables.
- **A2:** Poca vida útil de los negocios y emprendimientos.
- **A3:** Pocas barreras de entradas que permiten un alto nivel de competidores

potenciales.

De la misma manera en la cual se requiere la evaluación de la matriz EFI, se presenta la matriz EFE con el fin de conocer la incidencia ponderada de los factores externos de la empresa, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 29. *Matriz EFE*

Factores externos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1: Altos índices de crecimiento en la tasa de emprendedores en el Ecuador.	0.20	4	0.80
O2: Altos costos en alquiler de oficinas que generan mayor oportunidad para posicionarse al coworking.	0.25	4	1.00
O3: Apoyo gubernamental para nuevas ideas de negocios.	0.20	2	0.40
Amenazas			
A1: Indicadores económicos inestables.	0.10	2	0.20
A2: Poca vida útil de los negocios y emprendimientos.	0.15	3	0.45
A3: Pocas barreras de entradas que permiten un alto nivel de competidores potenciales.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.95

En la matriz EFE se presenta una calificación de 2,95 lo cual demuestra que el proyecto tiene mejores oportunidades y las amenazas son reducidas, sin embargo, el poco ciclo de vida útil de los negocios es un factor por considerar, puesto que no permitiría relaciones a largo plazo con los clientes.

Tabla 30. Matriz estratégica FODA

		INTERNOS	
Elaboración de estrategias a partir de la matriz FODA		Fortalezas:	Debilidades:
		<ul style="list-style-type: none"> • F1: Idea vanguardista dentro del sector empresarial. • F2: Procesos básicos y fáciles de estructurar. • F3: Servicio conveniente con múltiples beneficios para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Poca experiencia en negocios similares. • D2: Dificultades en el manejo de un espacio cooperativo. • D3: Alto nivel competitivo de negocios ya posicionados.
Oportunidades:		Estrategias genéricas (FO)	Estrategias genéricas (DO)
		F1 + O3	D1+ O3
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Altos índices de crecimiento en la tasa de emprendedores en el Ecuador. • O2: Altos costos en alquiler de oficinas que generan mayor oportunidad para posicionarse al coworking. • O3: Apoyo gubernamental para nuevas ideas de negocios. 		Aprovechar el uso de la tecnología de última generación para la promoción del emprendimiento	Aprovechar las proyecciones para la apertura de servicios variados con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio
Amenazas:		Estrategias genéricas (FA)	Estrategias genéricas (DA)
		F2 + A3	D2 + A1
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Indicadores económicos inestables. • A2: Poca vida útil de los negocios y emprendimientos. • A3: Pocas barreras de entradas que permiten un alto nivel de competidores potenciales. 	Diseñar estrategias basadas en los datos recopilados del mercado y sus proyecciones financieras y económicas para el desarrollo de políticas de precios adaptables al mercado.	Realizar estrategias agresivas de posicionamiento para captar a los profesionales independientes de la ciudad

4.3 Plan de Marketing

4.3.1 Producto

- Contar con un identificador visual, el cual le permitirá a la empresa ser reconocida por los usuarios, así como por el mercado.
- Generar un servicio flexible para el potencial usuario, pudiendo contratarlo por horas, días, semanas o meses de acuerdo con sus requerimientos, así como a su capacidad de pago.
- Ampliar los servicios que se dan dentro de la empresa, pudiendo dar la capacidad de que la correspondencia llegue a las instalaciones y así contribuir con generar una imagen profesional para los clientes con su entorno.



Figura 15. Oficina

4.3.2 Precio

- Analizar los precios del mercado y ofrecer un ligero descuento por la primera vez de uso del servicio, lo que atraerá una gran cantidad de clientes, los cuales deben ser mantenidos por la buena calidad del servicio.
- Aumentar los precios de acuerdo con nuevas características del servicio, esto para no

generar un aumento injustificado de precios.

- Ofrecer descuentos para aquellos clientes que contraten el servicio por tres meses o más.

4.3.3 Plaza

- Abrir nuevas oficinas en otros sectores de la ciudad según la aceptación de la empresa.
- Contar con una página web en la cual se puedan efectuar acciones para la compra del servicio.



Figura 16. Interfaz página web

- Realizar una campaña de e-mailing para ofrecer el servicio a potenciales usuarios previamente definidos.

4.3.4 Promoción

- Brindar descuentos en temporadas de menor uso del servicio por parte del mercado objetivo.
- Si el servicio es utilizado por horas, ofrecer una hora gratis en ciertos días.
- Entregar cupones de descuento que pueden ser utilizados posterior al alquiler del espacio por un tiempo considerable.



Figura 17. Cupón de descuento

- Pautar en medios tradicionales.
- Imprimir afiches que puedan ser entregados en centros comerciales o de negocios de la ciudad.
- Entregar obsequios a los usuarios que sean fieles a la empresa por un periodo considerable.



Figura 18. Mouse pad

4.4 Plan Operativo

4.4.1 Localización del proyecto

Para calificar a las localizaciones tentativas se ha otorgado una calificación dentro de una escala de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.

Tabla 31. *Matriz de localización*

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN							
	Precio	Cercanía a lugares estratégicos	Vías de acceso	Tamaño m ²	Habitaciones	Parqueo	Seguridad
Parque empresarial Colón	\$658 +\$108 alícuota	Mall del Sol y Urdesa	Av. Juan Tanca Marengo	51	2 cuartos y 1 baño	Si	Si
Puerto Santa Ana	\$1,500 +\$320 alícuota	Malecón 2000 y Urdesa	Av. Pedro Menéndez Gilbert	90	3 cuartos y 1 baño	Si	Si
Cdla. Kennedy	\$600 +50 alícuota	San Marino y Policentro	Av. San Jorge	140	2 cuartos y 1 baño	No	No

Opción 1



La primera opción es la más conveniente, ya que posee valores por alquiler económicos, además de que se ubica en un parque empresarial de gran importancia en la ciudad.

Opción 2



La opción ubicada en el cerro Santa Ana destaca por su espacio y departamentos, pero su elevado valor resulta negativo para la propuesta.

Opción 3



La opción de la ciudadela Kennedy cuenta con el menor alquiler, sin embargo, el no contar con seguridad, ni parqueo le resta idoneidad, ya que dificultaría que los clientes dejen sus vehículos con seguridad. De acuerdo con la matriz de localización presentada, se puede evidenciar que la opción de Parque Empresarial Colón resulta la más conveniente, consiguiendo una calificación de 5/5, por sobre los dos restantes las cuales obtuvieron un 4/5 y 3/5.

