



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COWORKING TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE ESTADOS
UNIDOS

AUTOR

Gabriela Liseth Balarezo Alcivar

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COWORKING TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE ESTADOS
UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor guía

Edmundo Cortez

Autor

Gabriela Liseth Balarezo Alcivar

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de coworking tomando las mejores prácticas de Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriela Liseth Balarezo Alcivar, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Edmundo Francisco Cortez Granda

C.I. 1712442399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de coworking tomando las mejores prácticas de Estados Unidos, del estudiante Gabriela Liseth Balarezo Alcivar, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Milton Eduardo Gallardo

C.I. 0501269922

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Gabriela Liseth Balarezo Alcivar

C.I. 1722697420

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano por su apoyo infinito en cada etapa de mi vida, junto con Dios son el más grande ejemplo de amor. A mi tutor, Edmundo Cortez, por ser guía y brindarme su conocimiento para la culminación de este trabajo. A mi enamorado, por siempre impulsarme a dar más durante toda mi carrera, este hermoso camino no hubiera sido lo mismo sin ti. A mis amigos, gracias por ser incondicionales y siempre estar.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres por todo lo hacen por mí, cada uno de mis triunfos serán por y para ustedes.

A mi hermano, quien siempre va a estar, mi mejor amigo, que este trabajo sea fuente de inspiración para lograr tus metas. Todo es posible.

RESUMEN

Aquellos que creen en la colaboración más que en la competencia, crecen, aprenden y se convierten en personas con **competencias**. El “coworking” o “trabajo colaborativo” es el balance perfecto entre la libertad de trabajar solo y lo maravilloso de trabajar en comunidad; así, su objetivo es brindar espacios u oficinas de trabajo para aquellos que buscan desarrollar sus actividades. Lo mencionado, combinado con el impacto y daño ambiental causado por muchas empresas hoy en día, ha despertado la iniciativa de ayudar a la contribución de tener un mejor lugar donde desempeñar las actividades diarias a través de la construcción de un edificio autosustentable para así vivir en sintonía con el medio ambiente mientras se perciben beneficios directos como reducción de costos y generación de redes de contactos con distintas industrias, en especial aquellas “verdes”.

Es así que el presente plan de negocio, que toma por nombre “EcoWorking”, busca plantear un modelo de trabajo compartido basado en las mejores prácticas de empresas de esta industria en Estados Unidos adaptándolas al mercado ecuatoriano para poder evaluar su viabilidad mediante varias herramientas estudiadas a lo largo del proyecto. De esta manera, se identifican dos segmentos: personas naturales: emprendedores, consultores y trabajadores independientes; y personas jurídicas: pequeñas empresas de gestión empresarial, servicios administrativos y de apoyo; su análisis cuantitativo y cualitativo distingue las necesidades que se podrían cubrir. Además, se toma en cuenta los recursos y capacidad real de una empresa con estas características para la creación de la estructura organizacional y el plan de marketing con sus respectivas estrategias de producto, precio, plaza y promoción, lo cual define las características esenciales del proyecto.

Finalmente, la inversión inicial necesaria para empezar a operar es alta y tiene un monto de \$803.189,42 donde el 60% será financiado por una entidad bancaria a 5 años y el 40% será capital propio por parte de dos socios, siendo así, en el último capítulo se presentan los resultados del análisis financiero.

ABSTRACT

Those who believe in collaboration rather than competition, grow, learn and become people with **competencies**. The "coworking" or "collaborative work" is the perfect balance between the freedom to work alone and the wonderful thing of working in community; what it seeks is to provide spaces or work offices for those who want to develop their activities. The aforementioned, combined with the impact and environmental damage by many companies today, has awakened the initiative to help the contribution of having a better place to perform daily activities through the construction of a self-sustaining building in order to live in harmony with the environment while direct benefits are perceived as cost reduction and generation of networks of contacts with different industries, especially those "green".

Thus, the present business plan, which takes the name "EcoWorking", seeks to propose a shared work model based on the best practices of companies in this industry in the United States, adapting them to the Ecuadorian market in order to evaluate their viability through several tools studied throughout the project. In this way, two segments are identified: natural persons: entrepreneurs, consultants and independent workers (freelancers); and legal persons: small business management companies, administrative and support services; it's quantitative and qualitative analysis distinguishes the needs that could be met. In addition, it takes into account the resources and real capacity of a company with these characteristics for the creation of the organizational structure and the marketing plan with its product, price, place and promotion strategies, which defines the essential characteristics of the project.

Finally, the initial investment needed to start operating is high and has an amount of \$803,189.42, where 60% will be financed by a 5-year bank and 40% will be owned by two partners. The last chapter presents the results of the financial analysis.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo Ecuador y Estados Unidos (PEST)	3
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	8
2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	11
2.1.4. Conclusiones análisis del entorno externo	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Segmento objetivo.....	13
3.2 Metodología de investigación	14
3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.3.1 Resultados del análisis cualitativo	15
3.3.2 Resultados del análisis cuantitativo	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	22
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.1.1. Estrategia de crecimiento	27
5.1.1.2. Propuesta de valor.....	27
5.1.1.3. Posicionamiento	28
5.2 Mezcla de marketing	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio	33
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.4 Promoción	36

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1. Misión	40
6.1.2. Visión.....	40
6.1.3. Objetivos de la organización.....	40
6.2. Estructura organizacional	41
6.3. Plan de operaciones.....	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	54
7.5. Índices financieros.....	55
8. CONCLUSIONES GENERALES	56
8.1. Conclusiones.....	56
8.2. Recomendaciones.....	57
REFERENCIAS	58
ANEXOS	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Ecuador se caracteriza por ser el país más emprendedor de la región, así lo define el estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor. El índice de actividad emprendedora del país (TEA) es de 31.8%, sin embargo al 28% de ellos los motiva la necesidad más no una oportunidad de mejora (trabajar de manera independiente o mejorar ingresos). (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). En Estados Unidos pasa lo contrario, el índice de TEA no es tan alto pero el 89% lo hacen por una oportunidad de mejora; y es que el término coworking y su aplicación apareció en el año 2005 en ese país, ofreciendo a estas personas, posibilidades de desarrollo y un lugar de trabajo con todas las comodidades que no se tienen en el aislamiento de una oficina tradicional, casa o cafetería fomentando así al emprendimiento por oportunidad de mejora mas no por necesidad. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). Además, en 2013 se calculó la Huella de Carbono en Quito, donde en segundo lugar el sector que más aporta es el comercial e institucional con el 20% y en tercero el sector de residuos sólidos con 13%. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2013)

Es así como surge el planteamiento de este proyecto, enfocado a la creación de espacios adecuados que generen en los trabajadores una motivación de ser productivos ahorrando en cuestión de tiempo y dinero mediante el trabajo colaborativo (coworking) en un edificio inteligente y autosustentable, tomando como referencia los aspectos más importantes que empresas de coworking en Estados Unidos han puesto en marcha. La idea es ofrecer a los emprendedores, freelancers, grupos de trabajo de empresas, entre otros, la posibilidad de acceder con facilidad a oficinas, salas de reuniones, servicios básicos, internet, suministros de oficina e incluso cursos, talleres y eventos que otros coworkers o expositores quieran brindar; fomentando su formación y compartiendo experiencias y recursos.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocios que determine la viabilidad y rentabilidad de la creación de una empresa de coworking autosustentable en Quito. Tomando en cuenta las mejores prácticas de empresas de este tipo en Estados Unidos.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Determinar oportunidades y amenazas dentro de la industria ecuatoriana y estadounidense de actividades inmobiliarias (coworking) para concluir si el entorno es idóneo para la creación y desarrollo del proyecto.
- Identificar las mejores prácticas de empresas de coworking en Estados Unidos para adaptarlas y aplicarlas al plan de negocio en cuestión.
- Definir un segmento de mercado ideal, identificando sus características y grado de aceptación mediante una correcta investigación de mercados.
- Encontrar la oportunidad de negocio a través del análisis del entorno, del cliente e investigación de mercados.
- Elaborar un plan de marketing donde se plasme la estrategia general y el desarrollo del marketing mix.
- Desarrollar un plan de operaciones de acuerdo a la filosofía y estructura organizacional del presente plan de negocio.
- Determinar la rentabilidad del proyecto mediante la proyección de los principales indicadores financieros.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Tabla No. 1: Identificación del CIU

L6810.01








Compra-venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales, salas de exposiciones; instalaciones para almacenaje, centros comerciales y terrenos; incluye alquiler de casas y apartamentos amueblados o no por períodos largos, en general meses o años.

2.1.1. Entorno externo Ecuador y Estados Unidos (PEST)

PEST ECUADOR

Muy negativo  Negativo  Positivo  Muy positivo 

Tabla No. 2: PEST Ecuador

FACTORES			
POLÍTICO / LEGAL	La última década ha gobernado el mismo partido político pero con muchos altos y bajos. En 2017 se posesionó Moreno y por lo pronto se percibe apoyo pues manifestó su apertura y diálogo con el sector privado. Las empresas cuentan con herramientas, como PRO ECUADOR, para su desarrollo y capacitación. (El Universo, 2017)		
	Derogación de ley de plusvalía a principios de 2018, vigente desde 2016. Sectores como el inmobiliario lo rechazaba por su afectación. Su derogación activa el sector y lo impulsa.		
	En 2017 fue calificado en el puesto 107 de 186 en manejo de permisos de construcción, procedimientos, tiempo y costos son demorados y no desarrollados. Afecta al construir desde cero la edificación de la empresa de coworking. (Doing Business, 2017)		
	Derogación de ley que reducía el impuesto a la renta del 25% al 22% en los primeros 5 años de una empresa. (COPCI, art. 23.)		
ECONÓMICO	Los últimos cinco años la tasa de variación del PIB inmobiliario ha tenido tendencia negativa, pero se ha recuperado desde 2017 donde fue de -0,3%, crecimiento importante respecto al -4,1% de 2016. Junto a la industria de entretenimiento contribuye con 7,48% al PIB. En 2018 tendrá una variación de 3,1%. (Banco Central del Ecuador, 2018)		
	La tasa de crecimiento promedio de la industria durante los años 2012 al 2017 es de 5,47% misma que se ha mantenido en crecimiento los últimos semestres. Esto afecta de manera positiva al proyecto. (SRI - Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2018)		
	La oferta y utilización de servicios inmobiliarios ha tenido variaciones negativas desde el segundo trimestre de 2015 hasta el		

	<p>tercero de 2016 llegando a -2% y a partir de 2017 se ha recuperado hasta 2,5%. Para 2018 se prevé que sea de 3%. Se augura buen futuro para la industria en utilización de los servicios. (Banco Central del Ecuador, 2018)</p>	
	<p>La balanza comercial ha tenido variaciones considerables los últimos cinco años, 2013, 2014 y 2015 fueron negativos con su pico más bajo de \$-1.994 millones. Sin embargo, los dos últimos han sido superávit gracias a la apertura de mercados, diversificación de exportaciones y acuerdos comerciales. Los dos años siguientes esto continuará; la entrada de dólares será mayor que su salida lo cual crea buenas expectativas pues, el sector servicios se toma en cuenta para inversión y aporte a un superávit. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2017)(Asociación de bancos del Ecuador ASOBANCA, 2018)</p>	
	<p>Los últimos 5 años la inflación no ha tenido cambios significativos, posee tendencia negativa, y en 2017 hubo una deflación de -0,20%. Esta tendencia casi constante permite que se pueda especular y planear a futuro. (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>	
SOCIAL / ECOLÓGICO	<p>Es el país con mayor tasa regional de emprendimiento (31,8%), sin embargo, 28% lo hacen por necesidad y los demás por oportunidad de mercado. Así, existe un creciente número de personas que el coworking puede acoger. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)</p>	
	<p>Las personas trabajan 7,5 horas promedio al día los últimos 3 años. Así es fácil saber el uso diario de estos espacios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2017)</p>	
	<p>La tasa de desempleo en 2017 fue 5,8%. Al ser personas desempleadas quienes más emprenden, buscan estos espacios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2017)</p>	
	<p>El 34% de la población es millennial y se inclina por una conciencia ambiental. El 53% piensan que la sostenibilidad es relevante y el 95% que es necesario que empresas cuenten con una estrategia sostenible. El 63% compran un producto por ser “verde”. (Consejo</p>	

TECNOLÓGICO	Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, 2015)		
	En una escala de 1 mejor a 14 peor, el networking tiene una puntuación de 2 y ha mejorado desde 2016. La capacidad de conocer emprendedores y stakeholders ha mejorado gracias a la incubación y coworking, lo que mejora el clima emprendedor generando confianza en sectores públicos, privados y encadenamientos. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)		
	Para 2027, el 72% de la población mundial se trasladará del campo hacia áreas urbanas lo que incrementa la contaminación. El Municipio de Quito y el Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable brindan capacitación mediante el “Foro Internacional Ciudades y Construcciones Sostenibles” aportando políticas que reducen la contaminación y huella de carbono. (Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable , 2015)		
	El Ministerio del Ambiente, ha implementado acciones de mitigación y adaptación al cambio climático: transferencia de tecnología, sistemas de alerta temprana, etc.(Ministerio del Ambiente, 2018)		
	Es indispensable una red de internet segura y veloz, mínimo 20 Mbps. Existen varias empresas que dan este servicio para PYMES. En promedio se hace uso de una velocidad de 7 mbps, apenas un 4% llega a la velocidad requerida. (Akamai Technologies, 2017)		
	El 31,9% de la población usa redes sociales desde su Smartphone. Cada vez es mayor el porcentaje de personas que tiene acceso a información digital; así existen grandes posibilidades de comunicar el servicio. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)		
	La viabilidad de infraestructura física y conectividad para la creación de espacios colaborativos ha mejorado en el país en los últimos dos años. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)		
Existen 4 edificaciones certificadas como sustentables por el sistema LEED de EE.UU. Rodolfo Rendón, presidente del Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable, afirma que construirlas no es más costoso e incluso es posible reducir costos desde el inicio			

	pero es necesario profesionales con experiencia. (VISTAZO, 2017)		
	Posición 85 de 190 en suministro de energía: los procedimientos, tiempo y costo para que una edificación nueva pueda tener conexión de electricidad está por debajo del promedio. (Doing Business, 2017)		

PEST ESTADOS UNIDOS

Tabla No. 3: PEST Estados Unidos

	FACTOR		
POLÍTICO / LEGAL	En 2017 fue calificado en el puesto 36 entre 186 países en manejo de permisos de construcción lo cual quiere decir que manejan esta variable mucho mejor que el promedio. (Doing Business, 2017)		
	Trump y la Administración Federal de Vivienda suspende la reducción de tasa de seguro inmobiliario de 1,35% a 0,85%. Esto, en el gobierno de Obama motivó a invertir y ahorró a los propietarios alrededor de \$500. (U.S. Department of Housing and Urban Development, 2017)		
	Existen programas de préstamos y seguros a terrenos. Este plan de negocio pretende construir desde cero la infraestructura de la empresa por lo que, este factor afecta positivamente ya que se enfoca en brindar ayuda en terrenos. (Benefits.Gov, 2018)		
ECONÓMICO	El sector inmobiliario contribuyó con 12,2% al PIB en el 2016 y se ha mantenido en crecimiento desde el 2009. Es una industria y un aporte grande al PIB nacional. (Bureau of Economic Analysis (BEA), 2017)		
	En 2018 la inflación fue la más alta desde 2012. Los últimos cinco años ha superado el 2%, meta de la Reserva Federal. Su pico más bajo fue en 2015 con 0,73% y solo ha subido afectando al sector inmobiliario; los alquileres subieron 3% en junio 2018. (Inflation.eu - Worldwide Inflation Data, 2018)(Infobae, 2018)		

SOCIAL / ECOLÓGICO	<p>La balanza comercial ha sido negativa los últimos cinco años, en 2011 fue \$-461.875 millones y \$-566.000 en 2017. A pesar de las medidas proteccionistas de Trump, el déficit es cada vez mayor y las expectativas a futuro negativas lo cual impide hacer proyecciones con certeza. (Santander Trade, 2018)(Infobae, 2018)</p>		
	<p>Los subsidios en vivienda fueron 37.6 millones en 2016 y han crecido desde 2009. Existe buena inversión por parte del gobierno lo cual activa el sector. (Bureau of Economic Analysis, 2017)</p>		
	<p>La tasa de emprendimiento es 13,64%, tan solo el 11% lo hace por necesidad y el 89% por oportunidad de mercado. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)</p>		
	<p>La tasa de desempleo de 2017 fue 4,1% y 95,9% empleo. Emprenden por oportunidad, así esta variable se enfoca en personas empleadas. (United States Department of Labor, 2018)</p>		
	<p>En una escala de 1 mejor, 14 peor, el networking tiene puntuación 1. La incubación y coworking, se da desde hace 20 años moviendo a millones de personas. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)</p>		
	<p>Las horas trabajadas al día por persona son 7,9. Acostumbran a trabajar de noche, los coworkings laboran en estos horarios. (Organisation for Economic Co-Operation and Development , 2017)</p>		
	<p>El 86% de la población millennial se encuentra muy interesada en la inversión sostenible y en empresas que tengan objetivos sociales o ambientales. El 61% ha tomado al menos una acción respecto a estas inversiones el último año. (Morgan Stanley, 2017)</p>		
	<p>El Consejo de Construcción Verde Estadounidense impulsa la construcción de edificios ecológicos con capacitaciones, educación y la certificación Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED) con 34.200 miembros. (U.S Green Building Council , 2018)</p>		
	<p>El Instituto Estadounidense de Arquitectos creó el desafío 2030: instituciones y el Departamento de Energía firmaron este acuerdo para tener inmuebles neutros en carbono. (American Institute of Architects, 2017)</p>		

TECNOLÓGICO	Hay varias empresas que dan servicio de internet con la velocidad óptima, en promedio hacen uso de una de 20 mbps. Están entre los 10 países con mejor conectividad. (Akamai Technologies, 2017)	
	Los últimos cinco años el porcentaje de personas que usan smartphones ha crecido (63,5% en 2017). Es una oportunidad para comunicar mediante celulares inteligentes. (Statista, 2018)	
	Se encuentra en la posición 49 de 190 en permisos de construcción, los procedimientos, tiempo y costos para que una empresa recién construida pueda tener conexión permanente de electricidad está por encima del promedio. (Doing Business, 2017)	

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Tabla No. 4: PORTER

FACTOR		
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<u>Requisitos de capital:</u> Se necesita una fuerte inversión inicial para el alquiler, compra o construcción del inmueble lo cual dependerá de la ubicación; adquisición de equipamiento de oficina y tecnología; decoración y comodidades. Los precios del 62% de los proyectos de casas están entre \$75.000 y \$150.000. (Compreinmuebles, 2017)	BAJA
	<u>Diferenciación de productos:</u> Existe diferenciación en la industria, pero solo a nivel de brindar el servicio a ciertos sectores: espacios dedicados a tecnología, diseño, gastronomía, etc. Es necesario diferenciarse de la competencia para ser la elección de los clientes.	
	<u>Experiencia y aprendizaje:</u> Es fundamental conocer la industria, cómo funciona, su operación, necesidades, contactos, etc., para que un espacio de coworking se lleve a cabo. No es difícil adquirirlo.	
	<u>Especialización de activos:</u> La tecnología y equipamiento no son especializados y se pueden usar para otro producto o servicio.	
	<u>Reconocimiento de marca:</u> Es una industria joven y hay posibilidades de crecer. Sin embargo, se necesita construir una marca fuerte, pues la competencia establecida hace énfasis en esto y su promoción.	

