



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA UNA EMPRESA COWORKING EN
EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO
CARABOBO**

Autor(es):

Hernandez, Lorenzo

C.I: 20.680.448

lorensoccer@hotmail.com

Rodríguez, Yvana

C.I: 27.157.452

yvanarod97@gmail.com

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO
CARABOBO**

Trabajo de Grado para Optar al Título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor(es):
Hernandez, Lorenzo
C.I: 20.680.448
Rodríguez, Yvana
C.I: 27.157.452
Tutor:
Ing. Francisco Gelanzé, PhD.

San Diego, julio de 2020



FI-I -002-2020-2CE (TG)

Valencia, 19 de junio de 2020

Ciudadanos:

Hernández H., Lorenzo I.

20.680.448

Rodriguez B., Yvana T.

27.157.452

Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 01-2020 de fecha 04-05-2020 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado ***DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO. ESTADO CARABOBO*** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. Francisco M. Gelanzé S. C.I: 15.087.998 como Tutor Académico que los asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,



Prof. Luís Lira

Decano de la Facultad de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

L l/a.a.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ing. Francisco M. Gelanzé S., portador(a) de la cédula de identidad No V-15.087.998, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadanos(as), LORENZO HERNANDEZ - YVANA RODRIGUEZ Titular(es) de la(s) Cedula de Identidad N.º 20.680.448 - 27.157.452, titulado “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO”, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 24 días del mes de junio del año 2020

Ing. Francisco Gelanzé, PhD.
C.I.: V-15.087.998

DEDICATORIA

“La vida es hermosa, es hermosa con sus contrariedades, pienso que estar vivo es un milagro y debemos ser conscientes de ello, este logro se lo dedico a mi madre Damelis Hernandez, soy reflejo de su constancia y lucha, ni en el momento más aciago renunció a mí, es mi impulso cada día para no rendirme”

“A quienes no me acompañan físicamente, pero están en mi corazón y forman parte mi esencia, deseando que estuvieran presentes para vernos alcanzar esta meta, a mi abuelo Luis Andrés Burgos y a mi tía Edith Thomas”

Lorenzo I. Hernandez

DEDICATORIA

“Este trabajo va dedicado de manera muy especial a las personas más influyentes en mi vida; a mis padres, Carlos Rodríguez y Tivisay Bolívar por su esfuerzo, dedicación y apoyo de forma incondicional en mis años de estudio, por ser pilares fundamentales en el cumplimiento de mis objetivos, y por haberme enseñado a siempre ver lo positivo en lo negativo, a perseverar, luchar y a no rendirse jamás. A la memoria de mi abuelita Priscila Araujo quien no está físicamente pero que siempre me acompaña en cada etapa de mi vida, a mi abuelita Petra Montoya, por cada uno de sus sabios consejos. A mi hermano menor Carlos Rodríguez por apoyarme en los momentos que más necesite. A mi hermana mayor Mónica Rodríguez, quien me dio el impulso y la motivación en cada paso, quien me inspira día a día a salir adelante y progresar.

Yvana T. Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por haber sido acompañante y guía durante este proceso, a nuestros familiares por apoyarnos en todo momento y por forjarnos los valores que de responsabilidad y compromiso, así como de determinación para lograr cada uno de los objetivos planteados. Agradecemos a la Universidad José Antonio Páez, en donde pudimos desarrollar las habilidades en la carrera que emprendimos de manera satisfactoria.

De manera especial agradecemos a nuestro tutor Ingeniero Francisco Gelanzé, no sólo por su asesoramiento indispensable en el desarrollo del presente estudio, sino también por su calidad humana, así como lo distinguido de sus aportes académicos, su nivel de responsabilidad a lo largo de los últimos semestres de nuestra carrera universitaria y por habernos brindado las herramientas para la obtención de este título profesional.

Por su orientación y atención, agradecemos al Ingeniero Jesús Izaguirre por la confianza brindada, apoyo y asesoría, así como lo destacado de sus conocimientos como experto en el área de rentabilidad de proyectos imprescindible para la consolidación de los objetivos del presente estudio.