4.4.2 Características del servicio

Las características del servicio de “CREA” se muestran en el listado presentado a continuación:

- El servicio puede ser contratado por medio de llamadas telefónicas, de manera presencial o haciendo uso los clientes de la página web de la empresa, esto de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los potenciales usuarios.
- La empresa tendrá abierta sus instalaciones en un horario de Lunes a Sábado de 9 am a 6 pm.
- Los pagos pueden ser realizados de tres formas distintas, por medio de un depósito bancario a la cuenta de la empresa, mediante pago en efectivo en las instalaciones o por transferencia bancaria por medio de canales digitales.
- Para mantener un control, se procederá a contar con un lector de huellas digitales, pudiendo indicar la hora de entrada y salida de los clientes.
- Los clientes mientras permanezcan en las instalaciones de “CREA” podrán beneficiarse de los servicios de internet de alta velocidad, una cafetería con alimentos ligeros y fruta, lo cual será gratuito, un área de lectura y un cuarto de recreación, en el cual se ubicará una consola de videojuegos y otros juegos de mesa.
- Debido a que el horario de atención será de lunes a sábados, los domingos serán los destinados a la realización de las labores de limpieza de mayor magnitud, las cuales impliquen mover muebles; es importante destacar que a diario se realizará una limpieza ligera para mantener en óptimas condiciones las instalaciones.

4.5 Proyecciones financieras

4.5.1 Inversión inicial

Dentro de las proyecciones financieras se establece el monto requerido para iniciar el negocio, en este caso el plan de inversión inicial establece que el total de activos fijos de la compañía sería equivalente a \$ 19,000.00 para la compra de todo el mobiliario y equipos de computación necesario para atender una demanda de 30 personas en el local.

Tabla 32. *Inversión en activos fijos*

Descripción	Cant.	C. Unitario	C. Total	% Part.
<u>Muebles y enseres</u>				
Sillones ejecutivos	32	\$ 110.00	\$ 3,520.00	18.53%
Silla estándar de cuero	8	\$ 60.00	\$ 480.00	2.53%
Counter de recepción	1	\$ 450.00	\$ 450.00	2.37%
Casillero	2	\$ 300.00	\$ 600.00	3.16%
Mesa para reuniones	2	\$ 400.00	\$ 800.00	4.21%
Mueble Tander de 3 asientos	3	\$ 450.00	\$ 1,350.00	7.11%
Modulos de oficina compartidos	15	\$ 250.00	\$ 3,750.00	19.74%
Subtotal			\$ 10,950.00	57.63%
<u>Equipos y útiles de oficina</u>				
Teléfono Fax	1	\$ 250.00	\$ 250.00	1.32%
Dispensador de agua	1	\$ 100.00	\$ 100.00	0.53%
Central de Aire de alta eficiencia	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	13.16%
Samsung Smart TV -50"	1	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	5.79%
Proyector - enfocus	1	\$ 300.00	\$ 300.00	1.58%
Refrigerador	1	\$ 850.00	\$ 850.00	4.47%
Cafetera	1	\$ 100.00	\$ 100.00	0.53%
Subtotal			\$ 5,200.00	27.37%
<u>Equipos de computación</u>				
Ordenador de escritorio	1	\$ 850.00	\$ 850.00	4.47%
Impresora multifuncional EPSON	1	\$ 500.00	\$ 500.00	2.63%
Laptops	2	\$ 750.00	\$ 1,500.00	7.89%
Subtotal			\$ 2,850.00	15.00%
Inversión en activos no corrientes			\$ 19,000.00	100.00%

Además, se hizo una estimación del capital de trabajo a través del método de presupuesto, en donde se calculan todos los rubros que serán necesarios durante los primeros tres meses de trabajo con la finalidad de cumplir con las obligaciones que requiere la empresa a corto plazo como: pago de sueldos, arriendo, servicios básicos, entre otros. A continuación

se presenta un tabla donde se calculó el capital de trabajo de acuerdo con los rubros de gastos de administración y gastos de ventas por un total de \$ 24,650.25.

Tabla 33. *Capital de trabajo*

Gastos de Administración	Mensual	Capital de Trabajo
Sueldos y beneficios sociales	\$ 3,736.75	\$ 11,210.25
Arriendo de local	\$ 900.00	\$ 2,700.00
Servicios básicos	\$ 150.00	\$ 450.00
Internet y telecomunicaciones	\$ 150.00	\$ 450.00
Suministros de limpieza, oficina y papelería	\$ 80.00	\$ 240.00
Gastos Varios de cafetería, snacks, frutas, etc.	\$ 100.00	\$ 300.00
Gastos de Constitución de la Compañía	\$ 750.00	\$ 2,250.00
Gastos de Instalación y adecuación del negocio	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
Subtotal	\$ 7,366.75	\$ 22,100.25

Gastos de Ventas	Mensual	Capital de Trabajo
Community Manager (Redes Sociales)	\$ 400.00	\$ 1,200.00
Anuncios en prensa escrita (trimestral)	\$ 150.00	\$ 450.00
Folletería y tarjetas de presentación	\$ 50.00	\$ 150.00
Artículos de merchandising	\$ 250.00	\$ 750.00
Subtotal	\$ 850.00	\$ 2,550.00
Total Capital de Trabajo		\$ 24,650.25

Es así como sumando los rubros de inversión en activos fijos y capital de trabajo, se obtiene una inversión total equivalente a \$ 43,650.25 tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 34. *Inversión inicial del proyecto*

Inversión Inicial	Valor
Activos Corrientes	\$ 24,650.25
Activos No Corrientes	\$ 19,000.00
Total Inversión	\$ 43,650.25

De esta manera, el financiamiento de la inversión se hizo bajo un escenario de fondos propios en un 34.36%; y el saldo (65.64%) a través de financiamiento bancario.

Tabla 35. *Estructura del capital inicial*

Financiamiento	Aportación	% Part.
Capital Propio	\$ 15,000.00	34.36%
Capital Ajeno	\$ 28,650.25	65.64%
Total Monto	\$ 43,650.25	100.00%

4.5.2 Financiamiento de la inversión

Para el escenario del financiamiento a través de un préstamo bancario se consideraron las condiciones del Banco Pichincha, en donde se solicitaría un préstamo por el monto equivalente a \$ 28,650.25, a un plazo de cinco años cuya tasa de interés anual sería 16%. De esta forma, se calculó la tabla de amortización cuya fija mensual sería \$ 696.72 incluida interés y capital durante un período de 60 meses. Analizando el resultado final de la tabla de amortización, en el siguiente resumen se puede apreciar que el total de intereses que se pagaría correspondería a \$ 13,152.85 lo que haría que la deuda de \$ 41,803.10.