AMENAZA SUSTITUTOS	<p><u>Disponibilidad de sustitos:</u> Existen sustitutos como oficinas propias, cafeterías, casas o espacios de oficina de la empresa para las que las personas laboran. Estefanía Granizo, gerente de mercadeo de Juan Valdez Ecuador, afirma que esta empresa ha colocado más mesas de trabajo y enchufes debido a la mayor demanda de clientes que son freelancers o trabajadores independientes. (Angulo, 2018)</p>	MEDIO
	<p><u>Coste de cambio para el cliente:</u> Ser parte de un espacio de coworking es más barato que tener una oficina propia o arrendar un lugar. De acuerdo a Alberto León Herrera, experto en inteligencia comercial, un espacio de coworking fomenta relaciones estables entre profesionales de diferentes áreas, brinda oportunidades de crecimiento y sentido de pertenencia a la comunidad. (Murillo, 2017)</p>	
	<p><u>Relación precio/calidad del sustituto:</u> El precio de los sustitutos es alto comparado a su calidad y los beneficios que no tienen. De acuerdo a Alejandra Marín, coordinadora de comunicación de IMPAQTO, una oficina con todos los servicios cuesta alrededor de \$22.550 anuales mientras que uno de coworking con los mismos servicios y beneficios adicionales alrededor de \$7.800. (Murillo, 2017)</p>	
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	<p><u>Tamaño y concentración:</u> Existen varios proveedores de internet y se puede elegir entre ellas de acuerdo a beneficios. En cuanto al espacio físico, varias opciones ofertan lugares disponibles.</p>	MEDIO ALTO
	<p><u>Disponibilidad de información:</u> Resulta muy fácil saber sus precios, ofertas, beneficios, calidad, situación competitiva, etc., por lo que hay mayor posibilidad de negociar. Esto baja su poder de negociación.</p>	
	<p><u>Amenaza de integración:</u> Pueden integrarse hacia delante (cerca a los clientes). La empresa Telefónica Movistar cuenta con un espacio de coworking en sus instalaciones en Ecopark; por el contrario para los espacios de coworking es difícil integrarse hacia atrás y ser los propios fabricantes de servicios básicos, internet o inmobiliaria.</p>	
	<p><u>Diferenciación:</u> La única diferenciación es el precio. Las opciones no son limitadas para elegir proveedores, pero su precio influye directamente en el desempeño del espacio y el precio al cliente.</p>	

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	<p><u>Tamaño y concentración:</u> El tamaño de clientes es alto lo que baja su poder. Ecuador es el país con mayor tasa de emprendimientos regional (31,8%), estas personas buscan un espacio para desarrollarse, así como también lo hacen las empresas con sus equipos de trabajo. Actualmente hay más clientes que espacios de coworking en el país. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)</p>	MEDIO
	<p><u>Amenaza de integración:</u> Los clientes pueden considerar construir sus propios espacios de coworking, sin embargo, no todos los clientes tienen la posibilidad de hacerlo por las barreras de entrada.</p>	
	<p><u>Disponibilidad de información:</u> Tienen a la mano información de las empresas que ofrecen coworking (precios, beneficios, servicios). Es fácil saberlo a través de páginas oficiales e información boca a boca.</p>	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	<p><u>Concentración de competidores:</u> En Quito existen alrededor de 10 empresas activas, compiten por los mismos clientes y recursos, la mayoría no son reconocidas excepto 3 que son las más antiguas y usan el CIIU L6810.01 (actividades inmobiliarias). Otras están en actividades de consultoría y servicios de asesoramiento. (M70). (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)</p>	MEDIO - BAJO
	<p><u>Crecimiento del mercado:</u> El coworking es nuevo en el país, empezó hace 4 años y está en crecimiento, cada vez son más quienes crean estos espacios intensificando la competencia. (Murillo, 2017)</p>	
	<p><u>Diferenciación de producto:</u> Ofrecen lo mismo. La única mayor diferenciación es por promoción y enfoque a sectores especiales. Hay empresas que hacen a la vez actividades de asesoramiento y consultoría, se encuentran en otro CIIU. (IMPAQTO, 2018), (PANAL COWORKING, 2018), (WORKQ, 2018)</p>	
<p><u>Barreras de salida:</u> Deshacerse de una empresa de coworking puede afectar a otros negocios; las barreras emocionales influyen pues se forma una comunidad, los directivos pueden estar ligados emocionalmente y temer por las trayectorias profesionales. Los costes fijos de salida y deshacerse de activos es bajo, puede existir compradores nacionales o internacionales que los deseen; por último no existen restricciones gubernamentales para su salida.</p>		

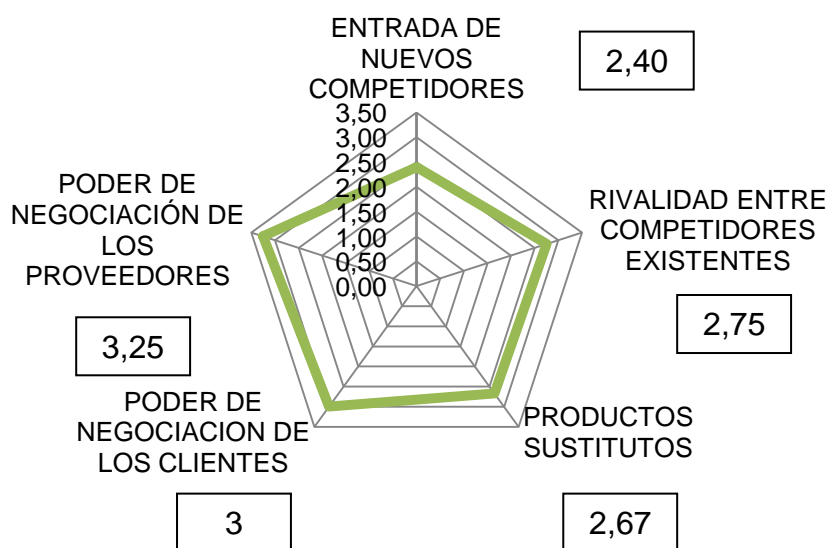


Figura No. 1: Evaluación Fuerzas de Porter

2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla No. 5: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificac.	Puntuación
Oportunidades			1,83
Derogación Ley de Plusvalía	0,06	3	0,18
Tasa de crecimiento industria de 5,47%	0,08	4	0,32
Alta tasa de emprendimiento 31,8%	0,15	3	0,45
34% millennials - conciencia ambiental	0,12	4	0,48
Municipio Quito y Ministerio Ambiente apoyan la construcción sostenible	0,10	4	0,40
Amenazas			0,86
Alta disponibilidad de sustitutos	0,15	1	0,30
Integración hacia delante proveedores	0,10	2	0,20
Media amenaza de integración clientes	0,07	1	0,07
Índice de permisos de construcción bajo	0,05	1	0,05
Altas barreras de entrada: inversión	0,12	2	0,24
Total	1		2,69

2.1.4. Conclusiones análisis del entorno externo

- Obtener una puntuación ponderada de 2,69 indica que el proyecto será capaz de responder de manera efectiva aprovechando las oportunidades y planteando estrategias para contrarrestar el efecto de las amenazas.
- La inversión de capital inicial es alta sobre todo por las instalaciones. Esto detiene la posibilidad de entrada de nuevos competidores.

- Ser el país con la mayor tasa de emprendimientos regional y con 34% de millennials que se inclinan por marcas verdes, ofrece la posibilidad de generarles un lugar de trabajo óptimo.
- La alta disponibilidad de productos sustitutos es la mayor amenazas, los clientes tienen posibilidades de cambio, sin embargo, el proyecto podría responder enfocándose en los principios del coworking y explotando todos los beneficios que este ofrece y que los sustitutos no.
- El apoyo que brinda el Ministerio del Ambiente y el Municipio de Quito hacia la construcción de edificaciones sostenibles, es uno de los puntos importantes en los que el proyecto se puede apoyar para su desarrollo.
- La tasa promedio de crecimiento de la industria para el periodo 2012-2017 es una de las oportunidades más importantes, incita a la generación de cambios positivos para el sector. Esto se da sobre todo por la derogación de la ley de plusvalía.
- Debido a que los proveedores para este sector son empresas de servicios como internet, telefonía, entre otros, tienen un gran poder en cuanto a amenaza de integración hacia adelante, es decir, tienen los recursos y capacidades de ofrecer coworking en sus instalaciones tanto a empleados de sus organizaciones como de otras empresas. Responder a esta amenaza puede significar mayor inversión y costos.
- Amenazas como la integración de clientes y el bajo índice de permisos de construcción tienen un efecto menor ya que, las barreras de entrada hacen que el primer aspecto mencionado baje su poder y, la derogación de la ley de plusvalía puede contrarrestar el segundo aspecto.
- La derogación de la ley de plusvalía y oferta y utilización positiva en el país, incentivan al crecimiento de la industria, mayor inversión y a la constante utilización de actividades inmobiliarias.

Conclusiones BenchMarking Ecuador y Estados Unidos – ver anexo 1

- Estados Unidos es uno de los pioneros en coworking, lleva 20 años realizándolo y es una gran referencia para aplicar este modelo de negocio en el presente plan por su experiencia y éxito.

- La amenaza de productos sustitutos y la de los proveedores es muy fuerte para el proyecto planteado en Ecuador, es por esto que adaptar las mejores prácticas de Estados Unidos (**anexo 1**) reduciría el temor, la incertidumbre y la posible afectación ya que estas han sido aplicadas con gran acogida en dicho país.
- La no existencia de espacios de coworking autosustentables en Ecuador abre la posibilidad de aplicar buenas prácticas de Estados Unidos, en especial las relacionadas con el medio ambiente (ver **anexo 1**) para ofrecer algo diferente a los clientes y ser referentes en el mercado.
- En ambos países existe un creciente mercado potencial, por lo que crear espacios con buenas prácticas estadounidenses facilitará el hecho de llevar a cabo el cumplimiento de sus necesidades.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En el presente capítulo se pretende analizar el perfil del cliente para la entrega del servicio de coworking. De esta manera, se obtendrá información relevante para el desarrollo del plan de negocio en cuestión, a través de herramientas cualitativas como el grupo focal y 2 entrevistas a expertos; y cuantitativas como las encuestas para así conocer el nivel de aceptación de la propuesta.

Para comprender mejor el plan de negocio, hay que mencionar que existen dos segmentos: personas naturales (personas) y personas jurídicas (empresas)

3.1 Segmento objetivo

Tabla No. 6: Segmento objetivo

Clientes	Población	Fuente
Total empresas Ecuador	843.745	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)
Empresas Quito	23,8% = 101.937	
Empresas Administración Zonal Eugenio Espejo (Centro Norte)	27,4% = 27.342	
Pequeñas empresas	53,2% = 14.545	(Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2014)
Gestión empresarial, servicios administrativos y de apoyo	2,15% = 312	
Personas jurídicas	312	

Clientes	Población	Fuente
Población Quito 21 – 45 años	1.607.734 40,68% = 654.090	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2010)
AZ Eugenio Espejo	20% = 49.854	(Distrito Metropolitano Quito, 2010)
Clase media típica	38,11% = 249.273	(Escuela Politécnica Nacional , 2014)
Emprendedores	1 de cada 3 = 16.618	(Global Entrepreneurship Monitor, 2016)
Freelancers / Independientes	2.602	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)
Consultores Individuales Activos	39	(Cámara Ecuatoriana de Consultoría, 2018)
Personas naturales	19.259	

3.2 Metodología de investigación

Oportunidad de mercado

De acuerdo a Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Ecuador es el país con mayor tasa de emprendimientos en la región con un 31,8%, valor que se ha mantenido en crecimiento, sin embargo, el 28% de estas personas declaran hacerlo por necesidad y las demás por oportunidad de mercado. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). De esta manera, existe un creciente número de personas que el coworking puede acoger.

Problema de decisión administrativa

Identificar si se debe crear un edificio autosustentable de coworking dirigido a emprendedores, consultores, freelancers y pequeñas empresas en Quito.

Problema de investigación

¿Qué beneficios debe ofrecer un espacio de coworking?

Hipótesis nula problema de investigación

Se afirma que el 85% de las personas prefiere un lugar que ofrezca múltiples beneficios y sea además inteligente y autosustentable. $H_0: \mu \geq 85\%$

Hipótesis alternativa problema de investigación

Se rechaza la afirmación de que el 85% prefiere un lugar que ofrezca múltiples beneficios y sea además inteligente y autosustentable. $H1: \mu < 85\%$

Objetivo general de la investigación

Determinar, mediante una investigación de mercados, las características del mercado objetivo para así poder medir el nivel de aceptación de un espacio de coworking en la ciudad de Quito y plantear un adecuado plan de marketing.

Objetivos específicos de la investigación

- Definir los atributos que debe tener el servicio de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Establecer el precio deseado del servicio a entregar por parte del cliente.
- Determinar el lugar donde se debe establecer el edificio de coworking.
- Identificar los medios de comunicación y canales más adecuados para promocionar y entregar el servicio.
- Definir el nivel de aceptación de un edificio inteligente y autosustentable así como el impacto del mismo en los clientes.

Metodología aplicada

Tabla No. 7: Metodología investigación de mercados

Investigación	Método
Cualitativa	Entrevistas a expertos (2)
	Focus group / Grupo focal
Cuantitativa	Encuestas a personas naturales (50)
	Encuestas a personas jurídicas (10)

3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.3.1 Resultados del análisis cualitativo

Entrevista a experto - 1

La primera entrevista fue realizada a Carmen de la Cerda, Directora de Buen Trip Hub (**anexo 4**). Con la realización de esta entrevista se puede concluir que, en el país el coworking empezó hace 4 años cuando en Quito había

emprendedores pero no un espacio o actor que pueda integrarlos y generarles valor. Debido a que la industria es joven, existen alrededor de 60 espacios en todo el país, donde muchos son improvisados, es decir, no tienen claro el modelo y ofrecen el servicio simplemente porque tienen un espacio libre para rentar; estos espacios de mala calidad se convierten en amenaza real debido a que entran en una pelea de precios; de esta manera, los sustitutos directos no son una amenaza pues, en coworking existe un gran potencial de flujo de clientes que buscan mantenerse al día y formar una comunidad que brinda oportunidades.

Un espacio de coworking autosustentable es un plus y una idea llamativa porque se encuentra en tendencia. Por último, el coworking es un espacio dinámico y en movimiento, esencial para cualquier ecosistema, que debe tener servicios complementarios e iniciativas satélite para aumentar su complejidad operativa y dejar de ser solo bienes raíces, así además de aumentar ingresos genera valor e impacto.

Entrevista a experto – 2

La segunda entrevista fue realizada a Cristina Valarezo, arquitecta relacionada al tema eco amigable (**anexo 5**). Con esta entrevista se concluye que, los edificios autosustentables son aquellos que tienen la capacidad de mantenerse en funcionamiento por si mismos con la ayuda de la tecnología y el uso de nuevas formas de consumo; además manejan su energía propia, plantas de desechos, reciclan y se autosustentan de los servicios que requiere para ser habitable.

En el país, el tema es nuevo y lo que más se usa son terrazas jardines y paredes verdes, lo cual no es exactamente arquitectura sustentable. Se necesita tomar en cuenta aspectos como: el uso de eco materiales, ubicación respecto al sol para ahorrar energía, ventilación cruzada para evitar el uso de aire acondicionado, cargar luz en el día para poder usarla por las noches, y el manejo de aguas grises y lluvia para reusar, todo esto con el fin de reducir gastos. Además, existen organizaciones dedicadas al tema autosustentable por

lo que, realizar una construcción de este tipo es posible y se los debe tener en cuenta ya que los edificios y ciudades, funcionan como redes que se complementan para desarrollarse y contribuir al ecosistema.

Por otro lado, una empresa con estas características es valorada, sin embargo, los usuarios no tienen conocimiento de que hacen uso de estas instalaciones, aspecto en el que se necesita trabajar, valerse de la decoración es un apoyo para este punto ya que recuerda constantemente a los clientes que el lugar donde se encuentran está ayudando al medio ambiente y por lo tanto ellos también lo hacen. Por último, estas construcciones son importantes pues ayuda a mejorar el clima, la calidad de vida diaria y la coexistencia entre lo construido, la naturaleza y el usuario.

Focus Group

El grupo focal se realizó con la participación de 9 personas que cumplen con las características del segmento. Ficha técnica (**anexo 6**) y estructura de temas (**anexo 7**). Así, se concluye que:

- Les gustaría que la empresa sea cómoda, con ambiente natural y espacios abiertos que permitan desarrollarse, con servicios: mensajería, recepción, sala de eventos y genere facilidades, contactos y beneficios.
- El tema de coworking no es muy conocido, quienes conocen lo perciben como un espacio donde trabajan varias empresas, interactúan entre sí y tienen un costo de arrendamiento menor a lo común.
- En la ciudad de Quito han visto estos espacios en la Av. República y les gustaría que se ubiquen en ese sector por ser estratégico y comercial.
- Sienten que en Ecuador existe mucha rivalidad entre empresas de la misma industria y que el coworking sería una solución ya que incentiva la cooperación para tener un ganar – ganar.
- Emprender significa crear empleo para aportar al crecimiento del país, así como para tener fuente de ingresos. Su motivación es la economía, tener algo propio y no trabajar para alguien más.
- Su lugar habitual de trabajo es su propia casa u oficina.

- En el punto de creación de un emprendimiento consideran que es difícil tener un espacio de trabajo propio por los costos de mantenimiento.
- Quisieran obtener información por redes sociales y que sea llamativa a través de imágenes y videos.
- El tema ecológico les parece un valor agregado muy importante ya que está de moda e impactan hacia terceros. A los coworking actuales les añadirían bodegas, parqueaderos y espacios más amplios.

Investigación a segmento personas jurídicas

Con la realización de las entrevistas y grupo focal, se pudo obtener la siguiente información respecto a las personas jurídicas y el coworking:

- La mayoría de las veces en las instalaciones de las empresas se vive la colaboración entre miembros, sin embargo no se lo trata con el nombre “coworking” por desconocimiento del tema. Es común compartir espacio de oficina entre empresas pequeñas pero máximo se da entre tres.
- Así como las personas, las empresas no tienen claro cuáles son los beneficios de estar trabajando en estos espacios y qué buscar en ellos, esto se debe a un tema de hábitos y cultura, contrario a lo que pasa en Estados Unidos donde las empresas toman pisos enteros de WeWork.
- Les interesa que el espacio sea grande, tenga bodegas, espacios para eventos y recreación, creen alianzas con otras empresas y sepan manejar la entrada de competidores. La idea de negocio les interesa por ser amigable con el medio ambiente y por el ahorro. Los que más frecuentan espacios de coworking son pequeñas agencias creativas como marketing, diseño y arquitectura.

3.3.2 Resultados del análisis cuantitativo

Personas naturales

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas. La matriz de correlación de variables se encuentra en el **anexo 10** y tablas cruzadas en el **anexo 11**.