En especial agradecimiento a los Ingenieros Manuel Cuadrado y Ana Avendaño, por los conocimientos y valores entregados a nosotros como estudiantes universitarios en formación, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que podamos crecer como futuros profesionales, por la pedagogía y la sensibilidad de su tacto para saber llegar al lado más delicado de la enseñanza, el de la confianza, gracias a ustedes por su dedicación y apoyo incondicional.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros de estudio, que siempre nos han prestado un gran apoyo incondicional, necesarios en los momentos difíciles.

ÍNDICE

INDICE DE CUADROS	xi
INDICE DE GRAFICOS	xiii
INDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación de la Investigación	6
1.5. Alcance.....	7
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Organización, Negocio y Empresa	12
2.2.2. Tipos de empresas.....	13
2.2.3. Teoría General de la Administración.....	19
2.2.4. Planificación	20
2.2.5. Plan de Negocios	20
2.2.6. Metodología Canvas	21
2.3. Definiciones de Términos Básicos	25
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo de la Investigación	27

3.2. Diseño de la Investigación	28
3.3. Nivel de la Investigación.....	29
3.4. Población y Muestra.....	29
3.4.1. Población	29
3.4.2. Muestra	30
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	30
3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos	30
3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos	31
3.6. Validación y Confiabilidad del Instrumento	33
3.6.1. Validación	33
3.6.2. Confiabilidad	33
3.7. Fases de la Investigación.....	35

IV RESULTADOS

4.1. Fase I: Establecimiento según la metodología canvas de la propuesta de valor y segmento de clientes para una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo	37
4.1.1. Tabulación de la Encuesta.....	37
4.1.2. Análisis de los Resultados de la Encuesta.....	39
4.1.3. Segmento de Clientes	65
4.1.4. Propuesta de valor	66
4.1.5. Demanda Insatisfecha	84
4.1.6. Canales	84
4.1.7. Relaciones con el Cliente	85
4.1.8. Recursos Claves	85
4.1.9. Actividades Claves.....	85
4.1.10. Socios Claves	85
4.2. Fase II: Identificación de las características económicas del plan de negocios, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo.....	86
4.2.1. Flujos monetarios asociados.....	86
4.3. Fase III: Describir los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo	97

4.3.1. Aspectos organizacionales	97
4.3.2. Aspectos legales	120
4.3.3. Aspectos ambientales	123
4.4. Fase IV: Evaluación económica del plan de negocios	127
4.4.1. Periodo de estudio	127
4.4.2. Promoción	128
4.4.3. Precios de los servicios	128
4.4.4. Plan de Producción.....	130
4.4.5. Ingresos Brutos (IB).....	132
4.4.6. Depreciación y amortización de intangibles	134
4.4.7. Ingreso Neto (ING)	138
4.4.8. Impuesto Sobre la Renta (ISLR)	139
4.4.9. Flujos monetarios netos.....	140
4.4.10. Análisis costo-beneficio (B/C).....	141
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS	148
APÉNDICES	152

INDICE DE CUADROS

CUADRO

1.	Descripción de Bloques de la Metodología Canvas.....	23
2.	Cuadro de Resultados.....	38
3.	Cuadro de Características del Cliente	65
4.	Áreas de trabajo del espacio coworking.....	67
5.	Puestos Flexibles.....	70
6.	Puestos dedicados.....	71
7.	Oficinas independientes	72
8.	Sala de reuniones.....	73
9.	Áreas sociales.....	74
10.	Otras áreas	75
11.	Descripción de tarifas.....	76
12.	Tipos de planes.....	76
13.	Descripción de planes	78
14.	Fases de Propuesta de Valor	78
15.	Cálculos de demanda.....	83
16.	Descripción de activos fijos según el área de trabajo.....	87
17.	Descripción de mobiliario y equipos.....	88
18.	Salarios asignados mensuales	90
19.	Valores de inflación	92
20.	Valores estimados de inflación	92
21.	Gastos de materiales.....	93
22.	Cálculo de nómina.....	95
23.	Gastos en servicios	96
24.	Costos operacionales para los periodos de tiempo.....	96