Tabla 36. *Tabla de amortización del préstamo*

Entidad Bancaria	BANCO GUAYAQUIL				
Monto	\$		28,650.25		
Tasa de interés			16.00%		
Plazo en años			5		
Período en meses			60		
Cuota mensual			\$696.72		
Cuota anual	\$		8,360.62		

Período	Préstamo	Pago Capital	Pago Interés	Cuota Anual	Saldo de la deuda
1	\$28,650.25	\$ 4,066.22	\$ 4,294.40	\$ 8,360.62	\$ 24,584.03
2	\$24,584.03	\$ 4,766.71	\$ 3,593.91	\$ 8,360.62	\$ 19,817.33
3	\$19,817.33	\$ 5,587.87	\$ 2,772.75	\$ 8,360.62	\$ 14,229.46
4	\$14,229.46	\$ 6,550.50	\$ 1,810.12	\$ 8,360.62	\$ 7,678.96
5	\$ 7,678.96	\$7,678.96	\$ 681.66	\$ 8,360.62	\$ 0.00
		\$ 28,650.25	\$ 13,152.85	\$41,803.10	

4.5.3 Presupuesto de gastos de administración y ventas

Dentro de los presupuestos de operación del establecimiento, se han desagregado varios aspectos relevantes como el pago de sueldos y beneficios sociales, de las cuatro personas que se encargarán de la administración, ventas y limpieza del local para que se encuentre en óptimas condiciones; así como también los demás rubros que involucra la operación del negocio, en este caso: servicios básicos, pago de arriendo, internet, suministros varios, publicidad y marketing del servicio de coworking.

Tabla 37. *Presupuesto de sueldos y beneficios sociales al primer año*

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	XIII	XIV
Gerente General	1	\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ 32.17
Recepcionista - Asesora Comercial	1	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 32.17
Asesor Contable	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 32.17
Auxiliar de mantenimiento y limpieza	1	\$ 386.00	\$ 32.17	\$ 32.17
Subtotal Mensual		\$ 2,986.00	\$ 248.83	\$ 128.67

Cargo	Cantidad	F. Reserva	Vacaciones	Sueldo Neto
Gerente General	1	\$ 125.00	\$ 62.50	\$ 1,844.67
Recepcionista - Asesora Comercial	1	\$ 41.67	\$ 20.83	\$ 636.33
Asesor Contable	1	\$ 50.00	\$ 25.00	\$ 757.17
Auxiliar de mantenimiento y limpieza	1	\$ 32.17	\$ 16.08	\$ 498.58
Subtotal Mensual		\$ 248.83	\$ 124.42	\$ 3,736.75

Tabla 38. *Presupuesto de gastos de administración*

Gastos de Administración	Mensual	Año 1
Sueldos y beneficios sociales	\$ 3,736.75	\$ 44,841.00
Arriendo de local	\$ 900.00	\$ 10,800.00
Servicios básicos	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Internet y telecomunicaciones	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Suministros de limpieza, oficina y papelería	\$ 80.00	\$ 960.00
Gastos Varios de cafetería, snacks, frutas, etc.	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Gastos de Constitución de la Compañía	\$ 750.00	\$ 750.00
Gastos de Instalación y adecuación del negocio	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Subtotal	\$ 7,366.75	\$ 63,651.00

Tabla 39. *Presupuesto de gastos de ventas y publicidad*

Gastos de Ventas	Mensual	Año 1
Community Manager (Redes Sociales)	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Anuncios en prensa escrita (trimestral)	\$ 150.00	\$ 600.00
Folletería y tarjetas de presentación	\$ 50.00	\$ 200.00
Artículos de merchandising	\$ 250.00	\$ 1,000.00
Subtotal	\$ 850.00	\$ 6,600.00

Para las proyecciones financieras, es importante mencionar que se aplicó una tasa de crecimiento de los sueldos y beneficios sociales correspondiente al 2.93%, debido a que esa es la variación del salario básico unificado (SBU) del período 2015-2018. Mientras que en el caso de los gastos de operación, la proyección a partir del segundo período tuvo una variación de 1.57%, que se relaciona con el promedio inflacionario del país según las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE).

4.5.4 Cálculo del punto de equilibrio

Por tratarse de una empresa de servicios, no se dispone de costos variables, por tanto los costos fijos serían determinados tanto los gastos administrativos como por los gastos de ventas. Para este efecto, este análisis ayuda a establecer el monto mínimo de ventas que debe alcanzarse para que sean iguales a los costos totales y así evitar una pérdida durante el ejercicio contable. De esta forma, luego de realizar el cálculo se determinó que el precio de venta promedio de los planes ofertados correspondería a \$ 68.75, y el número mínimo de servicios que debería alcanzar la compañía debería ser 1059 servicios por año, o su equivalente en ingresos totales por \$ 72,816.00, llegando a ser el 81% del presupuesto de ventas estimado.

Tabla 40. *Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos	\$ 72,816.00
Precio promedio	\$ 68.75
Punto equilibrio (Q):	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable unitario}}$
Punto equilibrio (Q):	$\frac{\$ 72,816.00}{\$ 68.75}$
Punto equilibrio (Q):	1,059.14
Punto equilibrio (USD \$):	\$ 72,816.00

4.5.5 Presupuesto de ingresos

Los ingresos del negocio de coworking se estiman en función de la cantidad de planes que se comercializarían por día o mes, y este rubro de lo proyectó de forma anual. Es así como se hizo una estimación en donde el plan de 10 horas tendría un total de 8 servicios por

mes, que al año representarían 96 y que a un precio de \$ 20.00 dejarían un ingreso de \$ 1,920.00. Mientras que el plan más costoso, es decir el paquete ilimitado sería el más representativo pues, con 384 servicios anuales a un precio de \$ 150.00, la empresa podría tener un ingreso total de \$ 57,600.00; sumando todos los planes ofertados se estima un ingreso en el primer año equivalente a \$ 89,760.00.

Tabla 41. *Presupuesto de ventas al primer año*

Ingresos por ventas	Número de servicios por mes	Precio	Ingreso Mensual	Año 1
Plan Coworking por 10 horas	8	\$ 20.00	\$ 160.00	\$ 1,920.00
Plan Coworking por 40 horas	8	\$ 35.00	\$ 280.00	\$ 3,360.00
Plan Coworking por 80 horas	32	\$ 70.00	\$ 2,240.00	\$ 26,880.00
Plan Coworking Ilimitado (Full Access)	32	\$ 150.00	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00
Subtotal			\$ 7,480.00	\$ 89,760.00

Es importante mencionar que cada persona puede hacer uso de su tiempo según su conveniencia; sin embargo, todos los planes expirarán en el plazo máximo de un mes. Es decir que, por ejemplo un plan de 80 horas puede ser devengado en una jornada de 4 horas diarias, ya que a la semana serían 20 horas y al mes 80 horas mensuales. De igual forma, si un cliente se consume el tiempo dentro de las instalaciones su usuario quedará bloqueado y le pedirá que recargue más horas de trabajo. En ese caso, el vencimiento de las horas puede ser durante el mes, o según el consumo, lo que ocurra primero.