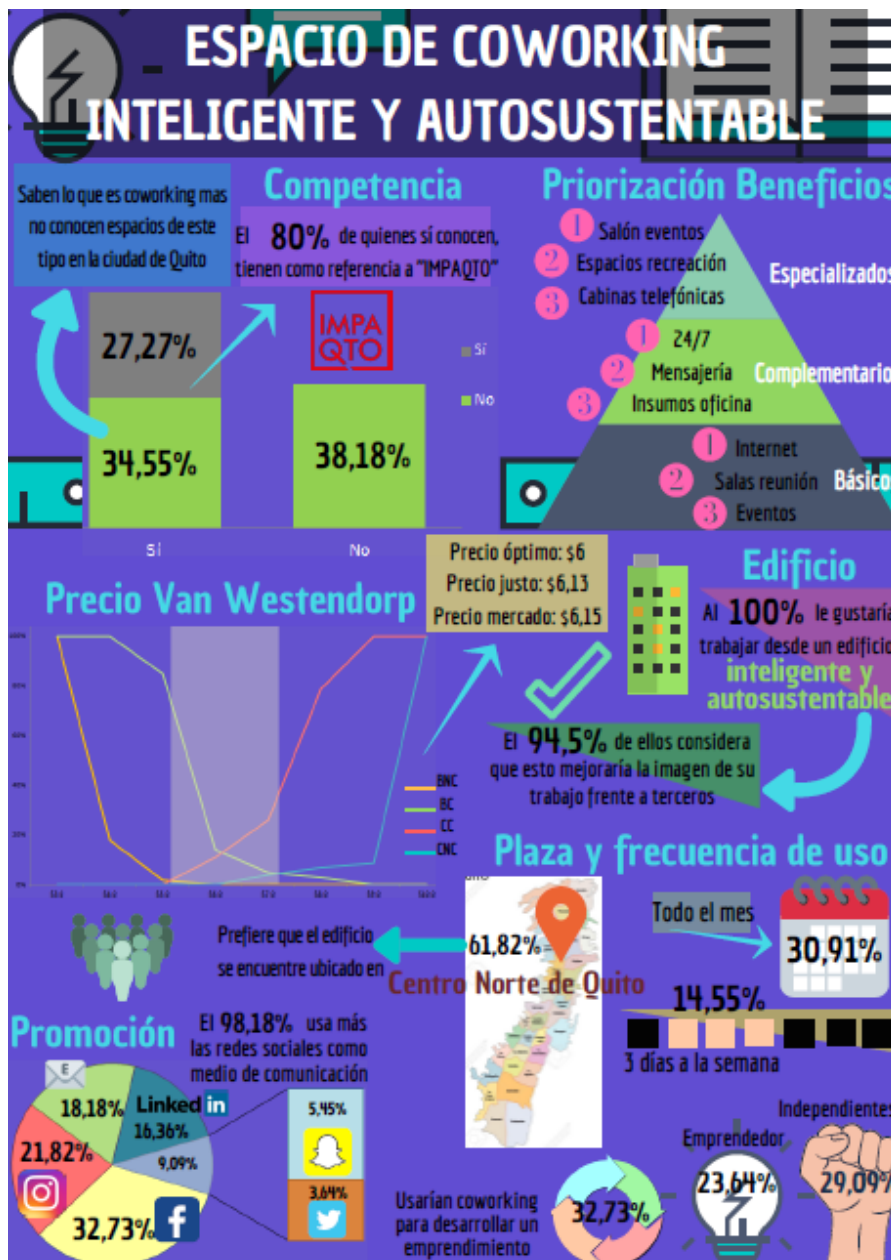


Figura No. 2: Infografía datos cuantitativos - segmento personas naturales

Conclusiones del cliente persona natural

- El 34,55% de personas encuestadas saben qué es coworking pero no conocen estos espacios en Quito, enfocarse en ellos es esencial pues es una posibilidad de atraer clientes que tienen previo conocimiento, muy posiblemente de otros países, y esperan ser parte de uno en su ciudad. Se debe analizar muy bien para cumplir y superar sus expectativas.

- Priorizaron los beneficios que les gustaría recibir, mismos que se pueden visualizar en la pirámide dentro de la infografía; tomarlos en cuenta es necesario para la creación de paquetes o planes.
- Al presentarles la idea, el 100% afirmó que les gustaría trabajar desde un edificio autosustentable, de los cuales el 94,5% dijo que esto mejoraría la imagen de su trabajo frente a terceros; proporcionarles este valor hace que la relación con los clientes se fortalezca.
- Al aplicar el método de Van Westendorp, se pudo determinar que el precio óptimo por hora (\$6) se ubica 15 centavos debajo del mercado y 13 del precio justo. Este precio está dentro del rango de coworkings actuales, con opción de moverse desde \$5,25 hasta \$7,25. El precio mensual percibido por las personas naturales es de \$270 y \$750 por las empresas (promedio de grupo de 5 personas)
- Al 61,82% le gustaría que el edificio se encuentre en el centro norte, confirmándose lo expresado en la investigación cualitativa. La ubicación ayuda al desarrollo de sustentabilidad, el lugar elegido debe estar determinado en función de estudios para analizar su posición respecto al sol, el suelo y recursos naturales para la creación de energía renovable.
- Dentro de la promoción, el 98,18% usa más las redes sociales y a la vez les gustaría enterarse del proyecto por facebook (32,73%) por lo que, hacer énfasis en este medio provocará un gran impacto.
- El 89,09% estaría dispuesto a hacer uso del espacio, conformado por: independientes/freelancers (29,09%) y emprendedores (23,64%). Lo usarían para trabajar, desarrollar un emprendimiento y ampliar red de contactos. Esta información es valiosa para organizar la estructura de oficinas tanto para empresas y personas.

Conclusiones del cliente - personas jurídicas

- Todas aquellas empresas que saben qué es coworking, conocen solo a "Impaqtó" en Quito. Romper con el esquema que tienen en mente y ofrecer puntualmente el beneficio del modelo autosustentable, será necesario.

- Aquellas empresas que trabajan en promedio 10 horas diarias (el 50%), prefieren que su espacio de trabajo sea compartido con otra empresa en un mismo piso; mientras que, las que trabajan 8 horas (30%) o menos, no tienen problema en tener oficinas sin espacio delimitado. Este es otro punto que va a permitir delinear la estructura del espacio por pisos.
- El 80% haría uso del modelo, y lo utilizarían para ampliar red de contactos y ahorrar costos. Es fundamental asegurarse de brindarles estos beneficios y que los perciban constantemente.
- En orden de importancia, quisieran que dentro del espacio estén profesionales de: desarrollo web y aplicaciones móviles, publicidad, marketing y comunicación, administración, finanzas y asesoría legal.
- A pesar de que la mayoría quisiera ser contactado mediante correo electrónico (50%), existe un porcentaje (30%) que se destaca: LinkedIn, red social profesional orientada a empresas y profesionales. Así, es interesante considerar el asignar tiempo y recursos a este medio.
- A diferencia de las personas, las empresas priorizan los beneficios que les interesa tener de diferente manera: internet, eventos, recepcionista (básicos); horario 24/7, bodega, lockers (complementarios); salón de eventos, espacios de recreación y auditorio (especializados).
- Un espacio de coworking debe ser completo y un actor generador de valor para quienes hacen uso de él. De esta manera, se debe proporcionar una integración entre las oportunidades, las empresas y los individuos para así, junto con los beneficios que se presentaron, satisfacer las necesidades de los usuarios y tener un mayor alcance.

Dados los resultados se concluye que se rechazan las hipótesis nulas inicialmente planteadas (ver **anexo 3** – Hipótesis a preguntas de investigación). Sin embargo se acepta una de ellas: “se afirma que el 95% de los clientes naturales considera que les afecta positivamente en la imagen de su trabajo/emprendimiento el hecho de trabajar desde un espacio de coworking inteligente y autosustentable”.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

La oportunidad de negocio se ha podido determinar gracias a la identificación de las necesidades de los clientes, el análisis de entornos y la investigación de mercados.

El creciente número principalmente de trabajadores independientes, emprendedores y pequeñas empresas en la ciudad de Quito combinado con la necesidad de tener un lugar de trabajo y de contribuir a la reducción de la contaminación ambiental, ha propiciado la idea de un plan de negocio que consiste en la creación de un edificio inteligente y autosustentable completamente dedicado a coworking tomando las mejores prácticas de las empresas de esta industria en Estados Unidos, mismo que ayuda tanto al usuario como al ecosistema. De acuerdo al estudio de tres empresas estadounidenses, WeWork, The Yard y Green Spaces, las mejores prácticas adaptadas al proyecto (ver **anexo 1**) son:

- Creación de una página web donde se pueda reservar espacios, publicar noticias y anuncios de la comunidad, confirmar la asistencia a eventos y acceder a ofertas de trabajo.
- El pago será por planes mensuales con acceso a todas las sedes que en un futuro se piensa construir.
- Servicios pet friendly (limitado), áreas comunes, impresora multiuso, bebidas, Wifi, servicio de mensajería y paquetes, material de oficina, limpieza, parqueadero, salas de reuniones y cabinas telefónicas.
- Realización de publicidad mediante redes sociales, anuncios (fotos y videos) en plataformas digitales, frases tipo banner (ver **anexo 12**) en espacios públicos.
- Acceso para miembros: acceso 24/7. No miembros 9:00 am - 17:00 pm.
- Realización de alianzas con empresas “verdes” de cualquier industria para así otorgar beneficios y descuentos de estas empresas hacia nuestros clientes mediante “canje”

- Creación de un blog digital que permita la conexión, trabajo con otros miembros y eventos sociales y profesionales.
- Incorporación de medidas de energía alternativa y eficiencia energética. Instalación de paneles solares en el techo, el 100% se compensa con la energía solar creada, iluminación LED en espacios verdes, recuperación de materiales, productos reciclados y no tóxicos utilizados para limpieza y suministros de papel, etc.

De esta manera, a pesar de que un gran porcentaje del mercado objetivo no tiene un conocimiento acerca de coworking, al proporcionarles la idea se sienten interesados. Este es un segmento amplio tanto de personas naturales como jurídicas que están dispuestas a pagar por el modelo de negocio planteado.

Además, muchos de los espacios de coworking actuales de la ciudad no tienen un enfoque definido lo cual los lleva a plantear iniciativas satélites como: eventos, talleres, charlas, entre otros, que no tienen un sentido generador de valor dirigido a los coworkers que pertenecen al lugar; esto principalmente ocurre porque son espacios que nacieron por exceso de lugar y se decidieron a alquilar oficinas, es decir, no tienen una base real del significado de coworking implantada en la empresa y por esto no pueden generar oportunidades y valor a sus clientes. La creación de un espacio amplio que entiende lo que el cliente quiere obtener, crea la posibilidad de tomar lo anterior como una oportunidad y satisfacer las necesidades y problemas que ha manifestado el mercado y se han constatado con las entrevistas a expertos.

Al hablar de la competencia, en la ciudad de Quito se encuentra tan solo una empresa posicionada: “Impaqto”, esto se considera también como una oportunidad pues se podría romper con este modelo que todos tienen en mente al escuchar “coworking” y ofrecer el plus autosustentable con todos los beneficios que esta variable provoca automáticamente en los usuarios. Estos beneficios que se desprenden específicamente de la incorporación del factor autosustentable son:

- Mejora de su imagen profesional hacia terceros y clientes. Trabajar desde un lugar que se preocupa por el medio ambiente, hace que los demás vean su trabajo ligado a su sentido de responsabilidad con el mismo. Este punto se pudo confirmar en las encuestas realizadas.
- Reducción del precio mensual respecto a otros espacios de coworking. El usar energía renovable, entre otros factores, hace que los precios pagados sean menores pues se hace un mejor uso de la misma.

En cuanto a sustitutos, los lugares que las personas buscan para trabajar difieren mucho en los beneficios tangibles pero sobre todo en los intangibles respecto a espacios compartidos de coworking; no resulta lo mismo tanto económicamente, como profesionalmente, ni se obtienen las mismas oportunidades laborando desde una casa, cafetería u oficina propia comparado con una empresa de coworking. Por otro lado, los proveedores de servicios para que el funcionamiento del negocio sea posible, se encuentran en el país, y la tecnología necesaria para la implementación del factor autosustentable está al alcance gracias a la creciente creación de organizaciones, gremios y empresas que se dedican a la arquitectura sustentable en Ecuador.

La derogación de la ley de plusvalía, impulsa al sector inmobiliario pues, como se pudo ver en capítulos anteriores, las cifras y estadísticas oficiales de los últimos trimestres y años demuestran un crecimiento a partir de esta decisión. Además existe un fuerte apoyo por parte del Ministerio del Ambiente y Municipio de Quito hacia los proyectos de construcción eco amigables, han implementando varias iniciativas sostenibles que motivan al desarrollo del plan de negocio en cuestión. Y por último, las nuevas generaciones (millennials) ocupan un porcentaje representativo de la población ecuatoriana (34%) lo cual es favorable para el proyecto pues, estas personas se preocupan por el cuidado ambiental y optan por marcas que promuevan el concepto verde, cambiando de esta forma los objetivos globales de los nuevos emprendedores que se enfocan en consumir productos y servicios que estén alineados a lo que el presente plan de negocios plantea.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia a utilizarse será enfoque pues la idea es concentrarse en atender las necesidades de un grupo específico de personas y empresas, satisfaciéndolas eficientemente. De esta manera, todos los esfuerzos de este servicio de coworking van a ser dedicados a emprendedores, freelancers, consultores y empresas pequeñas de gestión empresarial que busquen un espacio de trabajo compartido y se interesen por la conservación del medio ambiente mediante el uso del edificio autosustentable que en este caso sería el valor único percibido.

El uso de una estrategia de diferenciación va a servir de apoyo a la mencionada anteriormente debido a que el coworking autosustentable es un modelo que no se hace uso en el país; por esta razón, esta propuesta, afectará positivamente en los usuarios tanto en el precio como en su imagen y crecimiento profesional por los beneficios y contactos que obtendrán de la creación de alianzas entre empresas “verdes” de distintas industrias. El tema autosustentable es de difícil imitación y es necesario mantenerlo en el tiempo; se basa en la implementación y adopción de recursos naturales y nuevas formas de consumo para la creación de energía y condiciones para el correcto funcionamiento del espacio físico. De esta forma, se hace uso de paneles solares, se recicla agua lluvia, se maneja eficiente y responsablemente todo tipo de desechos y se crea espacios verdes con el objetivo de reducir costos para los clientes y aportar en su imagen profesional en relación con el cuidado ambiental. Estas características entre otras específicas como: la disponibilidad de parqueaderos, bodegas y convenios con empresas con conciencia ambiental y de otras industrias que el segmento objetivo ha expresado le gustaría colaborar, hacen que se sea posible proporcionar todo aquello que le agrega valor al cliente y lo distingue de la competencia. A continuación se puede ver planteada la matriz de las cuatro acciones resultante de la teoría de océanos y azules y que además sirve de apoyo a la estrategia de diferenciación mencionada.

Cuadro estratégico

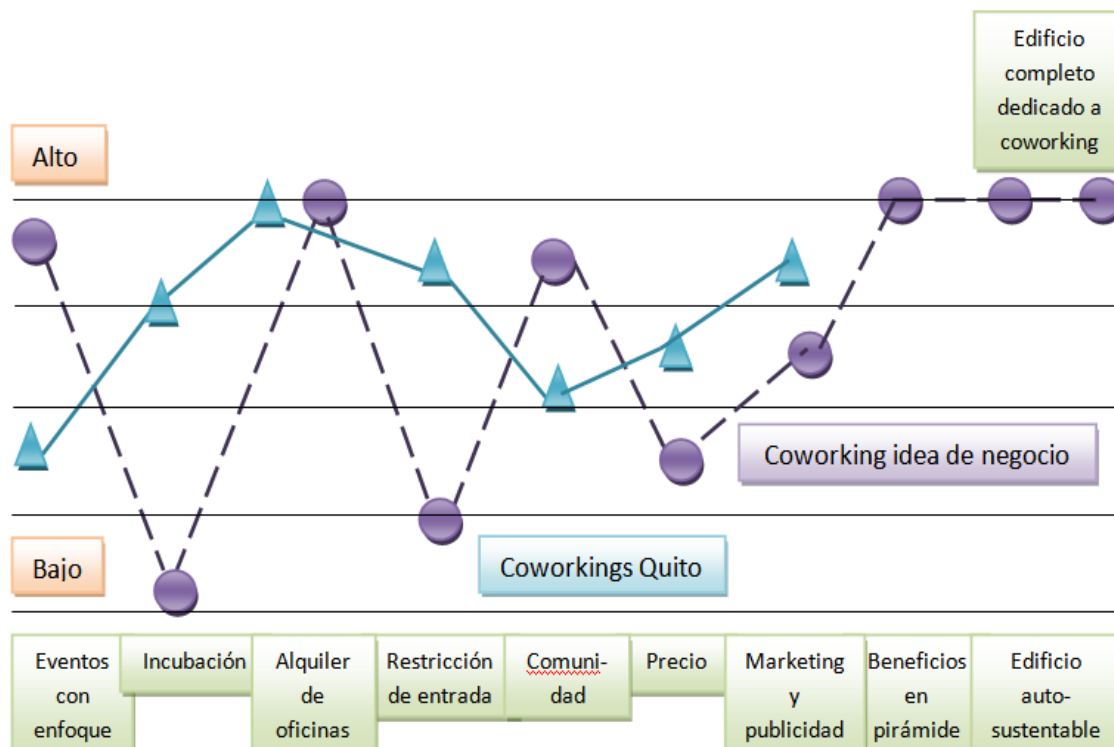


Figura No. 3: Cuadro estratégico

Tabla No. 8: Matriz de las cuatro acciones

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas satélite sin enfoque - Control y restricción de entrada al espacio a empresas de misma industria debido a poco espacio - Banco de horas mensual 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios en pirámide (básicos, complementarios y especializados) - Horario 24/7 - Comunidad
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia entre coworkers - Modelo básico de alquiler de oficinas - Inversión en marketing y publicidad (más directo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio físico autosustentable - Espacio completo para coworking

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla No. 9: Mercado objetivo

Clientes	Población	Fuente
Personas jurídicas	312	
Empresas dispuestas a hacer uso	(80%) = 250	Encuestas
Personas naturales	19.259	
Personas dispuestas a hacer uso	(89,09%) = 17.158	Encuestas

La realización de una segmentación de personas y empresas con características únicas permitió llegar a los valores del capítulo 3. Sin embargo, no todos harían uso del servicio por lo que, los valores finales se encuentran en la tabla 9.

5.1.1. Estrategia de crecimiento

Tabla No. 10: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

La estrategia de crecimiento seleccionada es desarrollo de productos pues, el plan de negocios plantea una participación en mercados actuales, es decir en mercados que la competencia ya ocupa, pero el producto es nuevo ya que se toman las mejores prácticas que se han puesto en marcha en Estados Unidos para el desarrollo de este modelo de negocio haciendo especial énfasis en la auto sustentabilidad y el uso de tecnología inteligente en todo el edificio lo cual genera una adición de características que la competencia no posee y que además provoca naturalmente mayores beneficios en los usuarios.

5.1.2. Propuesta de valor

Para la construcción de la propuesta de valor se ha diseñado el modelo de lienzo Lean Canvas. Así, la propuesta se puede ver redactada en la siguiente figura.



Figura No. 4: Modelo de negocios Canvas

5.1.3. Posicionamiento

El posicionamiento seleccionado será de más por menos, es decir, se pretende entregar más beneficios por un precio menor al que actualmente ofrece la competencia. Lo que se busca es ofrecer un servicio de excelente calidad, con beneficios clasificados por básicos, complementarios y especializados (descritos en el análisis cuantitativo), y un sentido de colaboración con el medio ambiente lo que además otorga más beneficios dando así lo que el cliente pretende obtener por el precio que paga el cual, de acuerdo al método Van Westendorp, se encuentra cercano al del mercado; sin embargo el rango del mismo es amplio e incluso puede ser menor por el hecho de abaratar costos con la variable de auto sustentabilidad. Esto podría provocar en los consumidores una percepción de superioridad frente a los competidores ya que se está ofreciendo más características por un precio menor.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

“ECOWORKING”, es una forma de trabajo colaborativo donde, distintas ramas de profesionales convergen para crear sinergia mediante el intercambio de conocimiento y ayuda mutua para su crecimiento laboral y aporte al medio ambiente de Quito en un espacio autosustentable.

Atributos

El modelo de negocio consiste en crear un edificio con 736 m² de construcción distribuidos en: subsuelo para 15 parqueaderos y 5 bodegas; planta baja de recepción, 2 salas de conferencia, sala de recreación y auditorio; 3 pisos de coworking donde estarán ubicados los usuarios; y terraza con área común; existirán además áreas verdes, espacios al aire libre y módulo de estacionamiento para vehículos menores. Estos detalles se han propuesto de acuerdo a la Sección Quinta (Edificios de Oficinas) de la Ordenanza 3457: “Normas de Arquitectura y Urbanismo” del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Concejo Metropolitano de Quito, 2003). La planta baja y subsuelo tendrán una dimensión de 352m² (22m x 16m) y, los 3 pisos restantes serán de 128 m² (16m x 8m).