25. Procesos de prestación de servicios	106
26. Funciones del perfil del gerente	110
27. Funciones del perfil del administrador.....	111
28. Funciones del perfil del recepcionista.....	113
29. Funciones del perfil encargado del área de limpieza	114
30. Funciones del perfil del encargado del área de seguridad.....	115
31. Funciones del perfil del encargado de barra de café	116
32. Medidas para reducir la generación de residuos	126
33. Periodo de estudio	127
34. Precio de venta de los planes	129
35. Precios de los planes estimados para el año 2021.....	129
36. Precios de los planes para cada periodo.....	130
37. Cantidad estimada de suscriptores	131
38. Plan de producción para los periodos de tiempo.....	132
39. Ingreso bruto para el año 2021	133
40. Ingreso bruto para los periodos de tiempo	133
41. Depreciación del mesón de 14 puestos	135
42. Depreciación de mobiliario y equipos	135
43. Valor residual para los periodos de tiempo	137
44. Ingreso neto gravable para los periodos de tiempo.....	139
45. ISLR para cada periodo de tiempo.....	139
46. Ingreso neto después de impuesto cada periodo de tiempo	140
47. Cálculo costo-beneficio en cada periodo de tiempo.....	142

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1. Determinación de Genero	39
2. Rango de Edad (Comprendida entre 22 y 30 Años).....	40
3. Rango de Edad (Comprendida entre 31 y 50 Años)	40
4. Residentes en San Diego, Estado Carabobo	41
5. Residencia en otro Municipio del Estado Carabobo.....	42
6. Ocupación freelancer	43
7. Perfil de Ocupación	44
8. Publicidad a través de redes sociales	45
9. Otros canales de comunicación para promoción	45
10. Servicio de cafetería	47
11. Servicios Complementarios	47
12. Servicio de atención de correo corporativo	48
13. Otros servicios de atención al cliente	49
14. Conocimiento de usuarios que puedan hacer uso del espacio coworking .	50
15. Servicio de fotocopiado y papelería	51
16. Otros servicios indispensables	51
17. Altos costos de alquiler como principal motivo para asistir a un espacio <i>coworking</i>	52
18. Otros aspectos	53
19. Ubicación del Espacio <i>Coworking</i> en un Centro Comercial	54
20. Otra Ubicación	55
21. Oficina independiente como el área de más importancia	56
22. Otras áreas	56
23. Frecuencia con la que se utilizan Espacios Alternos	57

24. Espacios para interactuar	58
25. Determinación de precios según servicios complementarios	59
26. Determinación de precios según otros criterios	69
27. Importancia del servicios especializado de un barista	61
28. Disposición para cancelar (entre 5.1 a 7 USD) por una hora del servicio de alquiler	62
29. Posibilidad para cancelar (entre 2 a 5 USD) por una hora del servicio de alquiler	62
30. Disposición para acudir a un espacio <i>coworking</i>	63
31. Aceptación de un espacio <i>coworking</i> en San Diego, Estado Carabobo	64

INDICE DE FIGURAS

FIGURA

1.	Cantidad de Espacios Coworking por Continente 2013	4
2.	Lienzo de la Metodología Canvas	22
3.	Plano distribución <i>coworking</i>	68
4.	Plano isométrico distribución <i>coworking</i>	69
5.	Lienzo de propuesta de valor empleando metodología canvas	80
6.	Lienzo de la metodología canvas.....	86
7.	Diagrama de flujo de proceso del servicio general.....	108
8.	Organigrama de la empresa	110
9.	Desglose de la cantidad porcentual de los clientes.....	131
10.	Flujos monetarios.....	140
11.	Flujos netos consolidados.....	141



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO
CARABOBO**

Autores: Hernandez, Lorenzo. Rodríguez, Yvana.