4.5.6 Balance General proyecto a cinco años

Tabla 42. Balance general proyectado a cinco años

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	\$ 24,650.25	\$ 31,535.72	\$ 41,243.69	\$ 53,228.85	\$ 67,245.51	\$ 83,685.69
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 24,650.25	\$ 31,535.72	\$ 41,243.69	\$ 53,228.85	\$ 67,245.51	\$ 83,685.69
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad, planta y equipos	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00
(-) Depreciacion Acumulada		\$ (2,565.00)	\$ (5,130.00)	\$ (7,695.00)	\$ (9,310.00)	\$ (10,925.00)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 19,000.00	\$ 16,435.00	\$ 13,870.00	\$ 11,305.00	\$ 9,690.00	\$ 8,075.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 43,650.25	\$ 47,970.72	\$ 55,113.69	\$ 64,533.85	\$ 76,935.51	\$ 91,760.69
PASIVOS						
Prestamo Bancario	\$ 28,650.25	\$ 24,584.03	\$ 19,817.33	\$ 14,229.46	\$ 7,678.96	\$ 0.00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 28,650.25	\$ 24,584.03	\$ 19,817.33	\$ 14,229.46	\$ 7,678.96	\$ 0.00
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 8,386.68	\$ 11,909.68	\$ 15,008.03	\$ 18,952.16	\$ 22,504.14
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 8,386.68	\$ 20,296.37	\$ 35,304.39	\$ 54,256.55
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15,000.00	\$ 23,386.68	\$ 35,296.37	\$ 50,304.39	\$ 69,256.55	\$ 91,760.69
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 43,650.25	\$ 47,970.72	\$ 55,113.69	\$ 64,533.85	\$ 76,935.51	\$ 91,760.69

4.5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a cinco años

Tabla 43. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 89,760.00	\$ 93,800.45	\$ 98,022.78	\$ 102,435.17	\$ 107,046.18	
COSTO DE OPERACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD BRUTA	\$ 89,760.00	\$ 93,800.45	\$ 98,022.78	\$ 102,435.17	\$ 107,046.18	
GASTOS OPERATIVOS						
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 63,651.00	\$ 62,974.33	\$ 63,239.08	\$ 63,508.01	\$ 63,781.17	
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 6,600.00	\$ 6,703.88	\$ 6,809.40	\$ 6,916.58	\$ 7,025.45	
(-) DEPRECIACIONES	\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 1,615.00	\$ 1,615.00	
SUBTOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 72,816.00	\$ 72,243.21	\$ 72,613.49	\$ 72,039.59	\$ 72,421.62	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16,944.00	\$ 21,557.24	\$ 25,409.29	\$ 30,395.58	\$ 34,624.56	
(-) GASTOS FINANCIEROS - NO OPERATIVOS	\$ 4,294.40	\$ 3,593.91	\$ 2,772.75	\$ 1,810.12	\$ 681.66	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 12,649.60	\$ 17,963.33	\$ 22,636.54	\$ 28,585.45	\$ 33,942.90	
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES (15%)	\$ 1,897.44	\$ 2,694.50	\$ 3,395.48	\$ 4,287.82	\$ 5,091.43	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10,752.16	\$ 15,268.83	\$ 19,241.06	\$ 24,297.64	\$ 28,851.46	
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ 2,365.47	\$ 3,359.14	\$ 4,233.03	\$ 5,345.48	\$ 6,347.32	
UTILIDAD NETA	\$ 8,386.68	\$ 11,909.68	\$ 15,008.03	\$ 18,952.16	\$ 22,504.14	

4.6 Evaluación financiera del proyecto

4.6.1 Flujo de Efectivo del proyecto

Tabla 44. *Flujo de efectivo del Proyecto a cinco años*

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 16,944.00	\$ 21,557.24	\$ 25,409.29	\$ 30,395.58	\$ 34,624.56
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 1,615.00	\$ 1,615.00
(-) Inversiones en activos fijos	\$ (19,000.00)					
(-) Capital de trabajo	\$ (24,650.25)					
(-) Capital del préstamo		\$ (4,066.22)	\$ (4,766.71)	\$ (5,587.87)	\$ (6,550.50)	\$ (7,678.96)
Flujo de Caja Neto	\$ (43,650.25)	\$ 15,442.78	\$ 19,355.53	\$ 22,386.42	\$ 25,460.08	\$ 28,560.61
Payback	\$ (43,650.25)	\$ (28,207.47)	\$ (8,851.93)	\$ 13,534.49	\$ 38,994.57	\$ 67,555.17

4.6.2 Flujo de Caja del inversionista

Tabla 45. *Flujo de efectivo del inversionista a cinco años*

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 8,386.68	\$ 11,909.68	\$ 15,008.03	\$ 18,952.16	\$ 22,504.14
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 2,565.00	\$ 1,615.00	\$ 1,615.00
(-) Inversión por fondos propios	\$ (15,000.00)					
(-) Capital del préstamo		\$ (4,066.22)	\$ (4,766.71)	\$ (5,587.87)	\$ (6,550.50)	\$ (7,678.96)
Flujo de Caja Neto	\$ (15,000.00)	\$ 6,885.47	\$ 9,707.98	\$ 11,985.16	\$ 14,016.66	\$ 16,440.18
Payback	\$ (15,000.00)	\$ (8,114.53)	\$ 1,593.44	\$ 13,578.60	\$ 27,595.26	\$ 44,035.44

4.6.3 Análisis de rentabilidad del inversionista

Para efectos de este trabajo se analizará en primera instancia la rentabilidad del inversionista, considerando los flujos netos de caja versus su aportación. En este caso, lo primero es calcular la tasa de descuento que corresponde a la expectativa de retorno del inversor, para lo cual se utiliza un método conocido como el Capital Asset Pricing Model, en donde se incluyen variables como: tasa libre de riesgo, rendimiento de mercado y beta. Adicionalmente a este cálculo se le sumaría el riesgo país, en donde las variables utilizadas determinaron que esta expectativa debería ser 9.76%, según los cálculos que se presentan a continuación.

Tabla 46. Tasa de descuento del inversionista

$K_r = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf}) + \text{riesgo país}$	
K_{rf} (tasa libre de riesgo)=	2.00%
K_m (rendimiento de mercado) ERP=	3.09%
β (beta del mercado) =	0.91
Riesgo país =	6.76%
K_r (tasa esperada de retorno) =	9.76%

Obtenida la tasa de descuento del inversionista (9.76%) se calcula la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) considerando la inversión del capital propio (\$ 15,000.00) versus los flujos netos de efectivo, tal como se aprecia en la siguiente tabla. El rendimiento de esa aportación sería 58.64% que, en términos monetarios significa \$ 28,374.80. Además, que el retorno de esta inversión sería a partir del segundo año.

Tabla 47. Rentabilidad del inversionista

Período	Flujo Neto	Payback
0	\$ (15,000.00)	\$ (15,000.00)
1	\$ 6,885.47	\$ (8,114.53)
2	\$ 9,707.98	\$ 1,593.44
3	\$ 11,985.16	\$ 13,578.60
4	\$ 14,016.66	\$ 27,595.26
5	\$ 16,440.18	\$ 44,035.44
	TMAR	9.76%
	TIR	58.84%
	VAN	\$28,374.80

4.6.4 Análisis de rentabilidad del proyecto

Por otra parte, considerando que el proyecto tiene un escenario de financiación mixta, se aplicó un método conocido como el costo capital promedio ponderado, en donde se calcula la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), calculada a través de la multiplicación de cada una de las participaciones de las fuentes de financiamiento por su respectiva tasa de descuento. Es decir, el porcentaje de participación de los fondos propios por la tasa de descuento de fondos propios (CAPM); y el porcentaje de participación del financiamiento por préstamo por su tasa de interés. El resultado obtenido da la TMAR.