En cada uno de los pisos se administrarán los demás servicios de acuerdo a lo requerido por el cliente. Los espacios serán totalmente de concepto abierto y, la decoración interna, externa así como su arquitectura, destacará lo autosustentable para recordar constantemente esta característica a los usuarios; teniendo de esta manera la ubicación de paneles solares, adoquines de energía, entre otros. A continuación se muestran las características propias del edificio.

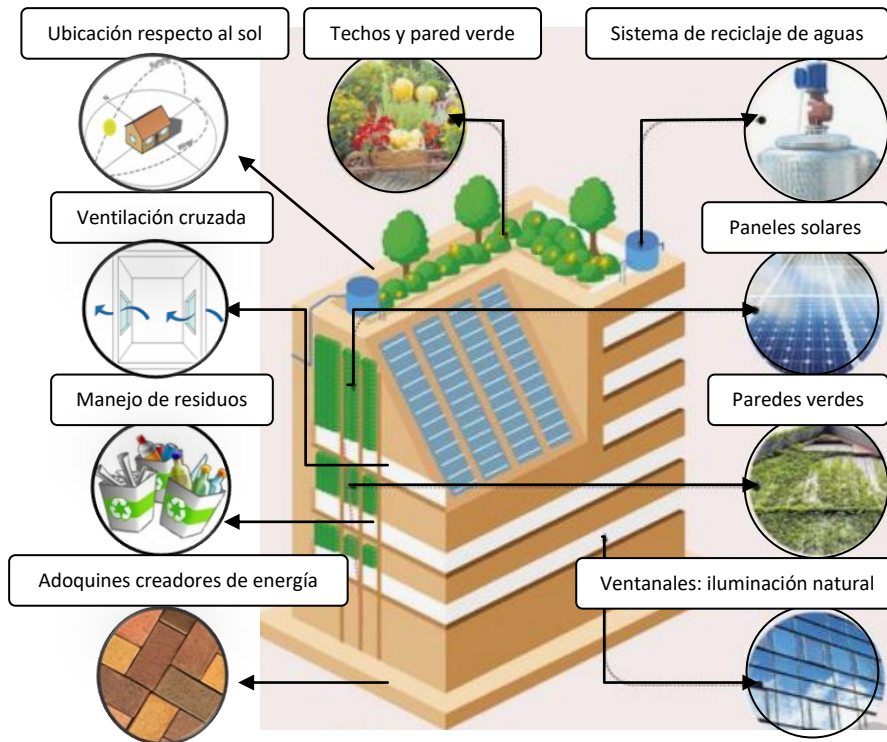


Figura No. 5: Infraestructura autosustentable

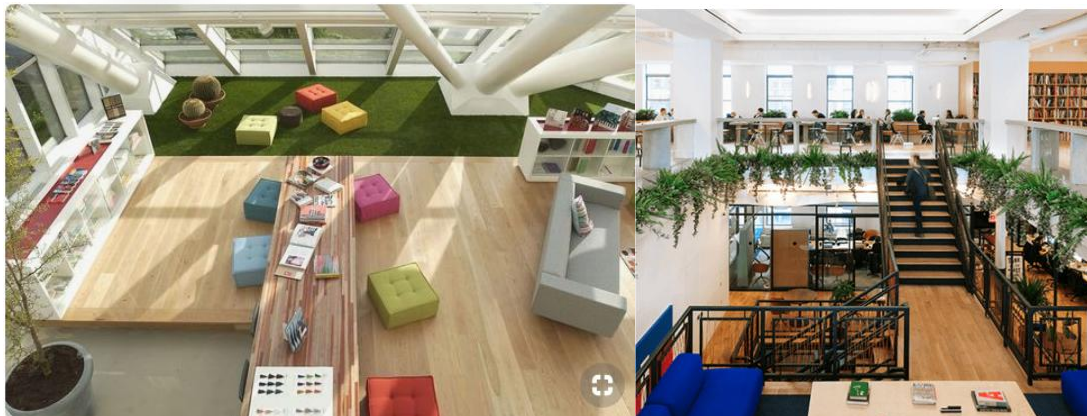


Figura No. 6: Modelo de espacios interiores

Tomado de: SevilPeach y WeWork

Se brindará beneficios en pirámide que se detallan a continuación (se encuentran en orden de importancia según lo manifestado por los clientes), todos los servicios serán compartidos para ambos segmentos sin embargo se hará más énfasis en brindar lo que corresponde a cada uno.

Tabla No. 11: Beneficios de espacio de coworking

	Personas naturales	Personas jurídicas
Básicos	Internet	Internet
	Acceso a salas de reunión	Eventos profesionales/sociales
	Eventos profesional/social	Recepción
Complementarios	Horario 24/7	Horario 24/7
	Mensajería	Bodegas
	Insumos de oficina	Lockers
Especializados	Acceso a salón de eventos	Acceso a salón de eventos
	Espacios de recreación	Espacios de recreación
	Cabinas telefónicas	Auditorio
Servicio de limpieza		
Seguridad 24 horas		
Acceso a beneficios por alianzas entre empresas; auspiciantes y coworking		
Acceso a áreas verdes y parqueaderos		

Branding



Figura No. 7: Logotipo ECOWORKING

El nombre elegido es “ECOWORKING” uniendo así los términos “ecológico” y “coworking”. Se hace especial énfasis, tanto en el tamaño como en el color de las letras “ECO” debido al diferenciador autosustentable, principal característica del servicio, y así se crea una imagen visual más fuerte que recuerde constantemente este aspecto a los clientes. Los cuatro círculos interseccionados en la parte superior son la unión de emprendedores, freelancers, empresas y la auto sustentabilidad colaborando dentro de un mismo espacio para la creación de relaciones y productividad. La paleta de colores es en tonos pasteles y representan:

- *Amarillo*: Conocimiento. Estimula la creatividad, visión y optimismo.
- *Rosado*: Comodidad. Representa calma y relajación.
- *Azul*: Seguridad. Representa la responsabilidad y productividad.

Los colores elegidos van en escala hasta llegar al verde, que a propósito es la figura más grande, para destacar la variable medioambiental y representar en forma progresiva que a ese punto se desea llegar para ser 100% “verdes”.

- **Slogan**

El slogan de la empresa será “Cumple sueños, crea ambiente” haciendo referencia a las dos actividades fundamentales que la describen: trabajo colaborativo y contribución al medio ambiente.

Soporte y Garantía

Para brindar soporte a los miembros del espacio de coworking se contará con:

- *Certificación LEED* (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental): Con esta certificación se avala que el edificio ha sido construido, mantenido y operado para el desarrollo ambiental y de sus usuarios.
- *Persona de mantenimiento*: Se contará con personal que esté pendiente del correcto funcionamiento de la tecnología y brinde apoyo en caso de ser necesario, así se garantiza seguridad en las actividades de los clientes.
- *Contratos de exclusividad*: Para evitar conflictos por temas de competencia dentro del espacio de coworking, se generará la posibilidad (en caso de ser necesario y de solicitarse por parte de los “coworkers”) de firmar un contrato de exclusividad que respalde la permanencia de una sola empresa de cierta industria y asegure el ambiente de comunidad y colaboración.
- *Soporte web*: Creación de un sitio web para la comunicación constante con los usuarios para despejar dudas. Además se contará con un blog ubicado como sección dentro de la página web para la comunidad.

Al tratarse de un servicio, el empaque y etiquetado son omitidos ya que son intangibles y considerados como parte de la infraestructura del negocio.

5.2.2 Precio

El precio se fijará de acuerdo al costo total (costo fijo y costo variable), la competencia y el cliente (encuestas – análisis cuantitativo). El precio para personas naturales será: **\$124,64** y para personas jurídicas: **\$474,83**.

En los puntos a continuación se describe a detalle cómo se construyen estos precios mencionados.

Costo de venta

La participación de mercado mensual el primer año será de 0,47% (80 personas), la capacidad del edificio al año 5 será de 99 personas representando el 6% del mercado objetivo (tabla 9).

De acuerdo a las encuestas, la frecuencia de uso será mensual, teniendo así 960 ventas al año 1 y 80 al mes. Además, para el segmento de personas jurídicas, la participación de mercado el primer mes del año será de 2,80% (7 empresas pequeñas), la capacidad del edificio al año 5 será de 9 personas jurídicas representando el 33,65% del mercado objetivo (tabla 9). De igual manera, su frecuencia de uso es mensual por lo que esto se refiere a 84 ventas para el año 1 y 7 al mes.

Tabla No. 12: Costos fijos unitarios

Costos Fijos			
Descripción	Monto mensual	Personas naturales	Pers. jurídicas
Sueldos personal	\$3.020,55	Ocupan el 75% del espacio físico \$6.110,55 (75%) = \$4.745,70 Ventas mensuales = 80	Ocupan el 25% del espacio físico \$6.110,55 (25%) = \$1.581,88 Ventas mensuales = 7
Seguridad 24/7	\$1.000		
Limpieza	\$600		
Asesor contable	\$250		
Suministros oficina	\$150		
Insumos Cafetería	\$80		
Internet corporativo	\$110		
Eventos Ecoworking	\$900		
Total costos fijos	\$6.110,55		
Costo fijo unitario		\$59,29	\$218,23

Tabla No. 13: Costos variables unitarios

Costos Variables			
Descripción	Monto mensual	Personas naturales	Personas jurídicas
Electricidad	\$130	\$537,06 (75%) = \$240 Ventas mensuales = 80	\$537,06 (25%) = 80 Ventas mensuales = 7
Agua	\$110		
Telefonía fija	\$80		
Costo	\$217,06		
Total	\$537,06		
CV unitario		\$5,03	\$19,18

Estos costos variables son posibles debido al factor autosustentable, un edificio con estas características reduce este tipo de gastos entre 50% y 60%, esta información se tomó de la entrevista a experto #2.

Es importante mencionar que los costos han sido repartidos a los dos segmentos de acuerdo al uso del espacio en el edificio, permitiendo que el margen de utilidad sea amplio.

Precio = Costo fijo unitario + Costo variable unitario + Margen de utilidad

Precio mensual persona nat. = \$59,29 + \$5,03 + 100% (\$62,32) = \$124,64

Precio mensual pers. juríd. = \$218,23 + \$19,18 + 100% (\$237,41) = \$474,83

Los precios se encuentran en el rango percibido en la investigación cuantitativa (personas naturales \$270 y jurídicas \$750) y están debajo de la competencia.

Estrategia de precios

La estrategia de precios elegida será por utilidad. Al no ser de consumo masivo por lo tanto no enfocado a las ventas, lo importante es concentrarse en maximizar las ganancias respecto a los costos.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será de penetración, fijando un precio debajo de la competencia con el objetivo de atraer gran cantidad de clientes, posible por el factor autosustentable que permite reducir costos reflejados en el precio. Se aumentará el precio paulatinamente.

Estrategia de ajuste

En caso de necesitar otra estrategia de precio de entrada para ajustar, se hará uso de una estrategia por descuentos. De esta manera, se reitera la estrategia de posicionamiento “más por menos” y además se genera un sentido de fidelidad en los clientes pues existe la posibilidad de generar descuentos de acuerdo al uso continuo del espacio.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Al tratarse de la creación de una empresa de servicios, la estrategia de distribución será “place” o “directa” ya que se trata directamente con el usuario. Es decir, no existe un intermediario entre el cliente y la empresa.

Puntos de venta

El único punto de venta y uso del servicio se encuentra en el centro norte de Quito, específicamente en la avenida República del Salvador ubicada en el barrio Ñaquito. La elección se realizó en base a la investigación de mercados; y por encontrarse en el corazón financiero de la ciudad donde se ubican grandes empresas nacionales y multinacionales.

Esta localización es estratégica por ser de gran afluencia, cercana a los centros comerciales más importantes y la facilidad de acceso al transporte público. Todos estos factores mencionados significan una ventaja para el proyecto ya que favorece tanto a los usuarios por su comodidad y ambiente como a la empresa ya que facilita la relación con sus diferentes stakeholders.

Estructura del canal de distribución

La estructura del canal de distribución es directo ya que el cliente hace uso del servicio en las instalaciones de la empresa, es decir, no existen distribuidores. Sin embargo, para que el plan de negocio presentado funcione adecuadamente, es necesario de proveedores (en este caso, empresas de

servicios básicos) quienes entran en esta estructura. Lo mencionado se muestra a continuación.

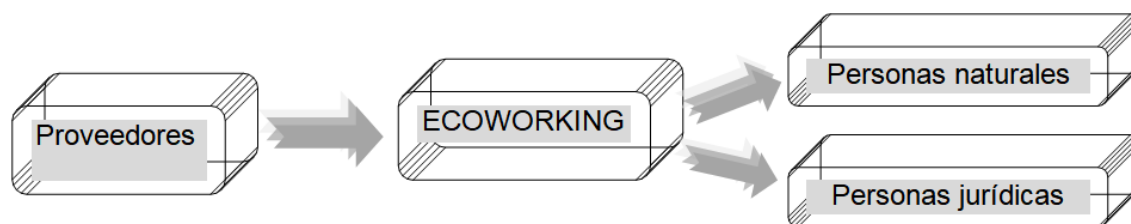


Figura No. 8: Estructura canal de distribución

Tipo de canal

El tipo de canal es directo pues se entrega inmediata y directamente al usuario final sin la necesidad de que este pase por otro proceso que encarezca el servicio o lo haga más largo.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción será atracción (pull), se pretende atraer al cliente mediante medios no invasivos generando atención y lealtad lo cual es importante en este medio de coworking.

Las actividades para llevar a cabo lo mencionado se detallan a continuación.

Publicidad

Lo más importante es que lo que se vaya a realizar llegue al segmento elegido. Teniendo en cuenta los recursos y los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se comunicará a través de redes sociales, página web y frases tipo pancarta en espacios públicos (como referencia se puede visualizar el **anexo 12**).

Esta última forma de publicidad ha sido tomada de la matriz de mejores prácticas. (ver **anexo 1**)

Tabla No. 14: Costo publicidad

Medio	Costo mensual	Periodicidad	Costo anual
Facebook	\$60	Mensual	\$720
LinkedIn	\$100	Mensual	\$1.200
Frases - Pancarta	\$29,60	4 veces al año	\$355,30
Total	\$189,60		\$2.275,30

Tomado de: Facebook, LinkedIn y Municipio de Quito

Realizar publicidad por redes sociales es conveniente pues no requiere un monto alto y es posible llegar al público deseado ya que permite segmentar de acuerdo a intereses, edad, ubicación geográfica, entre otros (ver **anexo 13**). Para el tercer medio elegido, es necesario obtener la Licencia Metropolitana Urbanística de Publicidad Exterior (vigencia 1 año) a través del Municipio de Quito al cual se deberá cancelar una regalía anual de 5% del salario básico (\$19,30) por el espacio a utilizarse (1 a 8 m²).

Además se gastará en la realización de la pancarta en espacios públicos (como referencia se puede visualizar el **anexo 12**). Cabe recalcar que, hacer uso de una red profesional (LinkedIn), amplia (Facebook) y visual (frases) es ideal para este plan de negocios.

Tabla No. 15: Costo creación y mantenimiento sitio web

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Creación página web	-	\$334,88
Mantenimiento sitio web	\$8,30	\$99,68

Tomado de: Páginas web Ecuador

El costo de crear la página web se incluirá en la inversión inicial pues es un gasto que se realiza antes de comenzar a operar, el mantenimiento no.

Promoción de ventas

Sabiendo que la promoción de ventas incrementa las mismas en el corto plazo, se ha decidido atacar directamente al precio realizando descuentos del 10% en

solo primer mes a condición de reservar el espacio este primer mes de funcionamiento. Para esta promoción de ventas, existirá un límite de uso de hasta 15 personas y 3 empresas.

Tabla No. 16: Costo descuentos por promoción de ventas

Segmento	Cantidad	Descuento	Costo descuento	Precio final cliente
Personas	15	10% = \$12,46	\$186,96	\$112,18
Empresas	3	10% = \$47,48	\$142,45	\$427,35
Total			\$329,41	

Relaciones públicas

Con el fin de dar a conocer la nueva empresa de coworking autosustentable en la ciudad, se realizará un evento de lanzamiento en las instalaciones de la empresa el día de la inauguración, mismo que contará con la presencia de medios de comunicación e invitados especiales.

De esta manera, se dará una imagen corporativa positiva y permitirá que las personas y empresas puedan tener una visita guiada en las instalaciones a la vez que se enteran del servicio. El costo de esta actividad será de \$1.800 y se incluye como parte de la inversión inicial.

Tabla No. 17: Costo relaciones públicas

Descripción	Costo	Cantidad	Total
Caja champagne	\$120	1	\$120
Caja vino tinto	\$120	1	\$120
Caja vino blanco	\$120	1	\$120
Bocaditos, meseros y bebidas soft – por persona	\$15	50	\$750
Música ambiental y amplificación	\$250	1	\$250
Tarima	\$80	1	\$80
Arreglos florales	\$20	5	\$100
Luces	\$10	1	\$10
Puntos de luz	\$10	10	\$100
Sala lounge	\$150	1	\$150
			\$1.800

Fuerza de ventas

La empresa no contratará personal adicional o pagará comisiones al personal designado. Sin embargo la fuerza de ventas será una responsabilidad del gerente general y el administrador dentro de sus funciones normales.

Marketing directo

Para este caso específico, no existen actividades asignadas para el marketing directo ya que se procura que el usuario no se sienta invadido con la comunicación que se lleve a cabo. Es decir, toda nueva información se dará directamente en el lugar, no existe necesidad de usar folletos, mailing u otros recursos diferentes de redes sociales e interacción directa con los clientes.

Total Gastos de Marketing

Los gastos totales de marketing descritos a lo largo de este capítulo, se resumen a continuación y se proyectan anualmente.

Es importante recordar que existen algunos puntos de la mezcla de marketing como: creación de la página web y costo de relaciones públicas, que no se mencionan en la tabla a continuación porque son parte de la inversión inicial.

Tabla No. 18: Gastos totales de marketing – proyección anual

Total gastos en marketing – proyección anual					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad digital					
Anuncios en Facebook	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Anuncios en LinkedIn	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total publicidad digital	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00
Publicidad frases - pancarta espacios públicos	\$ 355,30	\$ 369,16	\$ 383,55	\$ 398,51	\$ 414,05
Promoción de ventas	\$ 329,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento/Renovación sitio web	\$ -	\$ 99,68	\$ 99,68	\$ 99,68	\$ 99,68
Total gastos en marketing	\$ 2.604,71	\$ 2.388,84	\$ 2.403,23	\$ 2.418,19	\$ 2.433,73

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

EcoWorking es una empresa dedicada a brindar servicios de trabajo compartido a profesionales, emprendedores, freelancers y pequeñas empresas en Quito mediante espacios autosustentables que aportan al desarrollo medio ambiental de la ciudad y al crecimiento profesional de los usuarios; comprometida con sus grupos de interés y quienes conforman la organización.

6.1.2. Visión

Para el año 2024, estar posicionada como una de las 3 empresas líderes de coworking en Ecuador reconocida por ser la pionera en autosustentabilidad.