Tutor Académico: Ing. Francisco Gelanzé

Fecha: Mayo 2020

RESUMEN

En el presente trabajo, enmarcado dentro de la modalidad de “proyecto factible”, se propuso el diseño de un plan de negocios para una empresa *coworking*, caracterizada por el servicio de alquiler de espacios que cuenten con todos los recursos necesarios a un precio accesible para el trabajador independiente (*freelancer*), pequeñas y medianas empresas (*pymes*), en donde los clientes al rentar un área de trabajo en común se comparten los gastos, catalogándose ésta como la interpretación postmoderna de la oficina, siendo una opción más económica. El estudio tuvo como finalidad determinar la rentabilidad del plan de negocios para el espacio *coworking*, determinando el perfil del cliente potencial, adaptando las diversas áreas de trabajo a cada una de las necesidades del segmento, aplicando la metodología canvas, para crear la propuesta de valor. Se especificaron los flujos monetarios representativos del proyecto lo que permitió conocer el valor de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del plan de negocios, además se presentaron los aspectos organizacionales, legales y ambientales para este tipo de empresa. Por último, se evaluó económicamente el plan de negocios propuesto, mediante un análisis de costo-beneficio (B/C), para lo cual se planteó en primera instancia el tiempo de vida del proyecto, en base a esto se mostró la relación que existe entre los costos y los ingresos para cada periodo, los cuales se deberán tomar en consideración para determinar la rentabilidad del proyecto y establecimiento de la empresa en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

Palabras Claves: Plan de negocios, costo-beneficio, rentabilidad

INTRODUCCIÓN

La globalización y aceleración de los mercados exigen cada vez más, por lo que las empresas se han tenido que adaptar a ello, esto implica encontrar lugares funcionales, que se apeguen a sus necesidades, den una buena imagen y propicien el bienestar de sus colaboradores. El modelo de alquiler de espacios de cotrabajo ha tenido un crecimiento significativo en el mundo, cada vez más las personas están interesadas en trabajar en espacios compartidos debido a que cuentan con características para trabajar de forma eficiente y con menores costos fijos que una oficina tradicional, siendo así la opción ideal para emprendedores y personas independientes que con el uso de la conectividad puedan trabajar convenientemente.

En el Capítulo I: El Problema cuyo contenido consistió en la contextualización del problema, los objetivos, general y específicos, así como la justificación de la Investigación, el alcance.

En el Capítulo II: Marco Teórico, en este aporte se indicaron los antecedentes que brindaron soporte en función de investigaciones previas por otros autores, las bases teóricas de la investigación, y el desarrollo de los términos básicos que sirven de aclaratoria antes cualquier duda.

En el Capítulo III: Se presentó el Marco Metodológico de la investigación, donde se trataron puntos relevantes como tipo de diseño de estudio. Se definieron las técnicas de recolección de información, así como la población y muestra, también las fases metodológicas que permitieron el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el Capítulo IV: Se especificaron los Resultados, en la primera fase se identificó la propuesta de valor y el segmento de clientes mediante el uso de la metodología canvas, en la segunda fase se especificaron los flujos monetarios constituyentes del proyecto, en la tercera fase se establecieron los aspectos organizacionales, legales y ambientales de la empresa y finalmente en la cuarta fase se determinó la rentabilidad del proyecto mediante un análisis costo beneficio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La globalización y el avance de la tecnología hacen que los negocios y el emprendimiento, requieran de un constante afinamiento en sus estrategias para mejorar la comunicación y el intercambio de ideas, lo que en conjunto viene generando un patrón de nuevas necesidades propiciando así una demanda a la cual se intenta dar respuesta de un espacio flexible que permita la interacción entre personas con actividades laborales en común, siendo los costos de este espacio de alquiler accesibles para los clientes y que brinde los recursos necesarios para trabajar de manera ideal.

Es así, como se dio a conocer un modelo de negocio atractivo e innovador el cual fue llamado cotrabajo (*coworking*), este se presenta bajo la interpretación postmoderna de la oficina, hace referencia a un sistema en el que un grupo de trabajadores independientes comparten un espacio físico de trabajo y en conjunto cubren los gastos fijos derivados de contar con una oficina, lo mejor del cotrabajo, es que además de compartir espacios se comparten también experiencias y conocimiento que dan pie a nuevos proyectos generando sinergia entre los individuos.