Tabla 48. Costo capital promedio ponderado

Financiamiento	Aportación	% Part.	Tasa	Ponderación
Capital Propio	\$ 15,000.00	34.36%	9.76%	3.35%
Capital Ajeno	\$ 28,650.25	65.64%	16.00%	10.50%
Total Monto	\$ 43,650.25	100.00%		13.86%

Esto significa que el retorno esperado mínimo debería ser 13.86%, por tanto, cualquier cifra por debajo de ese porcentaje es considerada como negativa y debería rechazarse el proyecto, ya que esto significa que el proyecto no es capaz de recuperar el costo de la inversión. No obstante, al hacer el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) se establece la rentabilidad y viabilidad del proyecto, ya que el porcentaje obtenido es 36.75%, lo que significa que ese sería el rendimiento neto, luego de haber recuperado el monto de inversión inicial. En términos monetarios esa tasa equivale a \$ 30,091.86.

Tabla 49. Rentabilidad del proyecto

Período	Flujo Operativo	Payback
0	\$ (43,650.25)	\$ (43,650.25)
1	\$ 15,442.78	\$ (28,207.47)
2	\$ 19,355.53	\$ (8,851.93)
3	\$ 22,386.42	\$ 13,534.49
4	\$ 25,460.08	\$ 38,994.57
5	\$ 28,560.61	\$ 67,555.17
	TMAR	13.86%
	TIR	36.75%
	VAN	\$30,091.86

Para comprender el período de recuperación de la inversión, se calculó el Payback, que no es otra cosa que hacer un flujo descontado a fin de establecer el período en donde el Payback es positivo. En este caso, es a partir del período 3 en donde ya se puede notar un valor positivo, por tanto, la inversión demoraría alrededor de 2 años en recuperarse; y evidentemente en ese período el negocio aún no es rentable, pero comienza a serlo desde el tercer año en adelante.

4.6.5 Análisis de sensibilidad

A través de este análisis de sensibilidad se busca plantear diversos escenarios en donde se detecten aquellas variables que son críticas dentro del proyecto porque hacen reducir el nivel de rentabilidad o liquidez. Bajo este contexto, se plantearon dos escenarios.

En primera instancia, el escenario pesimista permite ver qué pasaría si la demanda de servicios se contrae en 3% por año, en el mismo escenario se hizo una reducción del precio promedio de los planes de coworking en 2%; y se estimó una subida a los costos fijos en 5% anual. Bajo este contexto, el análisis de sensibilidad dio como resultado una TIR de 14.43% y un VAN de \$ 679.29; cifras que si bien determinan la recuperación oportuna de la inversión inicial, si dejarían un ambiente de incertidumbre ya que estaría muy cerca de la tasa de descuento, pero a pesar de esto, el negocio podría ser sostenible en el tiempo.

Tabla 50. Escenario pesimista

Escenario de Evaluación	Escenario Base del Proyecto		Escenario Pesimista	
			Factor	Valor
Servicios por mes		80	-3%	77.6
Precio Promedio	\$	68.75	-2%	\$ 67.38
Costos Fijos Anual	\$	72,816.00	+5%	\$ 76,280.55
TIR		36.75%	-22.32%	14.43%
VAN	\$	30,091.86	-98%	\$ 679.29

Por otra parte, en un escenario optimista ocurriría todo lo contrario, las ventas se incrementarían en 5%, el precio promedio podría aumentar un 10% anual, pero los costos no sufrirían ningún cambio en base a lo presupuestado, y así el negocio experimentaría una

mejor tasa interna de retorno, siendo 71.97%, es decir 57.54% más que el escenario base, dejando un VAN más atractivo (\$ 81,942.81).

Tabla 51. *Escenario optimista*

Escenario de Evaluación	Escenario Base del Proyecto		Escenario Optimista	
			Factor	Valor
Servicios por mes		80	+5%	84
Precio Promedio	\$	68.75	+10%	\$ 75.63
Costos Fijos Anual	\$	72,816.00	0%	\$ 72,816.00
TIR		36.75%	57.54%	71.97%
VAN	\$	30,091.86	172%	\$ 81,942.81

4.6.6 Razones financieras

Los ratios o índices financieros se calculan con la finalidad de analizar el manejo de los recursos económicos de la compañía desde diferentes perspectivas, a continuación se exponen los resultados más relevantes:

En temas de nivel de liquidez y endeudamiento la situación también es favorable pues, la liquidez corriente indica que por cada dólar que la empresa tenga como deuda de corto plazo, es decir pasivos corrientes, tiene una capacidad de pago 3.34 veces mayor. Es decir, tiene solvencia suficiente para cumplir con sus obligaciones recurrentes como: pago de sueldos y beneficios, arriendo, servicios básicos, entre otros.

Tabla 52. *Índices de liquidez*

INDICADORES FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
I. LIQUIDEZ						
Liquidez Corriente	0.86	1.28	2.08	3.74	8.76	3.34

De igual manera, el nivel de endeudamiento se mantendría bajo pues, el índice promedio durante los primeros cinco años corresponde a \$ 0.24 de deuda por cada dólar de activos. Mientras que el nivel de apalancamiento se iría reduciendo con el tiempo, dejando un nivel promedio 0.40 de activos por cada dólar de patrimonio.

Tabla 53. *Índices de solvencia*

II. SOLVENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
Endeudamiento del Activo	51%	36%	22%	10%	0%	24%
Apalancamiento	2.05	1.56	1.28	1.11	1.00	1.40

Por otra parte, la gestión de los gastos y la carga financiera podría ser catalogada como eficiente, ya que en los cinco años proyectados presentaría una tendencia decreciente, manteniendo un nivel de 74% en promedio, es decir que por cada dólar en venta, se destinan \$ 0.74 para cobertura de gastos. Mientras que la carga financiera, ocasionada por el financiamiento por préstamo bancario, apenas representa el 3% de las ventas del negocio.

Tabla 54. *Índices de gestión*

III. GESTIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
Impacto Gastos Administración y Ventas	81%	77%	74%	70%	68%	74%
Impacto de la Carga Financiera	5%	4%	3%	2%	1%	3%

En lo que concierne a rentabilidad, el negocio de coworking dejaría un margen operacional equivalente a 27%, mientras que el margen neto sería 17%. Esto quiere decir que, por cada dólar que se vende, la empresa obtiene un beneficio neto de \$ 0.17.