6.1.3. Objetivos de la organización

Tabla No. 19: Objetivos de la organización

	Objetivos económicos	Objetivos estratégicos
Mediano plazo	Aumentar las ventas en un 5,4% para el segundo año.	Tener una participación de mercado de 5,9% para el año 2.
	Aumentar la utilidad bruta en un 9,6% para el segundo año.	Establecer alianzas con 3 empresas "verdes" en el tercer año.
	Aumentar el precio de venta en un 4% para el tercer año y así cumplir con la estrategia de penetración.	Aumentar las interacciones de los usuarios en 20% en el blog para el tercer año.
Largo plazo	No aumentar más del 4,5% en total de costos en el año 5 a través de tecnología en sustentabilidad.	Instalar los adoquines creadores de energía (ver figura 5) en las afueras del edificio en el quinto año.
	Incrementar la inversión en publicidad en espacios públicos en 4% en el año 5.	Implementar más formas de pago en el quinto año.

6.2. Estructura organizacional

Estructura legal

La estructura legal propuesta para el plan de negocios será compañía limitada donde el número de socios debe ser mínimo dos y máximo quince; para este caso serán dos socios que aportarán con el 60% y 40% de capital respectivamente y cada uno responderá y se beneficiará de acuerdo al monto mencionado; las aportaciones podrán ser en numerario (dinero) o especie (bienes muebles o inmuebles) lo cual beneficia al proyecto ya que podrán proporcionar elementos indispensables para la constitución de la empresa y funcionamiento como: edificio, pisos, mobiliario, tecnología, equipos de oficina y cómputo, etc. De esta manera, la razón social será “EcoWorking Cía. Ltda.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014). Los pasos para la creación de una empresa son:

- Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías
- Elaborar el estatuto social con un abogado y elevarlo a escritura pública.
- Abrir una cuenta de integración de capital (mínimo \$400)
- Aprobar estatuto - Superintendencia de Compañías y publicar en periódico.
- Obtener los permisos municipales e inscribir la cía. en el Registro Mercantil
- Obtener el RUC en el SRI

Estructura y diseño organizacional

El tipo de estructura será funcional, simple (por funciones), quienes conformarían la empresa son pocos es decir, el tamaño organizacional es pequeño, cada uno tiene sus responsabilidades y especialización definidas de acuerdo a habilidades. Además tiene un diseño horizontal y con pocos niveles jerárquicos permitiendo que la resolución de problemas sea más fácil pues los canales de comunicación son cortos lo cual genera eficiencia. Comparado con empresas ecuatorianas de la industria así como de Estados Unidos (mejores prácticas), que evidentemente son más grandes, poseen una estructura similar

con el mismo principio funcional donde agrupan a los colaboradores por departamentos, la única diferencia radica en la cantidad de empleados. Tomar como referencia a estas organizaciones permite construir un diseño mucho más apegado a la realidad. Por último, servicios de limpieza, contabilidad y seguridad serán tercerizados, es decir serán contratados externamente y no como parte del personal dependiente de la empresa, sin embargo serán responsabilidad del gerente general.

Organigrama

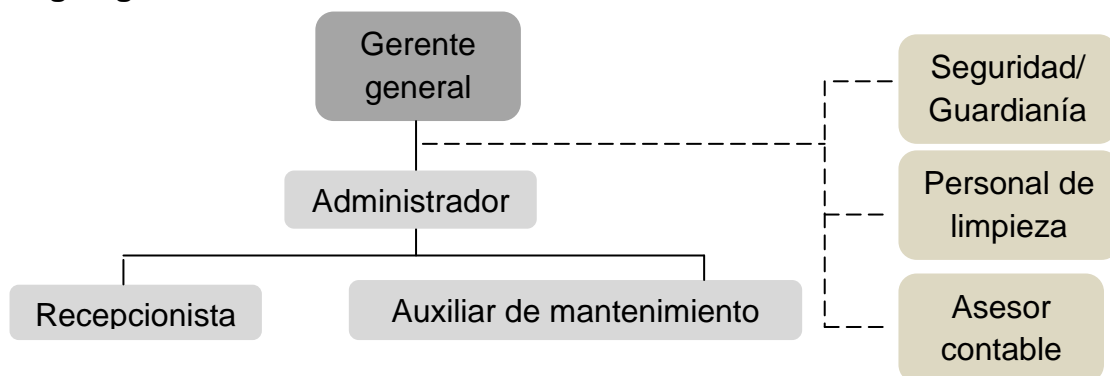


Figura No.9: Organigrama EcoWorking

Perfiles y funciones de los empleados

Tabla No. 20: Perfiles de colaboradores

Gerente General	
Formación académica	Ing. Negocios Internacionales
Experiencia laboral	No aplica
Perfil	Comunicación, liderazgo, proactividad, responsabilidad, trabajo en equipo y bajo presión.
Funciones	Toma de decisiones, análisis y control de información, planeación estratégica, fuerza de ventas, marketing, control de recursos y servicios
Administrador	
Formación académica	Ing. Administrador de empresas
Experiencia laboral	2 años en cargos similares
Perfil	Alta organización, trabajo en equipo y bajo presión.

Funciones	Planear, dirigir, organizar y controlar el área contable, recepción y mantenimiento; a cargo de la fuerza de ventas, proyectos y eventos.
Recepcionista	
Formación académica	Cursando carreras administrativas
Experiencia laboral	1 año en cargos similares
Perfil	Atención al cliente, eficiencia, habilidades de organización y comunicación.
Funciones	Recibir llamadas, y correspondencia; dar información y guiar a clientes; seguimiento de reservas de salas y oficinas; manejo de base de datos y documentos.
Auxiliar de mantenimiento	
Formación académica	Técnico en mantenimiento
Experiencia laboral	3 años en cargos similares
Perfil	Habilidades para resolver problemas, capacidad para trabajar bajo presión, actitud de servicio.
Funciones	Asegurarse de que los equipos de la empresa (proyectoras, computadoras, sistemas, etc.) funcionen correctamente, mantenimiento preventivo periódico, diagnóstico y reparación de problemas técnicos.
Servicios Tercerizados	
Asesor contable	
Formación académica	Lcdo. Contabilidad o auditoría
Experiencia laboral	2 - 3 años en cargos similares
Perfil	Nivel avanzado Excel, organización, honradez.
Funciones	Trabajo a medio tiempo. Llevar la contabilidad de acuerdo a la legislación tributaria del país; suministrar información financiera para toma de
Personal de limpieza (Empresa externa)	
Perfil	Proactividad, responsabilidad, amabilidad.
Funciones	Mantenimiento y limpieza de espacio físico y mobiliario; responsable de provisión de insumos y maquinaria para realizar las actividades.
Seguridad/Guardianía (Empresa externa)	
Perfil	Responsable, discreto, defensa personal, relaciones humanas.

Funciones

Garantizar la seguridad de quienes hacen uso del edificio y de los bienes del mismo mediante la vigilancia, control de entrada y salida de vehículos y personas y uso de tecnología.

Sueldos

Para el cálculo de los sueldos anuales se debe tomar en cuenta sumar valores como el décimo tercero (sueldo mensual, pago anual), décimo cuarto (salario básico mensual, pago anual), vacaciones (sueldo anual dividido para 24), IECE y SECAP (1%, pago mensual) aporte patronal al IESS (11,15% mensual) y descontar el aporte personal al IESS (9,45% mensual).

Además, a partir del segundo año se agrega el valor de fondos de reserva (8,33% mensual). Los valores mensuales para el asesor contable, limpieza y seguridad no se encuentran en las siguientes tablas por ser servicios tercerizados.

Tabla No. 21: Desglose de sueldos

Cargo	Sueldo (mes)	XIII	XIV	IESS personal	IESS patronal	Fondos de reserva	Vacaciones	IECE y SECAP
Gerent.	\$800	\$800	\$386	\$75,60	\$89,20	\$69,24	\$34,6	\$8,31
Admin.	\$650	\$650	\$386	\$61,43	\$72,48	\$56,26	\$28,1	\$6,75
Recep.	\$450	\$450	\$386	\$42,53	\$50,18	\$38,95	\$19,4	\$4,68
Auxiliar	\$420	\$420	\$386	\$39,69	\$46,83	\$36,35	\$18,1	\$4,36

Tabla No. 22: Proyección sueldos anuales

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$12.352,40	\$13.649,96	\$14.167,25	\$14.704,72	\$15.263,15
Admin.	\$10.108,70	\$11.162,97	\$11.583,27	\$12.019,96	\$12.473,68
Recepc.	\$7.117,10	\$7.846,98	\$8.137,95	\$8.440,28	\$8.754,40
Auxiliar mantenim.	\$6.668,36	\$7.349,58	\$7.621,16	\$7.903,33	\$8.196,50
Total	\$36.246,56	\$40.009,48	\$41.509,63	\$43.068,29	\$44.687,74

6.3. Plan de operaciones

Cadena de valor

Actividades de apoyo	Infraestructura: Constitución de la empresa: gestión de documentos, permisos y estudios. Operación y administración de: autosustentabilidad, financiamiento, marketing, promoción, ventas y servicio.				
	Administración RRHH: Reclutamiento y contratación de acuerdo a perfiles. Capacitaciones en temas de trabajo colaborativo, ambiente y beneficios de acuerdo a la ley, resultados y políticas de la empresa.				
	Desarrollo tecnológico: Apoyo y actualización en tecnología verde para construcción y operación de edificio autosustentable, uso de sistemas renovables para la creación de energía → repercusión en costos y precio.				
	Compras: Política de abastecimiento: comunicación abierta y directa con proveedores. Adquisición materia prima: empresas de servicios radicadas en Ecuador y recursos naturales a través de reciclaje y energía renovable.				
Actividades primarias	Logística de entrada: Abastecimiento de servicios básicos, control ambiental. Inventario de insumos oficina y cafetería.	Operaciones: Transformación de recursos naturales en energía industrial para uso de espacio. Gestión de relaciones.	Logística de salida: Suministro del servicio, coordinar reserva de espacios, eficiencia.	Marketing y ventas: Publicidad en redes sociales y banners. Descuento a corto plazo.	Servicio Post-Venta: Soporte y garantía personal y web: comunidad Recepción sugerencias
	Margen				

Figura No. 10: Cadena de valor EcoWorking

Proceso de venta

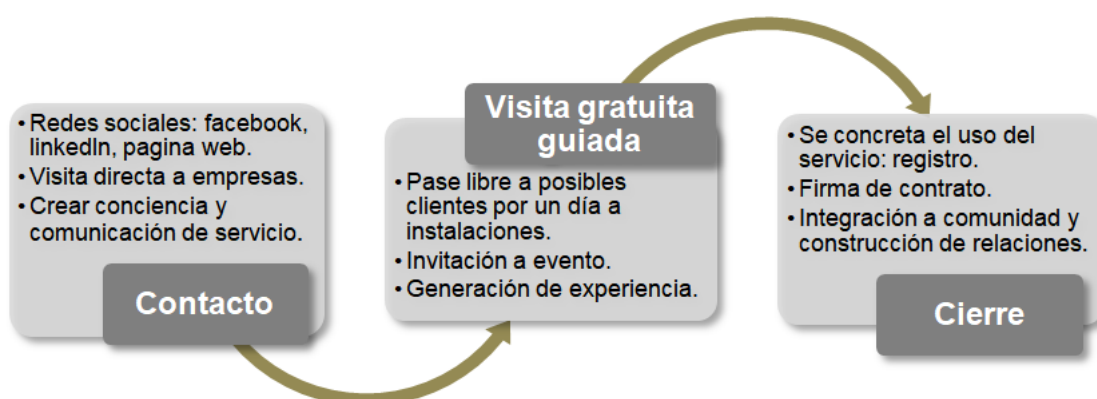


Figura 11: Proceso de venta EcoWorking

Flujograma de proceso

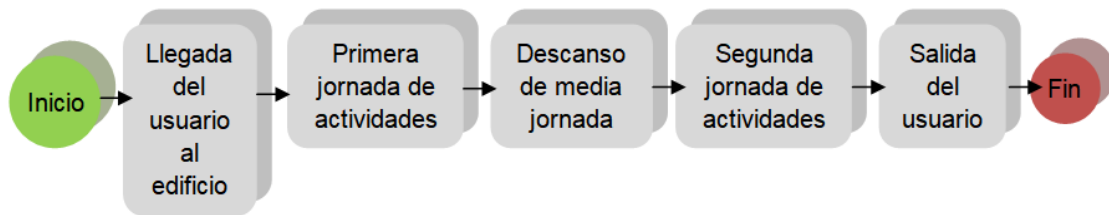


Figura 12: Flujograma del proceso EcoWorking

Etapas de prestación del servicio y secuencia

Como se pudo visualizar anteriormente, la secuencia es en línea ya que es necesario culminar con una etapa para empezar a realizar la siguiente. A continuación se explica cada una de ellas:

- *Llegada del usuario:* El usuario o “coworker” ingresa a las instalaciones por el área vehicular o peatonal. Recibe la bienvenida por parte de recepción quien lo guiará, dará apoyo e información oportuna. Todo el tiempo el personal de guardianía estará pendiente de su seguridad.
- *Primera jornada de actividades:* El cliente hará uso de las instalaciones y realizará sus labores. Podrá usar salas de reuniones, auditorio y demás espacios que considere necesarios para el cumplimiento de su trabajo.
- *Descanso de media jornada:* El usuario tiene un tiempo de descanso donde puede tomar su almuerzo, se brindarán bocaditos y bebidas y además podrá hacer uso de espacios de recreación y áreas comunes donde es momento preciso para realizar networking y conectar con demás usuarios para crear relaciones de comunidad, intercambio de ideas y contactos.
- *Segunda jornada de actividades:* Continuación de labores. El administrador y personal de mantenimiento estarán siempre presentes y pendientes de las necesidades del usuario y de brindar un servicio adecuado.
- *Salida del usuario:* Culminación de actividades, cliente se retira por salida peatonal o vehicular. Posterior a ello se realiza limpieza 3 días a la semana.

Análisis de tiempos, personas involucradas y costos del proceso

Debido a que el uso del paquete del servicio de usuarios mensuales es 24/7, se ha tomado como referencia promedio la jornada laboral normal de 8 horas diarias. La mayor asignación de costos se puede ver reflejada en las etapas donde la utilización del espacio y servicios ofertados es mayor pues la mayor parte de los rubros de estos costos depende de ello. A continuación se puede visualizar el análisis del proceso; las siglas PN significa persona natural, y PJ persona jurídica.

Tabla No. 23: Tiempo, personal y costos del proceso de prestación del servicio

Actividad	Personal	Tiempo	Costo fijo		Costo variable	
			PN	PJ	PN	PJ
Llegada del usuario	Recepcionista y guardianía	10 min	\$4	\$5	\$0,25	\$2
Primera jornada de actividades	Auxiliar de mantenimiento y administrador	3 horas	\$23	\$100	\$2	\$6
Descanso media jornada	Gerente general y recepcionista	1h 30 min	\$5,29	\$18,23	\$0,53	\$3,18
Segunda jornada de actividades	Auxiliar de mantenimiento y administrador	3 horas	\$23	\$100	\$2	\$6
Salida usuario	Guardianía	20 min	\$4	\$5	\$0,25	\$2
Total	5 personas	8 horas	\$59,29	\$218,23	\$5,03	\$19,18

Infraestructura

En este punto, se toma en cuenta rubros importantes para que la empresa empiece a operar, mismos que van dentro de la inversión inicial. En la primera tabla, los costos de construcción del edificio incluyen las características autosustentables, la descripción a detalle de cada una de las variables de esta tabla se encuentran anexadas en el archivo de Excel. A continuación su detalle:

Tabla No. 24: Costo de proyecto - edificio

Descripción	Costo
Movimiento de tierras y obras preliminares	\$12.781, 53
Estructura	\$172.531, 84
Albañilería	\$80.882, 86
Instalaciones hidrosanitarias	\$19.376, 66
Instalaciones eléctricas	\$13.325, 62
Acabados	\$66.597,76
Total costo construcción	\$365.496,27
Costos indirectos (20% de costo construcción)	\$73.099,254
Terreno (352 m2)	\$316.800
Estudios de prefactibilidad (diseño arquitectónico, estructural, geotécnico, hidrosanitario, eléctrico y trámites aprobación planos)	\$6.624
Total costo del proyecto	\$762.019,524

Tomado de: Ing. Martín González

Tabla No. 25: Costos equipo y mobiliario de oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Silla ejecutiva – salas de reunión	30	\$109	\$3.270
Silla estándar	120	\$27	\$3.240
Mesa de reunión 12 personas	2	\$400	\$800
Mesa 6 personas	2	\$200	\$400
Módulos oficina compartido 4 personas	25	\$200	\$5.000
Pizarra	5	\$95	\$475
Mueble (counter) recepción	1	\$500	\$500
Casillero – pertenencias (12 espacios)	9	\$300	\$2.700
Mesa ping pong	1	\$195	\$195
Futbolín	1	\$150	\$150
Juego de mesa	4	\$80	\$320
Puff	10	\$30	\$300
Total muebles de oficina			\$17.350
Impresora multifuncional industrial	1	\$300	\$300
Computadora de escritorio	3	\$1.000	\$3.000
Play Station	1	\$500	\$500
Teléfono	3	\$60	\$180
Proyector	3	\$430	\$1.290
Televisor	2	\$700	\$1.400
Dispensador de agua	3	\$150	\$450
Total equipos de oficina			\$7.120
Total activos fijos			\$24.470

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de la empresa provienen de la entrega del servicio de espacios de trabajo compartido. Para el cálculo anual de ingresos, se tomó en cuenta la cantidad de usuarios según la capacidad mensual del edificio al quinto año (9 empresas; 99 personas), la participación de mercado esperada (0,5% personas, 2,80% empresas los meses del año 1) y el precio determinado en el capítulo 5 en función de los costos. Para la proyección de usuarios, se ajustó al crecimiento promedio de la industria (5,47%) (SRI - Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2018) y para el precio, la inflación anual promedio (3,90%) cumpliendo con la estrategia de penetración. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tabla No. 26: Proyección de ingresos del plan de negocios

Personas naturales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	6%	5,90%	6,22%	6,56%	6,92%
Ventas	960	1.012	1.068	1.126	1.188
Precio por usuario	\$124,64	\$129,50	\$134,55	\$139,80	\$145,25
Ingreso anual	\$119.656,90	\$131.119,88	\$143.680,98	\$157.445,43	\$172.528,49
Ingreso mensual	\$9.971,41	\$10.926,66	\$11.973,42	\$13.120,45	\$14.377,37
Personas jurídicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	33,65%	35,49%	37,43%	39,48%	41,64%
Ventas	84	89	93	99	104
Precio por usuario	\$474,83	\$493,35	\$512,59	\$532,58	\$553,35
Ingreso anual	\$39.885,63	\$43.706,63	\$47.893,66	\$52.481,81	\$57.509,50
Ingreso mensual	\$3.323,80	\$3.642,22	\$3.991,14	\$4.373,48	\$4.792,46
Total ingresos anuales	\$159.542,54	\$174.826,50	\$191.574,65	\$209.927,24	\$230.037,99

Por otro lado, para la proyección anual de los costos y gastos, se tomó el valor promedio de la inflación. De esta manera, tenemos costos directos (variables) e indirectos (fijos) (ver **tablas 12 y 13**); el costo variable inicial por persona es \$5,03 y por empresa \$19,18, se ajustó a la inflación y se los multiplicó por la cantidad de ventas anuales en cada segmento y se obtuvo los valores en cada año. Tanto los costos como los gastos crecen a la par con las ventas.