Este tipo de empresa ofrece el servicio de alquiler o arrendamiento de espacios físicos para trabajar, estos tienen la característica de ser ambientes compartidos distribuidos en diferentes áreas dependiendo de la necesidad y decisión del cliente, como oficinas independientes, salas de reuniones, puestos de trabajos fijos, flexibles o áreas sociales. Por la cancelación del servicio de alquiler o arrendamiento de estos espacios de trabajo, el cliente tiene acceso a un conjunto de servicios adicionales como equipos mobiliarios (sillas, mesas, escritorios, muebles, sofá, sistemas modulares) que se adaptan ergonómicamente a cada una de las necesidades y gustos, WiFi, iluminación adecuada, aire acondicionado, barra de café y snacks, agua potable, impresión,

fotocopiado y scanneo, seguridad y estacionamiento. Mediante el establecimiento de un balance de membresías administradas, se realizan las tarifas clásicas mensuales para el alquiler, con modalidades flexibles para los que estén de paso, estos últimos pueden elegir entre precios por hora, diario, semanal o quincenal. Este modelo surge aproximadamente en el año 1995, cuando se funda “C-Base” en Berlín, Alemania uno de los primeros laboratorios hacker (*hacklabs*) del mundo, caracterizado por ser un espacio de trabajo en comunidad en el que los participantes colaboraban en diversos proyectos relacionados con la ciencia, las nuevas tecnologías y lo digital. Para 1999 el concepto se materializó, siendo Bernard DeKoven un Ingeniero estadounidense quien acuñó el término para describir el trabajo colaborativo a través de ordenadores. No fue sino hasta 2005, que surgió oficialmente en San Francisco, California *Spiral Muse* el primer espacio de *coworking* ideado por el programador Brad Neuberg. “Dicho espacio surgió como cooperativa sin fines de lucro y ofrecía ocho mesas dos días a la semana, *WiFi* gratuito y almuerzos compartidos”. Pérez (2014)

De acuerdo al único censo existente de espacios de cotrabajo llamado Censo Global de Coworking de febrero del 2013, se encontró un “aumento anual del 87% de espacios de trabajo compartidos en todo el planeta, con lo cual el número total aumentaría para esa fecha a 2498”. Johnson (2013) Algunos de los hallazgos más interesantes del censo:

- Desde 2010, ha habido un aumento del 300% en el número de espacios de cotrabajo.
- Ochenta países de todo el mundo tienen espacios de trabajo compartidos.
- Los EE.UU. tiene el mayor número de espacios de trabajo compartido (781), seguido de Alemania (230), Reino Unido (166) y Australia (62).
- Varios países, entre ellos Ghana, Kirguistán, Pakistán, Puerto Rico y Venezuela acaban de incursionar en el cotrabajo, con un espacio de trabajo compartido cada uno.

Los espacios cotrabajo han evolucionado a través de los años, de ser sólo algunas oficinas alrededor del mundo a ser un concepto innovador, grandes empresas como *Facebook* y *Google* lo han adoptado como filosofía organizacional, creando dentro de sus instalaciones espacios compartidos que estimulan la productividad de sus trabajadores. Así mismo, *Google* siguiendo esta tendencia y con el objetivo de brindar dichos espacios a una comunidad más grande, inauguró recientemente una iniciativa llamada *Google Campus*, donde ofrece innovadoras oficinas bajo el concepto de cotrabajo. Los beneficios que ha traído el *coworking* han sido tan significativos que de acuerdo con la Encuesta Global de *Coworking*, se estimó que existan cerca de 1,7 millones de personas trabajando en alrededor de 19.000 espacios de cotrabajo en todo el mundo.

De acuerdo con el censo de 2013 el total de espacios de coworking a nivel mundial es 2490 (ver Figura 1), en Sudamérica había para ese momento 141 espacios de cotrabajo, destacándose países como Chile, Colombia, Argentina, Uruguay y especialmente Brasil.