Tabla 55. *Índice de Rentabilidad*

IV. RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROM.
Margen Neto	9%	13%	15%	19%	21%	15%
ROA	17%	22%	23%	25%	25%	22%
ROE	36%	34%	30%	27%	25%	30%

Es así como el análisis financiero permite concluir la viabilidad de este proyecto de coworking, como una alternativa rentable y muy práctica, ya que requiere de un personal muy compacto, apenas cuatro personas para la realización de las labores cotidianas dentro de la organización, pero que dependiendo de la demanda podría incrementarse. De momento, las cifras determinan que aún en el escenario pesimista hay grandes probabilidades de que el proyecto siga siendo rentable a una tasa relativamente baja, pero suficiente para recuperar la inversión.

Finalmente, este plan de negocios de prestación de servicios de coworking se convierte en una alternativa bastante interesante y práctica para aquellos nuevos emprendedores que no disponen del capital para iniciar su oficina, entonces cuentan con una oficina en donde no sólo comparten recursos, sino también contactos, experiencias, intercambian servicios y promueve el crecimiento personal y profesional.

Conclusiones

El presente plan de negocios fue diseñado con el propósito de determinar si es viable la creación de una empresa de coworking para profesionales independientes de la ciudad de Guayaquil. De esta forma, los objetivos trazados permitieron establecer las siguientes conclusiones:

El coworking es un término anglosajón que significa trabajo cooperativo y se desarrolló en los Estados Unidos como una alternativa de emprendimiento, en donde un grupo de profesionales optó por reunirse en un espacio de trabajo para compartir recursos, conocimientos, experiencias y habilidades, a fin de desarrollar su idea de negocios sin tener que invertir tanto dinero, especialmente considerando factores que limitan a muchos nuevos emprendedores como: bajo capital, dificultad para acceder a créditos y escasa experiencia en el mercado.

De acuerdo con las investigaciones que se han abordado sobre este tema, se pudo constatar que actualmente es una tendencia mundial, evidentemente más desarrollada en países como Estados Unidos y de la Unión Europea, en donde son casi 8.000 espacios de coworking que permiten la interacción de un número muy importante de nuevos emprendedores. En Ecuador, el coworking se inició en 2014 en la ciudad de Quito, donde la empresa IMPAQTO llevó a cabo esta idea de negocio para fortalecer el emprendimiento femenino de la capital. Luego, esto se fue extendiendo hacia otras ciudades como Guayaquil, en donde aún este terreno no ha sido explotado de la mejor manera. Si bien hay varios centros de coworking ya establecidos, su participación en el mercado no va más allá de los 2 años de vida, por lo que es un mercado virgen que debe ser tratado de la mejor manera para posicionarse en la mente de los usuarios a través de factores de diferenciación que le den ese ambiente profesional y corporativo que muchos nuevos emprendedores necesitan, y que actualmente se ve limitado por sus recursos económicos.

Para entender el comportamiento del mercado guayaquileño, escogido para iniciar un nuevo espacio de coworking, se analizaron las estadísticas del INEC en donde se constató que son 12.177 los profesionales que ejercen su actividad de forma independiente. Luego de aplicar una encuesta a 369 profesionales escogidos al azar, se determinó que existe una gran participación de emprendedores jóvenes, cuyo rango de edad más predominante se encontró entre los 26 y 35 años, según el 42% de participación. El 72% nunca había escuchado sobre el coworking; asimismo, el 62% realiza no cuenta con un espacio adecuado para desarrollar su actividad, razón por la cual lo hacen desde su hogar, en un patio de comidas de un centro comercial, en una cafetería o en un cyber. No obstante, hubo mucho interés por parte de los encuestados por acceder a un espacio de coworking, especialmente porque consideran que pueden ahorrar costos y conocer a más profesionales que les ayuden a enriquecer su conocimiento práctico.

Bajo este contexto, se diseñaron estrategias de marketing orientadas a ofrecer un conjunto de servicios que brinden un mayor estado de satisfacción a los profesionales que decidan acceder a un espacio de coworking. Entre los aspectos más destacados están las oficinas compartidas, las salas de reuniones, salas de video conferencia, alquiler de salones para seminarios, manejo de correspondencia y recepcionista para atención de clientes. Los precios se mantendrían un poco más bajos que los ofrecidos en el mercado, y se optaría por incorporar áreas de esparcimiento que sirvan como forma de relajación y liberación del estrés de los usuarios.

Finalmente, el estudio financiero determinó que la inversión necesaria para este proyecto demandaría una cifra cercana a los \$ 43 mil dólares, los cuales se podrían recuperar a partir del tercer año de operaciones, si se logra generar ingresos que fluctúen entre \$ 89 mil y \$ 107 mil dólares, ya que podrían dejar un flujo de caja óptimo para garantizar una tasa interna de retorno superior al 36%, considerada como viable.

Recomendaciones

Las recomendaciones del presente proyecto son las siguientes:

- 1) Diseñar campañas de comunicación que permitan a la comunidad de nuevos emprendedores, conocer más acerca de los beneficios y espacios de coworking que se desarrolla en la ciudad de Guayaquil, no sólo para que este mercado siga en crecimiento, sino para que exista un mayor interés de organizaciones públicas o privadas por patrocinar a las mejores ideas de negocio y así, sea posible impulsar el emprendimiento local, con asesoría de expertos que ayuden a formalizar en grupo de negocios.
- 2) Elaborar estudios de satisfacción de los actuales usuarios de espacios de coworking para determinar aquellos aspectos que podrían mejorarse, y direccionar estrategias que aumenten más la cuota de mercado.
- 3) Reinvertir las utilidades obtenidas, luego de recuperar la inversión para la apertura de nuevos establecimientos de coworking en otros sectores de la ciudad de Guayaquil, o en otras ciudades del país, para constituir una red de emprendimiento que se consolide como semillero de nuevas ideas de negocio. O en su defecto, crear alianzas estratégicas con varios establecimientos para lograr mayores beneficios para los clientes, ya sea a través de consumo en restaurantes, hoteles, bares y demás servicios que pueden acceder durante sus viajes de negocios.

Referencias Bibliográficas

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (8 de agosto de 2017). *46.4% de usuarios del servicio móvil avanzado poseen un smartphone*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/464-de-usuarios-del-servicio-movil-avanzado-poseen-un-smartphone/>
- Alvarado, J. (2012). El precio: la “P” más problemática del marketing. *Marketing Directo* , 2.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Colombia: Prospectiva.
- Baptiste, J. (2010). *El emprendimiento en la sociedad* . Francia .
- Berry, T. (19 de Julio de 2012). *10 conceptos básicos del Plan de negocios*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265330>
- Borello, A. (2014). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cañigual, A. (30 de agosto de 2016). *Previsiones para el coworking 2016 - 2020*. Obtenido de Estudio - Coworking: <https://www.consumocolaborativo.com/2016/08/30/previsiones-para-el-coworking-2016-2020/>
- Ceravolo, Á. (2016). *Plan de negocios para la creación de un coworking llamado “CoSpace”*. Chile: Universidad de Chile.
- Coca, T. (18 de Marzo de 2014). *Emprendedores destacan la importancia del 'coworking' y 'living labs' para desarrollar nuevos proyectos*. Obtenido de <http://www.europapress.es/impulsamos/consumo-sostenible/noticia-emprendedores-destacan-importancia-coworking-living-labs-desarrollar-nuevos-proyectos-20140318112854.html>
- Diario El Universo. (16 de Marzo de 2016). *El coworking despunta como opción para emprendedores*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2016/03/16/nota/5467563/coworking-despunta-como-opcion-emprendedores>

Diario Expreso . (2 de Enero de 2014). ¿QUÉ NECESITA TENER ECUADOR PARA FORTALECER EL EMPRENDIMIENTO? . *Diario Expreso* , pág. 2.