Tabla No. 27: Proyección de costos EcoWorking

Resumen costos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	\$73.326,56	\$78.535,60	\$81.538,27	\$84.658,04	\$87.899,49
Costos variables personas	\$4.833,53	\$5.296,58	\$5.803,98	\$6.360,00	\$ 6.969,28
Costo unitario variable personas	\$5,03	\$5,23	\$5,44	\$5,65	\$5,87
Usuarios - personas	960	1012	1068	1126	1188
Costos variables empresas	\$1.611,18	\$1.765,53	\$1.934,66	\$2.120,00	\$2.323,09
Costo unitario variable empresas	\$19,18	\$19,93	\$20,71	\$21,51	\$22,35
Usuarios - empresas	84	89	93	99	104
Total costos	\$79.771,27	\$85.597,70	\$89.276,91	\$93.138,04	\$97.191,86

Tabla No. 28: Proyección de gastos EcoWorking

Resumen gastos anuales					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de nómina	\$36.246,56	\$40.009,48	\$41.509,63	\$43.068,29	\$44.687,74
Gastos sumin. oficina	\$1.800,00	\$1.870,20	\$1.943,14	\$2.018,92	\$2.097,66
Gasto servicios tercerizados	\$22.200,00	\$23.065,80	\$23.965,37	\$24.900,02	\$25.871,12
Gasto internet	\$1.320,00	\$1.371,48	\$1.424,97	\$1.480,54	\$1.538,28
Gasto cafetería	\$960,00	\$997,44	\$1.036,34	\$1.076,76	\$1.118,75
Gasto eventos coworking	\$10.800,00	\$11.221,20	\$11.658,83	\$12.113,52	\$12.585,95
Gastos admin.	\$73.326,56	\$78.535,60	\$81.538,27	\$84.658,04	\$87.899,49
Gasto en marketing	\$2.604,71	\$2.388,84	\$2.403,23	\$2.418,19	\$2.433,73
Gasto serv. básicos	\$3.840,00	\$3.989,76	\$4.145,36	\$4.307,03	\$4.475,00
Gastos de venta	\$6.444,71	\$6.378,60	\$6.548,59	\$6.725,22	\$6.908,74
Gastos depreciación	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98
Gastos amortización	\$108,58	\$108,58	\$108,58	\$108,58	\$108,58
Total	\$120.427,22	\$125.570,54	\$128.743,41	\$132.039,82	\$135.464,78

Los gastos son: administrativos (sueldos; suministros de oficina, pago a contador, limpieza y seguridad; internet, insumos de cafetería y eventos), de venta (marketing, publicidad y promoción; y servicios básicos por ser variables), y gastos por amortización y depreciación determinados de acuerdo a la ley.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La **inversión inicial** (\$803.189,42) consta de todo aquello necesario para empezar con las operaciones de la empresa, y sus variables son las siguientes:

Tabla No. 29: Inversión inicial del proyecto

Activos Tangibles	
Variable	Precio Total
Total infraestructura autosustentable y adecuaciones	\$ 762.019,53
Total mobiliario de oficina	\$ 17.350,00
Total equipo de oficina	\$ 7.120,00
Total activos tangibles	\$ 786.489,53
Activos Intangibles	
Variable	Precio Total
Total gastos de constitución compañía limitada	\$ 1.061,80
Total registro de marca	\$ 208,00
Total relaciones públicas - evento de lanzamiento	\$ 1.800,00
Total software	\$ 334,88
Total activos intangibles	\$ 3.404,68
Capital de trabajo	\$13.295,21
Total inversión inicial	\$803.189,42

El **capital de trabajo** será el monto necesario para cubrir las operaciones de la empresa hasta ser capaz de sustentarse por los ingresos percibidos de la entrega del servicio. El periodo será de los dos primeros meses de funcionamiento: \$13.295,21 y se incluye dentro de la inversión inicial. Su proyección mensual se puede ver el anexo de Excel y su cálculo del primero año en el **anexo 14**. La **estructura de capital** del proyecto, está distribuida en 60% (\$401.913,61) capital propio conformada por los dos socios y 40% (\$321.275,77) a crédito por parte del Banco Pichincha, institución que tiene la línea de créditos ecológicos, dentro de ella se eligió el “Crédito Bio Comercial” donde otorgan una tasa preferencial de 10,2% anual a 5 años y se realizarán pagos mensuales de \$6.857,82. Esta opción es conveniente pues está dirigido a proyectos de construcción con beneficios especiales a aquellos con componente ambiental. (Banco Pichincha, 2018)

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El **estado de resultados** representa el desempeño de la empresa en el periodo de 5 años en función de los ingresos y gastos para determinar las posibles pérdidas o utilidades. Como se visualiza, se genera pérdidas hasta el cuarto año y al quinto se percibe utilidad, esto se debe a los gastos de capital e

intereses (la deuda contraída con el banco es muy alta por la gran inversión en infraestructura autosustentable) y de depreciación. La palabra “FALSO” significa que las utilidades no han sido suficientes para cubrir la participación a trabajadores e impuesto a la renta en todos los años a excepción del último.

Tabla No. 30: Estado de resultados del proyecto

Estado de resultados anual					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$159.542,54	\$174.826,50	\$191.574,65	\$209.927,24	\$230.037,99
Costo de prod. Vend.	\$6.444,71	\$7.062,10	\$7.738,64	\$8.480,00	\$9.292,37
Utilidad bruta	\$153.097,83	\$167.764,40	\$183.836,00	\$201.447,25	\$220.745,62
Gastos de nómina	\$36.246,56	\$40.009,48	\$41.509,63	\$43.068,29	\$44.687,74
Gastos generales	\$37.080,00	\$38.526,12	\$40.028,64	\$41.589,76	\$43.211,76
Gasto de capital	\$51.905,81	\$57.454,87	\$63.597,15	\$70.396,08	\$77.921,86
Gasto depreciación	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98
Gasto amortización	\$108,98	\$108,98	\$108,98	\$108,98	\$108,98
UAIP	-\$12.791,10	-\$8.882,62	-\$1.955,97	\$5.736,57	\$14.267,72
Gasto intereses	\$30.388,02	\$24.838,97	\$18.696,69	\$11.897,76	\$4.371,98
UAIP	-\$43.179,12	-\$33.721,59	-\$20.652,66	-\$6.161,19	\$9.895,74
Partic.Trabajad. (15%)	FALSO	FALSO	FALSO	FALSO	\$1.484,36
UAI	-\$43.179,12	-\$33.721,59	-\$20.652,66	-\$6.161,19	\$8.411,38
Impuesto renta (25%)	FALSO	FALSO	FALSO	FALSO	\$2.102,85
Utilidad neta	-\$43.179,12	-\$33.721,59	-\$20.652,66	-\$6.161,19	\$6.308,54

El **estado de situación financiera** nos muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio que mantiene la empresa. Es importante mencionar que como política se decidió que los pagos a proveedores y cobros a clientes será 100% al contado, esto porque al ser una empresa de servicios que entrega espacios de oficina, se cobra a los clientes por anticipado (primeros días del mes) y, los proveedores quienes también son empresas de servicios (internet y servicios básicos) cobran los primeros días del mes. Así mismo, no se manejan inventarios.

Tabla No. 31: Estado de situación financiera o balance general del proyecto

Estado de situación financiera anual						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$803.189,42	\$9.061.702,07	\$7.950.410,50	\$5.273.257,54	\$5.944.683,99	\$4.609.623,90
Corrientes	\$16.365,01	\$-115.923,27	\$-739.336,21	\$-923.882,15	\$-1.769.305,46	\$-1.995.676,77
Efectivo	\$16.365,01	\$-115.923,27	\$-739.336,21	\$-923.882,15	\$-1.769.305,46	\$-1.995.676,77
No Corrientes	\$786.824,41	\$9.177.625,34	\$8.689.746,71	\$6.197.139,68	\$7.713.989,45	\$6.605.300,67
PPE	\$786.489,53	\$9.437.874,38	\$9.437.874,38	\$7.078.405,78	\$9.437.874,38	\$8.651.384,84
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$263.561,85	\$750.137,57	\$881.918,49	\$1.723.289,00	\$2.044.293,82
Intangibles	\$334,88	\$4.018,56	\$4.018,56	\$3.013,92	\$4.018,56	\$3.683,68

(-) Amortización acumulada	\$ -	\$705,74	\$2.008,66	\$2.361,53	\$4.614,48	\$5.474,04
Pasivos	\$321.275,77	\$3.559.402,51	\$2.904.786,43	\$1.705.588,49	\$1.372.408,23	\$408.954,00
Corrientes	\$ -	\$36.246,56	\$40.009,48	\$31.132,22	\$43.068,29	\$44.252,03
Sueldos por pagar	\$ -	\$36.246,56	\$40.009,48	\$31.132,22	\$43.068,29	\$40.963,76
Impuestos x pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$3.288,27
No corrientes	\$321.275,77	\$3.523.155,95	\$2.864.776,95	\$1.674.456,27	\$1.329.339,94	\$364.701,97
Deuda a largo plazo	\$321.275,77	\$3.523.155,95	\$2.864.776,95	\$1.674.456,27	\$1.329.339,94	\$364.701,97
Patrimonio	\$481.913,65	\$5.502.299,56	\$5.045.624,07	\$3.567.669,05	\$4.572.275,76	\$4.200.669,89
Capital	\$481.913,65	\$5.782.963,84	\$5.782.963,84	\$4.337.222,88	\$5.782.963,84	\$5.301.050,19
Utilidades/pérdidas retenidas	\$ -	\$ -280.664,28	\$ -737.339,77	\$ -769.553,84	\$ -1.210.688,09	\$ -1.100.380,30
Pasivo + Patrimonio	\$803.189,42	\$9.061.702,07	\$7.950.410,50	\$5.273.257,54	\$5.944.683,99	\$4.609.623,90
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

El **estado de flujo de efectivo** agrupa las actividades operacionales, de inversión y financiamiento representando las entradas y salidas reales de dinero (ver **anexo 16**). El efectivo al final de cada periodo es negativo debido a que las salidas de dinero son mayores que las entradas.

Tabla No. 32: Resumen estado de flujo de efectivo del proyecto

Resumen estado de flujo de efectivo anual						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento neto en efectivo	\$ 16.365,01	\$-51.407,83	\$ - 50.206,33	\$ -43.468,24	\$ -35.770,83	\$-28.675,05
Efect. principio de periodo	\$ -	\$-64.515,44	\$-689.129,88	\$-1.254.963,99	\$-1.733.534,64	\$-1.967.001,72
Total efectivo final del periodo	\$16.365,01	\$-115.923,27	\$-739.336,21	\$-1.298.432,23	\$-1.769.305,46	\$-1.995.676,77

Además, se construyó el estado de **flujo de caja del proyecto** el cual valida una vez más la no viabilidad puesto que los flujos esperados son negativos a excepción del último año donde es positivo por la entrada del valor de rescate de los activos tangibles el cual es un monto alto. Su proyección total y mensual se puede ver en el anexo de Excel.

Tabla No. 33: Estado de flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto anualizado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$-803.189,42	\$71.278,18	\$73.289,71	\$75.516,29	\$77.980,90	\$896.222,68
Acum.	\$-803.189,42	\$-731.911,24	\$-658.621,53	\$-583.105,25	\$-505.124,35	\$391.098,33

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

A partir del flujo de caja del proyecto, se presenta el **flujo de caja del inversionista**, se puede visualizar de igual manera que todos los flujos a excepción del año 5, son negativos. En él se considera además el financiamiento del proyecto (préstamo, amortización del capital, gasto de interés y escudo fiscal)

Tabla No. 34: Proyección flujo de caja del inversionista

Flujo de caja del inversionista anualizado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$-481.913,65	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$815.513,68
Acum.	\$-481.913,65	\$-481.913,65	\$-481.913,65	\$-481.913,65	\$-481.913,65	\$333.600,03

Para el cálculo de la **tasa de descuento** del proyecto (CAPM: 19,89%) se tomó en cuenta valores como: la tasa libre de riesgo (2,70%) (Investing.com, 2018), el rendimiento del mercado (12,27%) (S&P Dow Jones Indices, 2018) la beta de la industria de Estados Unidos (Damodaran, 2018) y el riesgo país (7,43%) (Banco Central del Ecuador, 2018). Así mismo, para la tasa de descuento del inversionista (WACC: 14.54%) se hizo uso de: escudo fiscal (36,25%), razón deuda capital (0,67), costo deuda actual (10,20%) y el CAPM. Ver **anexo 15**.

A continuación se presentan los **criterios de valoración** del proyecto y del inversionista. En ambos casos el valor actual neto (VAN) es negativo lo cual indica que el proyecto no es viable y no es conveniente invertir en él. El índice de rentabilidad (IR) es menos a 1 en ambos casos e indica que se pierde \$0,83 y \$0,68 respectivamente por cada dólar invertido.

Además, a pesar que las tasas internas de retorno (TIR) son positivas, se las debe comparar con el WACC y CAPM respectivamente; en este caso, se puede demostrar que ambas TIR son menores que las tasas de descuento afirmando la no viabilidad del proyecto.

Tabla No. 35: Criterios de valoración

Criterios de inversión del proyecto		Criterios de inversión del inversionista	
VAN	\$ -134.834,12	VAN	\$ -152.689,95
IR	0,83	IR	0,68
TIR	10%	TIR	11%

7.5. Índices financieros

Por otra parte se han determinado los **índices financieros** del proyecto y su comparación con el promedio de los de la industria. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017). En la tabla presentada en el **anexo 17** se pueden ver indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento; no existen de desempeño porque como se explicó anteriormente, no existen cuentas por pagar, por cobrar ni inventarios.

- En cuanto a liquidez los índices muestran una falta de liquidez total a lo largo del periodo estudiado, es decir, los activos corrientes que mantiene la empresa no son suficientes para cubrir con los pasivos de la misma, generando una incapacidad de pago y de solvencia frente a sus responsabilidades, demás se encuentran muy debajo de la industria.
- Los índices de rentabilidad indican una evolución positiva con el paso de cada año pero menores a la industria. El rendimiento sobre la inversión inicial (ROI) muestra esos valores debido al gran gasto de intereses y capital comparado con la alta inversión. El retorno que se genera por cada activo invertido (ROA) llega a ser positivo en el último año a pesar de que es muy bajo debido a la gran inversión inicial. El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) es positiva e igual a la industria solo el último año indicando que se percibe un retorno de 0,2% por cada dólar del patrimonio.
- Por último, el endeudamiento muestra el porcentaje de activos financiado por el pasivo de la empresa, aquí podemos ver que su evolución es decreciente ya que los primeros años los acreedores financian en gran parte el proyecto y va totalmente acorde al promedio de la industria.

8. CONCLUSIONES GENERALES

8.1. Conclusiones

- El análisis del entorno externo permitió determinar varias oportunidades y amenazas que afectan al plan de negocio. Entre las oportunidades más destacadas se encuentran que el país es el más emprendedor de la región (tasa de 31,8%) y que cuenta con una población del 34% millenials con conciencia ambiental y preferencia por marcas verdes. Por su parte, los factores que suponen fuerte amenaza están: la disponibilidad de sustitutos (cafeterías, oficinas propias), integración hacia adelante de proveedores (empresas de servicios: Telefónica Movistar) y la alta inversión.
- La industria dentro de la cual se encuentra el proyecto se ha recuperado enormemente en los últimos años y asegura un futuro prometedor gracias a factores que la impulsan como: derogación ley de plusvalía, cambio de la matriz productiva y oferta y utilización de actividades inmobiliarias positiva. Hasta este punto el entorno nos sugiere que es idóneo para la creación y desarrollo del proyecto.
- Gracias a la investigación de mercados, se determinó las características del mercado objetivo donde se concluyó que existen dos segmentos: personas naturales (emprendedores, freelancers y consultores) y jurídicas (empresas pequeñas de gestión empresarial), de los cuales un 89.09% y 80% respectivamente afirmaron estar dispuestos a hacer uso del servicio.
- Herramientas de análisis cualitativo, cuantitativo y de mejores prácticas, permitieron definir los factores determinantes de operación del plan de negocios: plan de marketing, producto, precio, plaza y promoción.
- El estudio de empresas de coworking de Estados Unidos dio la posibilidad de plantear mejores prácticas que se pueden acoger al plan de negocio y ajustarlas para ofrecer una propuesta distinta al mercado ecuatoriano siendo pioneros en coworking / trabajo compartido autosustentable.

- Respecto a la propuesta de filosofía y estructura organizacional, se construyó un modelo que permita entregar un gran servicio de acuerdo a las necesidades del cliente y a los recursos de la posible empresa.
- La construcción del modelo financiero se realizó de acuerdo a datos y valores muy pegados a la realidad actual y al mercado en el cual se mueve el proyecto, con el fin de presentar un informe base que ayude a la toma de decisiones, permita evaluar y considerar posibles cambios positivos.
- A pesar del potencial atractivo de “EcoWorking” planteado a lo largo del presente plan de negocio, el plan financiero concluye que el modelo definido no es rentable en el periodo de tiempo de 5 años, razón por la cual no se debería invertir en el mismo.

8.2. Recomendaciones

- Debido a la fuerte inversión inicial del proyecto, se recomienda considerar el hecho de excluir la construcción del edificio y en su lugar rentarlo para que así, el préstamo a la entidad bancaria no sea tan alto y por ende el gasto en intereses y capital tampoco lo sea. Sin embargo, esta disminución de gastos e inversión inicial se compensa con el aumento del rubro de pago mensual de arriendo, pero se podría percibir más rápidamente una utilidad.
- A pesar de que la construcción del edificio autosustentable desde cero hace la diferencia y es el punto clave del proyecto, se podría realizar ciertas modificaciones a un espacio ya construido para que sea lo más cercano posible al modelo inicial planteado.
- Se recomienda considerar la posibilidad de obtener un mayor margen de ganancia mediante la fijación de un precio más elevado al propuesto y así ingresar al mercado con un precio igual o mayor a la competencia. Para esto, se debe analizar la estructura de costos, estrategia de entrada y predisposición del cliente.