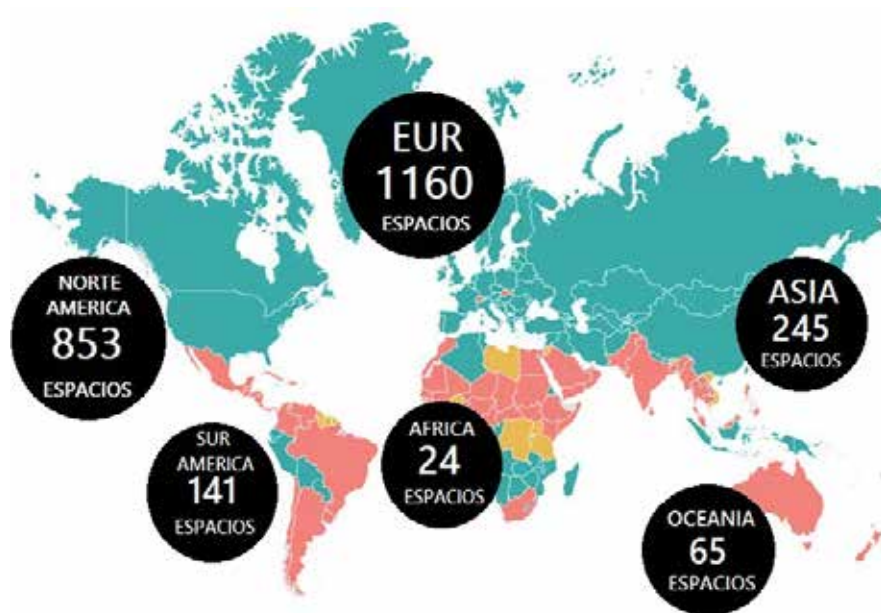


Figura 1. Cantidad de Espacios Coworking por Continente 2013

Fuente: Censo Global de Coworking (2013)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

El mayor crecimiento de espacios de cotrabajo fue registrado en muchos países de América del Sur y América Central “con un crecimiento de 167% en 2012, más del 50% de dicho fenómeno tuvo lugar en Brasil, que cuenta con 44 espacios, de los cuales alrededor del 33% están ubicados en Sao Paulo”. Calderón (2015)

Por su parte en Venezuela a pesar del clima convulso de incertidumbre debido a la crisis social y financiera, los cotrabajo han ido adaptándose y mimetizándose al entorno que se vive, en espacios como Kresko Coworking en Nueva Esparta, La Casona Coworking Space en Barquisimeto, WorkInn en Maracaibo, We Code ubicado en Caracas, y el caso es similar en el Estado Carabobo, contando con cuatro negocios de este tipo, CoWorking Lab y Mevic Space en la Avenida Bolívar Norte, Gravity Hub ubicado en las Chimeneas, y el cuarto de ellos es el caso de la aseguradora Pirámide Seguros quien inauguró un espacio para el cotrabajo dentro de sus instalaciones ubicado en El Viñedo, donde su máxima capacidad es hasta de 100 personas.

Si bien es cierto que, “el contexto vinculado a la crisis económica y social por la que atraviesa el país, afecta cerca del 96% de los modelos de negocio”. Olalquiaga (2019) Por lo general, son cultivo de nuevas ideas empresariales con el fin de contrarrestar el impacto de debacle económica, aspectos como la necesidad de encontrar un espacio que proporcione los servicios necesarios y un ambiente adecuado para trabajar a un precio considerable en medio de un escenario adverso y de una profunda disparidad entre el esfuerzo dedicado al trabajo y la remuneración económica, surge la modalidad de profesiones digitales y el *networking*, aunado a esto es cada vez más creciente la problemática que presentan las empresas, emprendedores y trabajadores independientes venezolanos en cuanto a la deficiencia en los servicios de electricidad, y conexión a internet, en una Venezuela de escenarios confusos el cotrabajo se adapta a este panorama siendo una propuesta novedosa.