Economía Bolivia. (28 de Agosto de 2013). *Estudio de la CAF: Santa Cruz ocupa el primer lugar en emprendimiento de América Latina*. Obtenido de <http://www.economiabolivia.net/2013/08/28/estudio-de-la-caf-santa-cruz-ocupa-el-primer-lugar-en-emprendimiento-de-america-latina/>

Estupiñán, K. (2015). *Las PYMES y los sectores de la economía nacional*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Flor, R. (2013). *El sector crece, pero solicita capacitación*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-crece-solicita-capacitacion.html>

Global Entrepreneurship Monitor. (15 de Mayo de 2014). *Emprendimiento ecuatoriano apunta poco al valor agregado*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/15/nota/2963521/emprendimiento-local-apunta-poco-valor-agregado>

Godinez, G. (3 de Diciembre de 2015). *La importancia del emprendimiento para la independencia financiera*. Obtenido de <https://www.sdpnoticias.com/nacional/2015/12/03/la-importancia-del-emprendimiento-para-la-independencia-financiera>

Gorostiza, J. (2014). El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo. *Universidad del País Vasco* , 46.

Guadalupe, C. (31 de Agosto de 2017). *Los coworking en auge*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida/2017/08/31/nota/6356467/coworking-auge>

Hernández, E. (2010). *Aspectos teóricos y metodológicos del Plan de Negocio*. Obtenido

de <https://www.gestiopolis.com/aspectos-teoricos-metodologicos-del-plan-de-negocio/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de empresas y establecimientos*. Quito: Ecuador en cifras.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (30 de Septiembre de 2015). *Informe de Indicadores Laborales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20\(final\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20(final).pdf)

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2014). *espae.espol.edu.ec*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/gemecuador2014.pdf>

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador* . Guayaquil, Ecuador: ESAPE.

Luther, W. (2003). *El plan de mercadeo*. Colombia : Editorial Norma.

Martinez, G. (6 de Julio de 2016). *La importancia de las PYMES en una economía saludable*. Obtenido de <https://democraciaparticipativa.net/economia-society/perspectiva-economica-solana/10593-la-importancia-de-las-pymes-en-una-economia-saludable.html>

Maslow, A. (2010). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mayorga, J. (2014). ¿Estamos siguiendo adecuadamente la Receta del Éxito en Emprendimiento? *FENOpina*, 9.

McCarthy, J., & Perreault, W. (2011). *Marketing: un enfoque global*. New York: McGraw-Hill.

- Medina, C. (2017). *“El crecimiento del emprendimiento femenino en la ciudad de Quito, desde el año 2014: caso IMPAQTO, el proyecto de dos mujeres emprendedoras”* . Quito : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Meyer, W., & Dalen, D. V. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Mosquera, C. J. (2016). *“Proyecto de coworking y networking para fomentar las relaciones comerciales internacionales de los artesanos peninsulares”*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Muñoz. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Navarro, R. (2015). *El ejercicio profesional y la responsabilidad penal, civil, administrativa y ético disciplinaria derivada de su ejercicio*. San José: Scielo.
- Pucutay, T. (2017). *“El aporte de los espacios coworking a la capacidad innovadora de las personas. Estudio de caso múltiple en Lima, Perú”*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Revista Ekos. (29 de Diciembre de 2014). *Emprendimiento en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5093>
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica 18° ed*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sanchez, J. (10 de Mayo de 2017). *Los problemas que agobian a las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/capital-y-mano-de-obra-agobian-a-pymes-paisas-IJ6496684>

- Sinergia Cowork . (2015). Coworking, una tendencia en el mundo. *Sinergia Cowork* , 6.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. New York: McGraw Hill.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- Vega, I. d. (2014). *Plan de negocio*. Obtenido de www.ie.edu
- Zambrano, D. (2016). “*Estudio de factibilidad para construir un edificio de modalidad coworking en la ciudad de Guayaquil*” . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Apéndices

Apéndice A. Formato de Encuesta

Estimado encuestado (a):

Por favor llenar el siguiente formulario de la manera más sincera posible considerando que se trata de una encuesta anónima. Escoja la opción que más se apegue a su criterio.

- Género: M ____ F __
- Edad: _____

1) ¿Tiene algún conocimiento sobre la práctica laboral a través de espacios coworking?

Sí
No

2) ¿Cuenta con un espacio adecuado para desarrollar sus actividades profesionales?

Sí
No

3) ¿En qué lugar usted realiza sus actividades profesionales?

Casa
Centro Comercial
Cyber
Oficina de trabajo en relación de dependencia
Oficina independiente
Patio de comidas de centro comercial

4) ¿Con qué frecuencia usted necesitaría de un espacio para realizar trabajos de forma extracurricular o permanente?

Diariamente
Semanalmente
Quincenalmente
Mensualmente

5) ¿Considera necesario realizar sus actividades profesionales en un lugar fijo?

Sí
No

- 6) ¿Cuáles considera que serían los beneficios de laborar en un lugar fijo?**
Ambiente libre de interrupciones
Mayor profesionalismo
Mejor imagen corporativa
- 7) ¿Estaría dispuesto en alquilar una oficina de trabajo cooperativo o coworking para el desarrollo de sus actividades profesionales?**
Sí
No
- 8) ¿Cuál es la ubicación de su preferencia para el uso de un espacio coworking?**
Norte
Centro
Sur
Indistinto
- 9) ¿A través de qué medio de comunicación preferiría conocer los servicios de una empresa coworking?**
Prensa
Radio
Redes Sociales
Televisión
- 10) ¿Cuáles son las formas de pago de su preferencia?**
Efectivo
Tarjeta de débito o crédito
Transferencia bancaria
- 11) ¿Qué tipo de plan le gustaría contratar por un espacio de coworking?**
Por día
Por hora
Por mes
Por semana
- 12) De acuerdo con su presupuesto, ¿Qué tipo de planes de pago elegiría para la contratación de un espacio coworking?**
\$ 180 por mes y acceso limitado.
10 horas - \$ 15
40 horas - \$ 50
80 horas - \$ 90