REFERENCIAS

Akamai Technologies. (2017). *Informes de conectividad trimestrales*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.akamai.com/es/es/about/our-thinking/state-of-the-internet-report/global-state-of-the-internet-connectivity-reports.jsp>

Alamy - fotografías, vectores y videos. (18 de Agosto de 2017). Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de Publicidad para WeWork: <https://www.alamy.es/foto-publicidad-para-wework-co-proveedor-de-espacio-de-trabajo-en-la-estacion-de-metro-de-herald-square-en-nueva-york-el-viernes-18-de-agosto-de-2017-recientemente-wework-recaudo-500-millones-de-softbank-y-hony-capital-para-financiar->

American Institute of Architects. (21 de febrero de 2017). *American Institute of Architects issues statement on Energy Savings and Industrial Competitiveness Act*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de <https://www.aia.org/press-releases/60851-american-institute-of-architects-issues-stat>

Angulo, S. (19 de Marzo de 2018). *Expreso.ec*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de La cafetería, la oficina del trabajador independiente: <http://www.expreso.ec/vivir/cafeterias-trabajo-empleo-freelance-espacios-CJ2083224>

Asociación de bancos del Ecuador ASOBANCA. (Enero de 2018). *Boletín macroeconómico*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Enero%202018.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2018). *Información Estadística Mensual No.1993 - Marzo 2018*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *Riesgo País*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Pichincha. (Diciembre de 2018). *Simulador de créditos - créditos ecológicos*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018, de <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>

Benefits.Gov. (2018). *Préstamos de vivienda*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.benefits.gov/es/benefits/browse-by-category/category/6>

Bureau of Economic Analysis (BEA). (02 de Noviembre de 2017). *Industry Data - Value Added by Industry as a Percentage of Gross Domestic Product*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=51&step=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=5>

Bureau of Economic Analysis. (03 de Agosto de 2017). *National Data - Subsidies*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=19&step=2#reqid=19&step=3&isuri=1&1921=survey&1903=111>

Cámara Ecuatoriana de Consultoría. (2018). *Consultores Individuales Activos*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de <http://cec.ec/individual.html>

Compreinmuebles. (2017). *DESARROLLO DEL SECTOR INMOBILIARIO EN ECUADOR PARA EL 2017*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de <https://compreinmuebles.com/ecuador/category-blog-2-columns/112-desarrollo-del-sector-inmobiliario-en-ecuador-para-el-2017>

Concejo Metropolitano de Quito. (22 de Agosto de 2003). *Normas de Arquitectura y Urbanismo*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018, de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA S%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORD-3457%20-%20NORMAS%20DE%20ARQUITECTURA%20Y%20URBANISMO.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZA%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORD-3457%20-%20NORMAS%20DE%20ARQUITECTURA%20Y%20URBANISMO.pdf)

Concejo Metropolitano de Quito. (19 de Mayo de 2016). *Régimen Administrativo de la Licencia Metropolitana Urbanística de Publicidad Exterior LMU*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ordenanzas/ORDENANZA S%20MUNICIPALES%202016/ORDM%20-%20119%20%20%20%20%20%20%20%20Licencia%20Metropolitana%20Urban%C3%ADstica%20de%20Publicidad%20-%20%20Ord.%20Sustitutiva%20ORDM%20-%20308.PDF](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPALES%202016/ORDM%20-%20119%20%20%20%20%20%20%20%20Licencia%20Metropolitana%20Urban%C3%ADstica%20de%20Publicidad%20-%20%20Ord.%20Sustitutiva%20ORDM%20-%20308.PDF)

Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable . (2015). *Sostenible, construcciones amigables con el medio ambiente*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://www.cees-ecuador.org/sostenible-construcciones-amigables-con-el-medio-ambiente/>

Consejo Ecuatoriano de Edificación Sustentable (CEES). (2015). *Sostenible, construcciones amigables con el medio ambiente*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de <http://www.cees-ecuador.org/sostenible-construcciones-amigables-con-el-medio-ambiente/>

Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador. (2015). *Los Millennials en el Ecuador*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <http://cemdes.org/recursos/EstudioMillennial.pdf>

Damodaran. (2018). *Betas By Sector (US)*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2018, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Distrito Metropolitano Quito. (2010). *Conociendo Quito*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de <https://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletosdescarga/Folletos1.pdf>

Doing Business. (2017). *Manejo de permisos de construcción*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/dealing-with-construction-permits>

Doing Business. (Junio de 2017). *Obtención de electricidad*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/getting-electricity>

El Universo. (24 de Mayo de 2017). *Lenin Moreno asume presidencia de Ecuador*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/24/nota/6198136/lenin-moreno-asume-presidencia-ecuador>

Escuela Politécnica Nacional . (1 de Octubre de 2014). *Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito - Censo 2010*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de <https://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen34/tomo2/Unindicedifusodeniveles.pdf>

Facebook. (2018). *Anuncios Presupuestos y Pujas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://es-la.facebook.com/business/help/201828586525529>

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor-Ecuador 2016*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/reportegem2016-1498597645.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor United States Report 2016*. Recuperado el 14 de Abril de 2018,

de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/gem-usa-2016-report-1510548515.pdf>

IMPAQTO. (2018). *Servicios - ¿Qué te ofrecemos?* Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <http://www.impaqto.net/>

Inflation.eu - Worldwide Inflation Data. (2018). *Inflación histórica Estados Unidos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>

Infobae. (06 de Febrero de 2018). *A pesar del proteccionismo, Estados Unidos alcanzó en 2017 su mayor déficit comercial en siete años*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.infobae.com/america/eeuu/2018/02/06/a-pesar-del-proteccionismo-estados-unidos-alcanzo-en-2017-su-mayor-deficit-comercial-en-siete-anos/>

Infobae. (12 de Julio de 2018). *La inflación en Estados Unidos es la más alta en los últimos seis años*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.infobae.com/america/eeuu/2018/07/12/la-inflacion-en-eeuu-es-la-mas-alta-en-los-ultimos-seis-anos/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Información Censal*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Diciembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Indicadores laborales Diciembre 2017*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2017). *Tecnologías de la Información y Comunicación - TIC 2017*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Investing.com. (07 de Diciembre de 2018). *Rentabilidad del bono de Estados Unidos 5 años*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2018, de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

LinkedIn . (2018). *Coste y tipos de pujas de la publicidad de LinkedIn*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/11237/coste-y-tipos-de-pujas-de-la-publicidad-de-linkedin?lang=es>

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2017). *Rendición de cuentas 2017*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2018, de https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/MCEI_RC2017.pdf

Ministerio del Ambiente. (19 de octubre de 2016). *La estrategia para enfrentar el cambio climático se teje en las ciudades*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de <http://www.ambiente.gob.ec/la-estrategia-para-enfrentar-el-cambio-climatico-se-teje-en-las-ciudades-frente-a-un-auditorio-de-cerca-de-500-personas-el-ministro-del-ambiente-resalto-las-acciones-emprendidas-por-ecuador-para-enf/>

Ministerio del Ambiente. (04 de mayo de 2018). *En Quito se suscribió Pacto Global de alcaldes por el clima y la energía*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de <http://www.ambiente.gob.ec/en-quito-se-suscribio-pacto-global-de-alcaldes-por-el-clima-y-la-energia/>

Morgan Stanley. (09 de Agosto de 2017). *Millennials Drive Growth in Sustainable Investing*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Septiembre de 2013). *Informe de Evaluación de la Huella de Carbono y Huella Hídrica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)* . Recuperado el 28 de junio de 2018, de file:///C:/Users/usuario/Downloads/mdmq_informe_huellas_sep2013.pdf

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Situación económica y productiva del DMQ*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>

Murillo, S. (13 de Agosto de 2017). *El Telégrafo* . Recuperado el 02 de Abril de 2018, de Los coworking generan espacios donde la innovación es requisito: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/1/los-coworking-generan-espacios-donde-la-innovacion-es-requisito>

Office of Policy Development and Research (PD&R) U.S. Department of Housing and Urban Development . (2017). *HUD User*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.huduser.gov/portal/home.html>

Organisation for Economic Co-Operation and Development . (2017). *Average annual hours actually worked per worker*. Recuperado el 14 de Abril, de <http://stats.oecd.org/>

- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2017). *Average annual hours actually worked per worker*. Recuperado el 14 de Abril, de <http://stats.oecd.org/>
- Páginas web Ecuador. (2018). *Nuestros Precios*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- PANAL COWORKING. (2018). *Planes y precios del espacio de coworking*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <https://www.panalcoworking.com/planes-y-precios/>
- S&P Dow Jones Indices. (2018). *S&P 500*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2018, de <https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>
- Santander Trade. (Julio de 2018). *Cifras del Comercio Exterior en los Estados Unidos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior>
- SevilPeach. (2018). *Projects*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <http://sevilpeach.co.uk/>
- SRI - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2018). Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de Saiku - Ventas Netas Locales: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>
- Statista. (2018). *Penetración de los smartphones en los Estados Unidos desde 2010 hasta 2017*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de <https://es.statista.com/estadisticas/634137/penetracion-de-los-telefonos-inteligentes-en-los-ee-uu-2010-2017/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de Información - Compañías por Actividad Económica*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4

0name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Indicadores financieros por industria* . Recuperado el 08 de Diciembre de 2018, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Audidores Externos*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/auditor_externo.zul

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de Información / Directorio de Compañías*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio

U.S Green Building Council . (2018). Recuperado el 24 de junio de 2018, de USGBC Home: <https://new.usgbc.org/>

U.S. Department of Housing and Urban Development. (2017). *HUD User*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.huduser.gov/portal/home.html>

United States Department of Labor. (06 de Abril de 2018). *Employment status of the civilian population by sex and age*. Recuperado el 14 de Abril de 2018, de <https://www.bls.gov/news.release/empsit.t01.htm>

VISTAZO. (01 de Noviembre de 2017). *Edificio sustentables, una necesidad*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2018, de <https://www.vistazo.com/seccion/vida-moderna/ambiente/edificios-sustentables-una-necesidad>

WeWork. (2018). *WeWork*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <https://www.wework.com/es-ES/>

WORKQ. (2018). *Planes - Servicios*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <https://worq.com.ec/planes/>

ANEXOS

ANEXO 1 – MEJORES PRÁCTICAS DE ESTADOS UNIDOS

Detalle de empresas observadas

	WeWork	The Yard	Green Spaces
País de origen	EE.UU	EE.UU	EE.UU
Presencia Internacional	Si	No	No
Año de creación	2010	2011	2008

Factores clave del proyecto	Empresa	Práctica observada y seleccionada
Servicio al cliente	WeWork	<i>Página web: reserva de espacios, noticias y anuncios de la comunidad, asistencia a eventos y ofertas de trabajo.</i>
Precio	The Yard	<i>Planes mensuales con acceso a todas las sedes.</i>
Servicios Incluidos	Green Spaces	<i>Pet friendly (limitado), áreas comunes, impresora multiuso, bebidas, wifi, servicio de mensajería y paquetes, material de oficina, limpieza, parqueadero, cabinas telefónicas</i>
Publicidad	WeWork	<i>Mediante redes sociales, anuncios (fotos y videos) en plataformas digitales, frases tipo banner en espacios públicos</i>
Número de franquicias	WeWork	<i>457 edificios a nivel mundial y en varios continentes</i>
Acceso / seguridad	The Yard	<i>Para miembros: acceso 24/7. No miembros 9:00 am - 17:00 pm</i>
Beneficios y descuentos	The Yard	<i>Descuentos y tarifas especiales para miembros con empresas aliadas</i>
Comunidad	WeWork	<i>Blog digital que permite conexión y trabajo con otros miembros. Eventos sociales y profesionales</i>
Alianzas	Green Spaces	<i>Alianzas especialmente con empresas de varias industrias que se preocupan por el medio ambiente. Canje - beneficio mutuo</i>
Infraestructura y medidas tecnológicas	Green Spaces	<i>Medidas de energía alternativa y eficiencia energética. Más de 160 paneles solares en el techo, el 100% se compensa con la energía solar creada, iluminación LED en espacios verdes, recuperación de materiales, productos reciclados y no tóxicos utilizados para limpieza y suministros de papel, etc.</i>

Conclusiones mejores prácticas

1. Es posible acoger varias prácticas para el proyecto en cuestión en Ecuador y modificarlas lo mínimo posible de acuerdo al mercado nacional.
2. Las medidas ambientales son muy atractivas e importantes implementarlas pues en EE.UU las aplican de forma inteligente mediante alianzas con empresas con conciencia verde.
3. La creación de comunidad está muy bien manejada en EE.UU lo cual crea un lazo muy cercano con los consumidores. Para esto hacen uso de herramientas tecnológicas eficientes tanto en seguridad como en comunidad y entregan beneficios llamativos a los clientes.

ANEXO 2 - MATRIZ PORTER

FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
	Muy poco	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractivo
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES					
1 Requisitos de capital	Bajos				5 Altos
2 Diferenciación de productos	Escasa	1			Alta
3 Experiencia y efectos de aprendizaje	Poco importante		3		Muy importante
4 Especialización de activos	Poco especializados	1			Especializados
5 Reconocimiento de marca	Baja		2		Alta
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
1 Concentración de los competidores	Muchos		2		Pocos
2 Crecimiento del mercado	Lento			4	Rápido
3 Diferenciación del producto	Baja	1			Alta
4 Barreras de salida	Altas			4	Bajas
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS					
1 Disponibilidad de sustitutos	Alto		3		Bajo
3 Coste de cambio para el cliente	Bajo			4	Alto
4 Relación precio/calidad de sustituto	Alto	1			Bajo
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
1 Tamaño y concentración	Bajo				5 Alto
2 Amenaza de integración	Alta		2		Baja
3 Disponibilidad de información	Alta		3		Baja
4 Productos sustitutos	Alto		2		Bajo
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					
1 Tamaño y concentración	Bajo				5 Alto
2 Disponibilidad de información	Alta			4	Baja
3 Amenaza de integración	Alta		2		Baja
4 Diferenciación del producto/servicio	Baja		2		Alta

ANEXO 3 - HIPÓTESIS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Preguntas de investigación

- ¿Qué atributos le interesan más al consumidor acerca del servicio?
- ¿Cuál es el precio deseado para el servicio, establecido por el cliente?
- ¿En qué lugar prefiere el cliente que se ubique la empresa?
- ¿Por qué medio de comunicación se entera el cliente acerca del servicio?
- ¿Qué aspectos se ven afectados con la creación de un edificio de coworking inteligente y autosustentable para los clientes?

Preg.	Hipótesis Nula	Ho	Hipótesis Alternativa – H1	H1
1	Se afirma que al 80% de las personas le interesa más el aspecto de la colaboración entre emprendedores.	$H_0 \mu \geq 80\%$	Se rechaza que al 80% de las personas le interesa más el aspecto de la colaboración entre emprendedores.	$H_1 \mu < 80\%$
2	Se afirma que el 75% de las personas prefiere que el precio sea de \$5 dólares por hora.	$H_0 \mu \geq 75\%$	Se rechaza la afirmación de que el 75% de las personas prefiere que el precio sea de \$5 dólares por	$H_1 \mu < 75\%$

3	Se afirma que el 70% de las personas prefiere que el edificio se ubique en el sector centro – norte.	$H_0 \mu \geq 70\%$	Se rechaza la afirmación de que el 80% prefiere que el edificio se ubique en el sector centro – norte.	$H_1 \mu < 70\%$
4	Se afirma que al 90% de los clientes le gustaría enterarse por redes sociales acerca del servicio.	$H_0 \mu \geq 90\%$	Se rechaza la afirmación de que al 90% le gustaría enterarse por redes sociales acerca del servicio.	$H_1 \mu < 90\%$
5	Se afirma que el 95% de los clientes considera que un espacio autosustentable afecta positivamente en la imagen de su trabajo / emprendimiento.	$H_0 \mu \geq 95\%$	Se rechaza que el 95% de los clientes considera que un espacio autosustentable afecta positivamente en la imagen de su trabajo / emprendimiento.	$H_1 \mu < 95\%$

ANEXO 4 – FICHA TÉCNICA ENTREVISTA 1

Nombre	Carmen de la Cerda
Ocupación	Directora – Buen Trip Hub 2016 - actualidad
Experiencia	Trabaja con emprendedores, mentores, inversionistas y demás actores del emprendimiento tecnológico. Socia fundadora en Alapar Creativas 2013 – 2016. Directora de arte en Grupo 3.1416. Voluntaria en Gescultura 2010 - 2011
Fecha	16 de mayo del 2018
Duración	28 minutos y 18 segundos

ANEXO 5 – FICHA TÉCNICA ENTREVISTA 2

Nombre	Cristina Valarezo
Ocupación	Arquitecta
Experiencia	Ganadora primer premio en concurso de ideas del Municipio de Quito “Mi Barrio Ejemplar y Sostenible” – Sector Sur octubre 2018. Participación en proyectos de arquitectura sostenible nivel Quito. Colaboradora en plan metro
Fecha	12 de mayo del 2018
Duración	23 minutos y 30 segundos

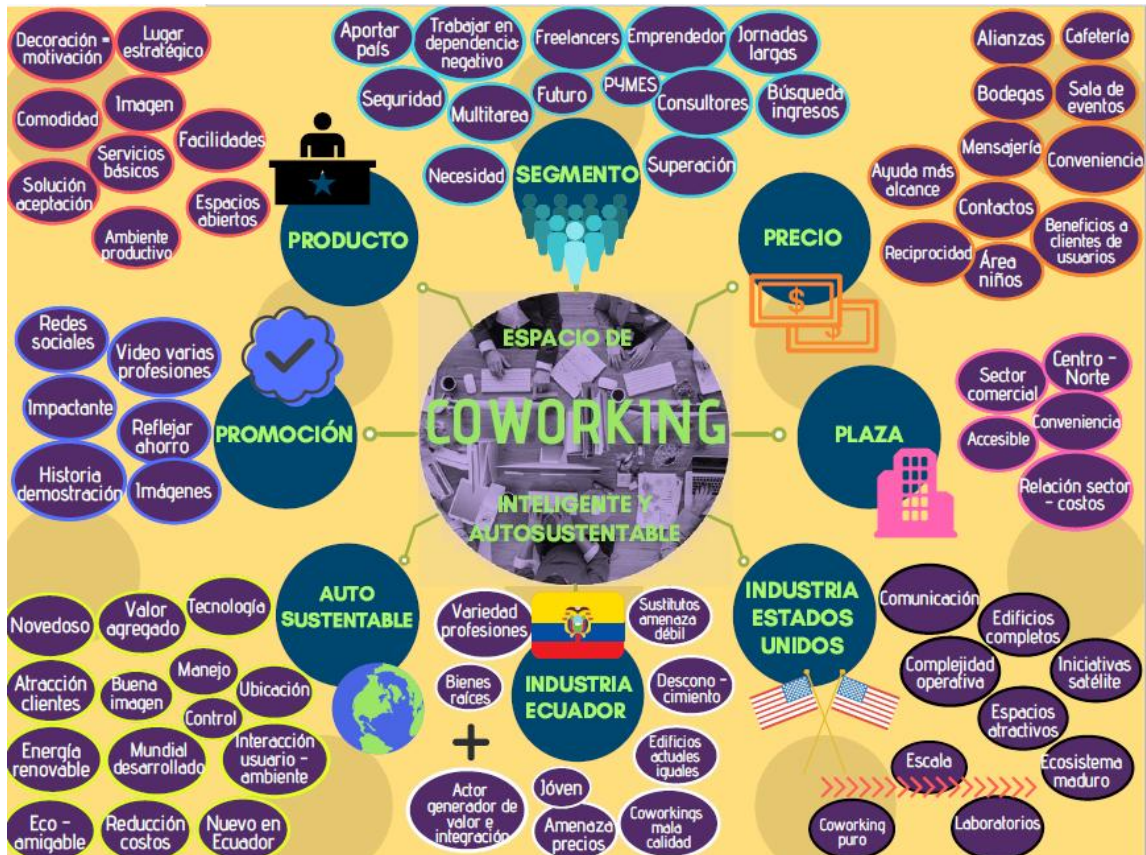
ANEXO 6 – FICHA TÉCNICA FOCUS GROUP

Nombres	Camila Medina, Camila Dávila, Carina Romero, Camila Salazar, Angélica Alcivar, David Llanos, Cristian Flores, Fidel Valarezo, Leonel Sánchez.
Rango de edades	21 – 45 años
Género	Mujeres y hombres
Fecha	5 de mayo del 2018
Lugar	Quito, sector Granda Centeno - Centro Norte de la ciudad
Duración	45 minutos

ANEXO 7 - GUÍA FOCUS GROUP / ESTRUCTURA DE TEMAS

Tema	Subtema /Preguntas	Tiempo
Percepción de la industria	¿Conocen acerca del coworking? ¿Qué saben acerca de esto? EXPLICACIÓN	2 min
	¿Conocen empresas de este tipo en el país, especialmente Quito? ¿Cuáles? ¿Les llaman la atención, por qué?	2 min
	¿Qué creen que le falta al ecosistema de emprendimientos en el país para que se desarrolle mucho más?	3min
Motivación de emprender y forma de trabajo	¿Qué les ha llevado a emprender?	2min
	¿Desde qué lugar acostumbran desempeñar su trabajo? ¿Por qué?	3min
	¿Qué ventajas y desventajas tiene trabajar desde estos lugares?	3min
	¿Cuántas horas trabajan al día? ¿Se han visto en la necesidad de trabajar a altas horas de la noche o muy temprano en la mañana y no tienen lo necesario? (internet, suministros de oficina)	2min
Producto	¿Consideran que mantener una oficina propia es posible en esta etapa de su emprendimiento? ¿Por qué?	2min
	¿Qué buscan en una oficina o lugar de trabajo en cuanto a características físicas? ¿Es importante o no? (concepto, diseño, imagen)	3min
	¿Qué comodidades básicas necesitan en su puesto de trabajo? (impresora, escáner, etc.)	2min
	¿Cómo sería su espacio de trabajo ideal?	2min
Precio	¿Qué servicios adicionales y complementarios quisieran obtener en un espacio de coworking?	2min
	¿Qué características harían que el precio que paguen sea justo? ¿Qué beneficios debería tener un espacio de coworking para que se sientan satisfechos?	2min
Plaza	¿Cerca de qué lugares preferirían que se encuentren ubicados este tipo de espacios? ¿O en qué sector de la ciudad? ¿Por qué?	2min
Promoción	¿Cómo les gustaría ver un comercial de coworking?	2min
	¿Qué información de la que podrían recibir de una publicidad de coworking consideran importante y relevante para aceptar el servicio?	2min
	¿Por qué medio preferirían enterarse del servicio? ¿Por qué?	2min
Segmento	¿Qué opinan acerca de trabajar desde un edificio o espacio de trabajo que sea autosustentable? EXPLICACIÓN ¿Qué beneficios encuentran de trabajar desde un espacio como este?	3min
	¿Creen que es mejor trabajar desde un edificio que se dedique únicamente al coworking, ambientes por pisos, espacios amplios? o ¿Prefieren un edificio que comparta las instalaciones con otras empresas y solo utilice un piso para coworking? ¿Por qué?	3min
	¿Consideran que relacionarse con otros emprendedores puede ayudar a su crecimiento? ¿Por qué?	3min
	¿Estarían dispuestos a hacer uso de este servicio? ¿Por qué?	2 min
	¿Qué aspectos no les gustaría de los espacios compartidos? ¿Qué le cambiarían o le quitarían? Danos una recomendación	3min
	¿Creen que el modelo de negocio planteado beneficiaría al desarrollo de su emprendimiento? ¿Por qué?	2min
Total		54 min

ANEXO 8 - MAPA MENTAL DATOS CUALITATIVOS



ANEXO 9 – FORMATO ENCUESTAS

1. ¿Conoce acerca del coworking?