1.2. Formulación del Problema

De conformidad con lo expuesto, se formuló la siguiente interrogante: ¿De qué manera se podrá incorporar y tener pertinencia y éxito una empresa *coworking* en el municipio San Diego, Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para una empresa de *coworking* que le permita posicionarse como líder en el área en el Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer según metodología *canvas* la propuesta de valor y segmento de clientes para una empresa de *coworking* en el municipio San Diego, Estado Carabobo.
- Identificar las características económicas del plan de negocios, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo.
- Describir los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de una empresa de *coworking* en el municipio San Diego, Estado Carabobo.
- Evaluar económicamente el plan de negocios.

1.4. Justificación de la Investigación

En tiempos de dificultades resurgen las ideas, se replantean focos con el objetivo común de conectar y ofrecer espacios de trabajo a quienes los necesiten, es así como se presentó la propuesta para el diseño de un plan de negocios para una empresa de *coworking* que le permita posicionarse como líder en el área en el Estado Carabobo, ésta centrada en el concepto de espacio compartido o colaborativo el cual busca fomentar el desarrollo del emprendimiento en tiempos de crisis social y económica, rentando un espacio que cuente con todos los recursos necesarios a un precio accesible para el trabajador independiente (*freelancer*) y pequeñas y medianas empresas (*pymes*). Actualmente, en el municipio San Diego, según los antecedentes consultados, no existen evidencias de prestación de estos servicios; no obstante, dado el desarrollo del sector de los negocios en el municipio, sería pertinente llevar a cabo un estudio sobre la factibilidad de una iniciativa de este tipo.

Por lo tanto, el presente estudio, enmarcado dentro de la modalidad “proyecto factible” buscó determinar la relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico,

carácter novedoso, identificando que características económicas definen un plan de negocios, la inversión de activos y capital de trabajo, así como el nivel de aceptación que tendría un servicio de espacio de cotrabajo en el municipio San Diego Estado Carabobo. Mediante esta iniciativa se quiere además dar respuesta como objetivo de este tipo de trabajo generar una propuesta viable y sostenible. Este trabajo sirve como aporte a las Ciencias Administrativas y Gerenciales en el área de Ingeniería Industrial, bajo la línea de investigación de Estudio de Factibilidad puede brindar una base a futuras investigaciones o trabajos de grado de estudiantes de la carrera.

1.5. Alcance

En el presente estudio se propuso el diseño de un plan de negocios para una empresa *coworking*, caracterizada por el servicio de alquiler de espacios colaborativos o compartidos para trabajar, que cuente con todos los recursos necesarios a un precio accesible para el trabajador independiente (*freelancer*) y pequeñas y medianas empresas (*pymes*), en donde los clientes al rentar un área de trabajo en común comparten los gastos. El plan de negocios busca posicionar a la empresa como líder en el área, aplicando la metodología canvas implementando una propuesta de valor y segmento de clientes, además de identificar las características económicas del mismo, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo, así como describir los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Sampieri. (2010) cita que: “un marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado”. (p. 74). Una investigación debe soportarse en el uso correcto de una documentación bibliográfica que suministre las herramientas necesarias para desarrollar nuevos proyectos; por ello es indispensable indagar en la búsqueda de trabajos elaborados previamente, para encontrar resultados y conclusiones que sustenten la temática de estudio a desarrollar con la finalidad de reunir información para analizar y comparar las diferentes teorías aplicadas, siendo esto de gran ayuda para el investigador. Por lo que los fundamentos que respaldan este trabajo de grado se basaron en antecedentes de estudios de factibilidad y planes de negocio.

2.1. Antecedentes

Para Supo, (2015): “Los antecedentes investigativos son estudios desarrollados dentro de nuestra línea de investigación, ubicados en el mismo nivel investigativo o por debajo de él, hace una comparación con el plano cartesiano y afirma que la línea vertical llamada línea de investigación se cruza con la línea horizontal llamada nivel investigativo y es en este punto donde se desarrolla el estudio”. (p. 29).

Inicialmente, se tiene a Aristizabal, D. (2018), en su trabajo de grado titulado **"Viabilidad de Implementación de Modelo de Negocio de Alquiler de Espacios de Trabajo"**, en la Universidad EIA, ubicada en Medellín, Colombia, para optar al título de Ingeniería Administrativa; en el cual se verificó la viabilidad de implementar un modelo de negocio de alquiler de espacios de trabajo colaborativo, el autor describió aspectos organizacionales, legales y ambientales vinculados a este tipo de empresas, así como las particularidades del lugar donde se prestará el servicio, incluyendo

elementos relevantes del sector y precios, así como, los datos para evaluar la viabilidad financiera.