Apéndice B. Tabla de amortización del préstamo

Entidad Bancaria		BANCO GUAYAQUIL	
Monto	\$	28,650.25	
Tasa de interés		16.00%	
Plazo en años		5	
Período en meses		60	
Cuota mensual		\$696.72	
Cuota anual	\$	8,360.62	

Período	Pago Capital	Pago Interés	Pago Total	Amortización de la deuda
0				\$ 28,650.25
1	\$314.72	\$ 382.00	\$696.72	\$ 28,335.53
2	\$318.91	\$ 377.81	\$696.72	\$ 28,016.62
3	\$323.16	\$ 373.55	\$696.72	\$ 27,693.46
4	\$327.47	\$ 369.25	\$696.72	\$ 27,365.99
5	\$331.84	\$ 364.88	\$696.72	\$ 27,034.15
6	\$336.26	\$ 360.46	\$696.72	\$ 26,697.89
7	\$340.75	\$ 355.97	\$696.72	\$ 26,357.14
8	\$345.29	\$ 351.43	\$696.72	\$ 26,011.85
9	\$349.89	\$ 346.82	\$696.72	\$ 25,661.96
10	\$354.56	\$ 342.16	\$696.72	\$ 25,307.40
11	\$359.29	\$ 337.43	\$696.72	\$ 24,948.11
12	\$364.08	\$ 332.64	\$696.72	\$ 24,584.03
13	\$368.93	\$ 327.79	\$696.72	\$ 24,215.10
14	\$373.85	\$ 322.87	\$696.72	\$ 23,841.25
15	\$378.84	\$ 317.88	\$696.72	\$ 23,462.42
16	\$383.89	\$ 312.83	\$696.72	\$ 23,078.53
17	\$389.00	\$ 307.71	\$696.72	\$ 22,689.53
18	\$394.19	\$ 302.53	\$696.72	\$ 22,295.33
19	\$399.45	\$ 297.27	\$696.72	\$ 21,895.89
20	\$404.77	\$ 291.95	\$696.72	\$ 21,491.11
21	\$410.17	\$ 286.55	\$696.72	\$ 21,080.94
22	\$415.64	\$ 281.08	\$696.72	\$ 20,665.30
23	\$421.18	\$ 275.54	\$696.72	\$ 20,244.12
24	\$426.80	\$ 269.92	\$696.72	\$ 19,817.33
25	\$432.49	\$ 264.23	\$696.72	\$ 19,384.84
26	\$438.25	\$ 258.46	\$696.72	\$ 18,946.59
27	\$444.10	\$ 252.62	\$696.72	\$ 18,502.49
28	\$450.02	\$ 246.70	\$696.72	\$ 18,052.47
29	\$456.02	\$ 240.70	\$696.72	\$ 17,596.45
30	\$462.10	\$ 234.62	\$696.72	\$ 17,134.35
31	\$468.26	\$ 228.46	\$696.72	\$ 16,666.09
32	\$474.50	\$ 222.21	\$696.72	\$ 16,191.59
33	\$480.83	\$ 215.89	\$696.72	\$ 15,710.76
34	\$487.24	\$ 209.48	\$696.72	\$ 15,223.52
35	\$493.74	\$ 202.98	\$696.72	\$ 14,729.78
36	\$500.32	\$ 196.40	\$696.72	\$ 14,229.46
37	\$506.99	\$ 189.73	\$696.72	\$ 13,722.46
38	\$513.75	\$ 182.97	\$696.72	\$ 13,208.71
39	\$520.60	\$ 176.12	\$696.72	\$ 12,688.11
40	\$527.54	\$ 169.17	\$696.72	\$ 12,160.57
41	\$534.58	\$ 162.14	\$696.72	\$ 11,625.99
42	\$541.71	\$ 155.01	\$696.72	\$ 11,084.28
43	\$548.93	\$ 147.79	\$696.72	\$ 10,535.35
44	\$556.25	\$ 140.47	\$696.72	\$ 9,979.11
45	\$563.66	\$ 133.05	\$696.72	\$ 9,415.44
46	\$571.18	\$ 125.54	\$696.72	\$ 8,844.26
47	\$578.79	\$ 117.92	\$696.72	\$ 8,265.47
48	\$586.51	\$ 110.21	\$696.72	\$ 7,678.96
49	\$594.33	\$ 102.39	\$696.72	\$ 7,084.63
50	\$602.26	\$ 94.46	\$696.72	\$ 6,482.37
51	\$610.29	\$ 86.43	\$696.72	\$ 5,872.08
52	\$618.42	\$ 78.29	\$696.72	\$ 5,253.66
53	\$626.67	\$ 70.05	\$696.72	\$ 4,626.99
54	\$635.03	\$ 61.69	\$696.72	\$ 3,991.96
55	\$643.49	\$ 53.23	\$696.72	\$ 3,348.47
56	\$652.07	\$ 44.65	\$696.72	\$ 2,696.40
57	\$660.77	\$ 35.95	\$696.72	\$ 2,035.63
58	\$669.58	\$ 27.14	\$696.72	\$ 1,366.06
59	\$678.50	\$ 18.21	\$696.72	\$ 687.55
60	\$687.55	\$ 9.17	\$696.72	\$ 0.00
	\$ 28,650.25	\$ 13,152.85	\$ 41,803.10	

Apéndice C. Imágenes relacionadas con el servicio de Coworking





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mariño Sánchez Luis Enrique, con C.C: # 0918878893 autor del trabajo de titulación: *Plan de negocios para la creación de una empresa de Coworking en la ciudad de Guayaquil*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 05 de noviembre del 2018

f. _____
Nombre: Mariño Sánchez Luis Enrique
C.C: 0918878893



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la creación de una empresa de Coworking en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Mariño Sánchez, Luis Enrique		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Carvache Franco, Orly Mgs./C.P.A.Cecilia Vélez Barros Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	05 noviembre del 2018	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Análisis de Mercado, Plan Financiero		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	coworking, emprendimiento, profesionales independientes, idea de negocios, imagen corporativa.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de negocios de una empresa de coworking que sirva como apoyo para aquellos profesionales independientes que no disponen de la capacidad económica para montar su propio negocio y necesitan compartir recursos para realizar su actividad. Básicamente consiste en el alquiler de espacios de oficina debidamente equipados para que los nuevos emprendedores puedan proyectar una imagen corporativa profesional a sus clientes y generar ese vínculo de confianza que garantice el éxito de su negocio. Bajo este contexto, la investigación se desarrolló en cuatro capítulos en donde se abordaron aspectos teóricos del coworking, se tomaron datos referenciales de otros investigadores que han realizado proyectos similares tanto en Ecuador como a nivel mundial; se realizó un estudio de mercado para evaluar patrones de comportamiento del mercado objetivo y finalmente se diseñó el plan de negocios que involucró aspectos estratégicos, de marketing, operativos y financieros que ayuden a establecer la viabilidad de esta idea de negocios.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0997340871	E-mail: luis_marino_09@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			