- Si
- No

Coworking es una forma de trabajo que permite a emprendedores, profesionales independientes, grupos de trabajo, pymes de diferentes industrias, entre otros, compartir un mismo espacio de trabajo y recursos, colaborar y desarrollar proyectos sin perder su independencia. De esta manera el coworking permite tener una oficina / espacio de trabajo a un costo mucho menor que una oficina convencional.

2. ¿Conoce espacios de este tipo en la ciudad de Quito?

- Si
- No

3. ¿Cómo se llama esta empresa que conoces?

4. En una escala de 1 a 8 siendo 1 lo más importante y 8 lo menos importante, ¿qué beneficios BÁSICOS le gustaría recibir en un espacio de coworking?

- Alta velocidad de internet / Wifi
- Parqueadero

c. Talleres, cursos, charlas, eventos.

d. Cafetería

e. Acceso a salas de reuniones

f. Copiadora, impresora, escáner

g. Entrega de correspondencia

h. Recepcionista

5. En una escala de 1 a 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante, ¿qué beneficios COMPLEMENTARIOS le gustaría recibir por un espacio de coworking?

a. Mensajería (Servicio de entrega y recepción de productos)

b. Lockers (Casilleros personales y seguros)

c. Insumos de oficina (papelería)

d. Bodega

e. Horario 24/7 (Disponibilidad de espacio las 24 horas del día y 7 días a la semana)

6. En una escala de 1 a 4 siendo 1 lo más importante y 4 lo menos importante, ¿qué beneficios ESPECIALIZADOS le gustaría recibir en un espacio de coworking?

a. Espacios de recreación / relajación (salas de juegos y relajación)

b. Cabinas telefónicas (llamadas nacionales e internacionales)

c. Pet friendly (Acceso de mascotas al espacio)

- d. Salón de eventos (Showroom)
7. ¿Qué aspecto es para usted el más importante por el que utilizaría este tipo de espacios? Enumere del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante.
- Tener una oficina / lugar de trabajo
 - Ambiente inspirador, motivador y empresarial
 - Precio más bajo que tener una oficina propia
 - Rápida conexión a internet y servicios básicos
 - Red de contactos / Establecer relaciones con más emprendedores
8. ¿Le gustaría trabajar desde un edificio de coworking totalmente inteligente (autosustentable y ecológico)?
- Si
 - No
9. ¿Considera que trabajar desde un edificio de coworking, inteligente y autosustentable (ecológico) ayuda a la imagen de su emprendimiento / trabajo?
- Si
 - No

Considerando que la idea de este plan de negocio es la creación de un espacio de coworking, el cual sería un edificio dedicado completamente a lo mencionado, inteligente y AUTOSUSTENTABLE; que se dedique a brindar

- Por horas
 - Semanal
 - Diario
 - Mensual
 - Anual
16. ¿Cuál sería su forma de pago ideal? Seleccione solo una opción.
- Efectivo
 - Cheque
 - Tarjeta de crédito
 - Transferencia bancaria
 - PayPal
 - Otro: _____
17. ¿En cuál de los siguientes sectores de la ciudad le gustaría que se encuentre ubicado este espacio de coworking? Seleccione solo una opción.
- Norte
 - Centro – Norte
 - Centro
 - Sur
 - Cumbaya
 - Otro: _____

espacios de oficina y lugares de trabajo compartidos, enfocado al desarrollo de proyectos con beneficios básicos, complementarios y especializados como los mencionados con anterioridad:

10. ¿Qué precio dentro de este rango \$3 - \$10 consideraría este servicio como muy barato que le haría dudar de su calidad y no hacer uso de él? (Precio por hora)
- _____
11. ¿Qué precio dentro de este rango \$3 - \$10 dólares consideraría este servicio como barato y aún así haría uso de él? (Precio por hora)
- _____
12. ¿Qué precio dentro de este rango \$3 - \$10 dólares consideraría este servicio como caro y aún así haría uso de él? (Precio por hora)
- _____
13. ¿Qué precio dentro de este rango \$3 - \$10 dólares consideraría este servicio como muy caro para no adquirirlo? (Precio por hora)
- _____
14. ¿A qué precio dentro de \$3 y \$10 dólares considera usted que es el precio justo para hacer uso de estos espacios? (Precio por hora)
- _____
15. ¿De qué manera preferiría pagar por el servicio? Seleccione solo una opción.
18. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza? Seleccione solo una opción
- Redes sociales
 - Prensa
 - Radio
 - Televisión
19. ¿Por cuál red social le gustaría recibir información acerca de coworking?
- Facebook
 - Instagram
 - Snapchat
 - Twitter
 - LinkedIn
 - Correo electrónico
20. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?
- Siempre
 - Solo cuando es de un tema de mi interés
 - Rara vez
 - Nunca
21. ¿Qué tipo de publicidad se detiene a ver más? Seleccione solo una opción
- Imágenes / Fotos

- b. Videos
- c. Frases
- 22.** ¿Con qué frecuencia utilizaría el espacio de coworking? Seleccione solo una opción
 - a. 1 – 4 horas por semana
 - b. Un día a la semana
 - c. Tres días a la semana
 - d. Toda la semana
 - e. Todo el mes
- 23.** ¿Cuál es su situación laboral actual? Seleccione solo una opción
 - a. Independiente (freelancer)
 - b. En relación de dependencia tiempo completo
 - c. En relación de dependencia medio tiempo
 - d. Emprendedor
 - e. Empresario
 - f. Desempleado en busca de trabajo
- 24.** ¿Cómo trabaja? Seleccione solo una opción
 - a. Individualmente
 - b. En grupo
 - c. Ambas

- a. Si
- b. No
- 29.** Si su respuesta anterior fue positiva, ¿por qué razón utilizaría un espacio de coworking? Seleccione solo una opción.
 - a. Para estudiar
 - b. Para trabajar
 - c. Para desarrollar un emprendimiento
 - d. Para ampliar red de contactos
 - e. Para ampliar clientes
- 30.** ¿Qué edad tiene?

- 31.** ¿Cuál es su género?
 - a. Masculino
 - b. Femenino
- 32.** ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual en promedio?
 - a. \$0 - \$100
 - b. \$100 – \$300
 - c. \$300 – \$500
 - d. \$500 – \$700
 - e. \$700 – \$1000

- 25.** ¿Desde qué lugar acostumbra a desempeñar su trabajo? Seleccione solo una opción
 - a. Casa
 - b. Oficina propia
 - c. Oficina alquilada
 - d. Espacios públicos (Cafeterías, restaurantes)
 - e. Universidades
 - f. Bibliotecas
 - g. Oficina de empresa a la que pertenezco
- 26.** ¿Considera que cuenta con los suministros de oficina o implementos necesarios y suficientes para desarrollar adecuadamente su trabajo? Seleccione solo una opción
 - a. Si
 - b. No
- 27.** ¿Cuántas horas en promedio trabaja al día?
 - a. 4
 - b. 6
 - c. 8
 - d. 10
 - e. Más de 10
- 28.** ¿Haría uso del modelo de espacio de coworking planteado?
 - f. \$1000 – \$1500
 - g. Más de \$1500

ANEXO 11 – TABLAS CRUZADAS

Personas naturales

¿Conoce acerca del coworking?	¿Conoce espacios de este tipo en la ciudad de Quito?		
	Sí	No	Total general
Sí	27,27%	34,55%	61,82%
No	0,00%	38,18%	38,18%
Total general	27,27%	72,73%	100,00%

Red social para recibir información	Medio de comunicación más utilizado		
	Redes Sociales	Televisión	Total general
Facebook	32,73%	0,00%	32,73%
Instagram	21,82%	0,00%	21,82%
Correo electrónico	18,18%	1,82%	20,00%
LinkedIn	16,36%	0,00%	16,36%
Snapchat	5,45%	0,00%	5,45%
Twitter	3,64%	0,00%	3,64%
Total general	98,18%	1,82%	100,00%

¿Para qué utilizaría el espacio?	¿Haría uso del modelo de coworking planteado?		
	Si	No	Total general
Para estudiar	5,45%	0,00%	5,45%
Para trabajar	25,45%	1,82%	27,27%
Desarrollar emprendimiento	30,91%	1,82%	32,73%
Ampliar red contactos	18,18%	0,00%	18,18%
Ampliar clientes	9,09%	0,00%	9,09%
No usaría	0,00%	7,27%	7,27%
Total general	89,09%	10,91%	100,00%

¿De qué manera preferiría pagar?	¿Cuál sería su forma de pago ideal?			
	Efectivo	Tarjeta de crédito	Transferencia	Total
Por horas	10,91%	3,64%	1,82%	16,36%
Diario	0,00%	0,00%	1,82%	1,82%
Semanal	5,45%	1,82%	1,82%	9,09%
Mensual	36,36%	7,27%	27,27%	70,91%
Anual	0,00%	0,00%	1,82%	1,82%
Total general	52,73%	12,73%	34,55%	100,00%

¿Le gustaría trabajar desde un edificio autosustentable?	¿Trabajar desde un edificio autosustentable ayuda a mejorar la imagen frente a terceros?		
	Sí	No	Total general
Sí	94,55%	5,45%	100,00%
Total general	94,55%	5,45%	100,00%

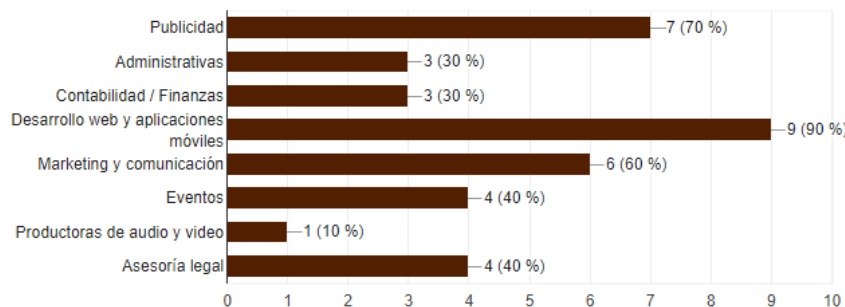
Personas jurídicas

Le gustaría:	Horas en promedio labora su empresa al día				
	4	8	10	Más de 10	Total
oficinas con espacio delimitado	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%
oficinas sin espacio delimitado	10,00%	20,00%	10,00%	0,00%	40,00%
un piso compartido con otra empresa	0,00%	10,00%	30,00%	0,00%	40,00%
un piso completo del edificio	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
Total general	10,00%	30,00%	50,00%	10,00%	100,00%

¿Para qué utilizaría el espacio?	¿Haría uso del modelo de coworking planteado?		
	No	Sí	Total general
No usaría	20,00%	0,00%	20,00%
Para ahorrar costos	0,00%	30,00%	30,00%
Para ampliar clientes	0,00%	10,00%	10,00%
Para ampliar red de contactos	0,00%	30,00%	30,00%
Para trabajar	0,00%	10,00%	10,00%
Total general	20,00%	80,00%	100,00%

¿Qué tipo de empresas o profesionales le gustaría que estén dentro del espacio de coworking? Puede elegir más de una opción

10 respuestas

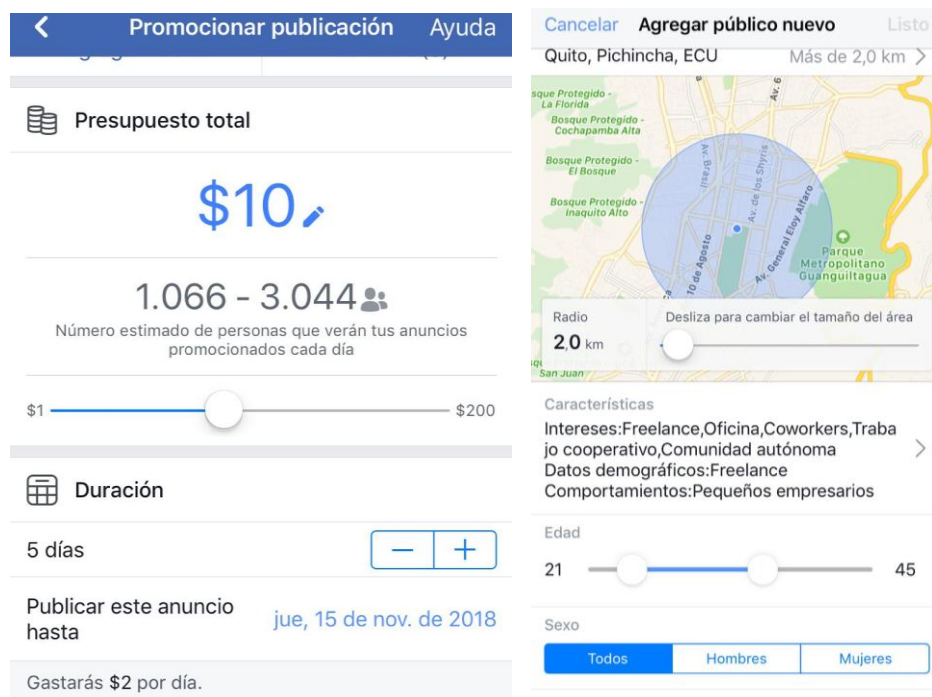


ANEXO 12 - MODELO PUBLICIDAD FRASES TIPO PANCARTA



Tomado de WeWork – mejores prácticas. Uso de frases “motivadoras” en espacios públicos que inviten al uso del servicio de coworking. Esta fue especialmente para una campaña publicitaria en Nueva York en la estación de metro de Herald Square.

ANEXO 13 - PUBLICIDAD / ANUNCIOS EN REDES SOCIALES



Promocionar publicación Ayuda

Cancelar **Agregar público nuevo** Listo

Quito, Pichincha, ECU Más de 2,0 km >

Presupuesto total

\$10

1.066 - 3.044

Número estimado de personas que verán tus anuncios promocionados cada día

\$1 \$200

Duración

5 días

Publicar este anuncio hasta **jue, 15 de nov. de 2018**

Gastarás \$2 por día.

Radio **2.0 km** Desliza para cambiar el tamaño del área

Características

Intereses:Freelance,Oficina,Coworkers,Trabajo cooperativo,Comunidad autónoma >

Datos demográficos:Freelance

Comportamientos:Pequeños empresarios

Edad

21 45

Sexo

Todos Hombres Mujeres

ANEXO 14 – CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos mensuales					
Gastos de nómina	\$3.020,55	\$3.334,12	\$3.459,14	\$3.589,02	\$3.723,98
Gastos suministros oficina	\$150,00	\$155,85	\$161,93	\$168,24	\$174,80
Gasto servicios tercerizados	\$1.850,00	\$1.922,15	\$1.997,11	\$2.075,00	\$2.155,93
Gasto internet corporativo	\$110,00	\$114,29	\$118,75	\$123,38	\$128,19
Gasto insumos cafetería	\$80,00	\$83,12	\$86,36	\$89,73	\$93,23
Gasto eventos coworking	\$900,00	\$935,10	\$971,57	\$1.009,46	\$1.048,83
Costos variables mensuales					
Costos variables personas	\$402,79	\$441,38	\$ 483,67	\$530,00	\$580,77
Costos variables empresas	\$134,26	\$147,13	\$161,22	\$176,67	\$193,59
Total gastos mensuales	\$6.647,61	\$7.133,14	\$7.439,74	\$7.761,50	\$8.099,32
Meses	2	2	2	2	2
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	\$13.295,21	\$14.266,28	\$14.879,49	\$15.523,01	\$16.198,64

ANEXO 15 – TASAS DE DESCUENTO

Detalle	Valor
Tasa libre de riesgo	2,70%
Rendimiento del mercado	12,27%
Beta apalancada	1,02
Beta desapalancada	0,75

Riesgo país	7,43%
Tasa de impuestos	25,00%
Participación trabajadores	15%
Escudo fiscal	36,25%
Razón deuda/capital	0,67
Costo deuda actual	10,20%
Tasas de descuento	
WACC	14,54%
CAPM	19,89%

ANEXO 16 – ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

Estado de flujo de efectivo anual						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades operacionales	\$ -	\$497,98	\$7.248,54	\$20.128,91	\$34.625,25	\$47.398,98
Utilidad neta	\$ -	\$-43.179,12	\$-33.721,59	\$-20.652,66	\$-6.161,19	\$6.308,54
Depreciaciones	\$ -	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98	\$40.547,98
Amortizaciones	\$ -	\$108,58	\$108,58	\$108,58	\$108,58	\$108,58
Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$3.020,55	\$313,58	\$125,01	\$129,89	\$134,95
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$298,93
Actividades de inversión	\$-786.824,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$-786.824,41	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$-
Actividades de financiamiento	\$803.189,42	\$-51.905,81	\$-57.454,87	\$-63.597,15	\$-70.396,08	\$-77.921,86
Δ Deuda largo plazo	\$321.275,77	\$-51.905,81	\$-57.454,87	\$-63.597,15	\$-70.396,08	\$-77.921,86
Pago de capital	\$481.913,65	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$-
Incremento neto en efectivo	\$ 16.365,01	\$-51.407,83	\$ -50.206,33	\$ -43.468,24	\$ -35.770,83	\$-28.675,05
Efect. principio de periodo	\$ -	\$-64.515,44	\$-689.129,88	\$-1.254.963,99	\$-1.733.534,64	\$-1.967.001,72
Total efectivo final del periodo	\$16.365,01	\$-115.923,27	\$-739.336,21	\$-1.298.432,23	\$-1.769.305,46	\$-1.995.676,77

ANEXO 17 – ÍNDICES FINANCIEROS DEL PROYECTO Y DE LA INDUSTRIA

	Índices	Industria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Razón corriente	1,4685	-3,20	-18,48	-29,68	-41,08	-45,10
Rentabilidad	ROI	5,74%	-5,4%	-4,2%	-2,6%	-1%	1%
	ROA	1,92%	-0,1%	-0,1%	-0,02%	0,1%	0,2%
	ROE	0%	-0,8%	-0,7%	-0,6%	-0,1%	0,2%
Endeudamiento	Endeudamiento total	0,3001	0,39	0,37	0,32	0,23	0,09