El autor recopiló información pertinente mediante entrevistas realizadas a personas dueñas de espacios similares, y con esto determinó una estructura organizacional en común, concluyendo que era necesario tres cargos fijos, un administrador a la cabeza del espacio, un barista que está a cargo de la barra de café y snacks, y una persona encargada de la publicidad de la empresa. Para los demás estudios como el de mercado, el organizacional, el técnico y el financiero, la información se complementó mediante búsquedas de información secundaria con el fin de lograr identificar que tan viable es el modelo de negocios de alquiler de espacios de cotrabajo. Determinando que el modelo de negocios tiene un gran potencial y es llamativo. Para evaluar la viabilidad económica del negocio propuesto, se buscó plantear un modelo financiero que demostró qué tan viable es el negocio, esto permitió identificar los valores teniendo en cuenta el método de flujos de caja descontados, la realización de un análisis de sensibilidad con un horizonte de evaluación de 5 años y el cálculo del VPN y la TIR del negocio.

De la misma manera, en el presente trabajo de investigación se describieron los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de una empresa de *coworking* en el municipio San Diego, Estado Carabobo; siguiendo con el cumplimiento del aspecto legal, se plantearon alternativas que generen impacto positivo en el medio ambiente haciendo uso adecuado de los insumos de oficina; mientras que en el aspecto legal, este trabajo se rige según la legislación de las leyes Venezolanas, por lo que se tiene así una función social que implica obligaciones de carácter legal para el establecimiento de este tipo de empresas de servicio. Uno de los criterios para definir la estructura organizacional, depende directamente de la ideología de los modelos de negocio de alquiler de espacios de cotrabajo, creándose una cultura en la que las personas son autónomas y dependen de ellos mismos para que el espacio que encuentren las personas sea el adecuado.

Por medio de este marco teórico, se afirmaron los conocimientos necesarios tomar en cuenta previos a la realización de la presente investigación, se tiene así a Bernal, U. y Ramírez, J. (2017), en su trabajo de grado que se titula "**Estudio de Viabilidad de Servicios de un Espacio de Coworking**", en la Pontificia Universidad Javeriana ubicada en Santiago de Cali, Colombia, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas; los autores explican que por medio del desarrollo del plan de negocio haciendo uso de la metodología canvas, se detectó un importante nicho de mercado en la ciudad, donde el 27% de egresados de las diferentes carreras registrados como independientes no han utilizado de manera permanente el servicio o no ha sido satisfecho para ellos. Además, con el crecimiento sostenible que ha tenido la ciudad en niveles de emprendimiento con las agremiaciones e instituciones descentralizadas, indican que existen consumidores potenciales para el desarrollo de este servicio.

Así mismo, en la búsqueda de flexibilidad por parte de los trabajadores *freelancer*, hace que esta idea de negocio satisfaga sus necesidades concretamente. Los resultados obtenidos en el proyecto muestran una viabilidad en el desarrollo del mismo, financieramente hablando los valores esperados son favorables en el tiempo y según la capacidad instalada, se superan los mínimos para el punto de equilibrio, los cuales están por debajo del 50% para el año uno. Los resultados presentados principalmente por el valor alcanzado en TIR alcanzan el 56,04%, reflejando la viabilidad de la iniciativa. Por lo que a partir del año tres, el proyecto comienza a generar una utilidad neta mayor, es importante mencionar que para el desarrollo adecuado de este tipo de proyecto y poder alcanzar las cifras planteadas se debe tener una estrategia de marketing apropiada, con la finalidad de persuadir en la decisión de los clientes potenciales y a su vez lograr satisfacción en los mismo por medio de la prestación de los servicios que generen la recompra de los productos, logrando un crecimiento sostenido del 10% según la disponibilidad de la capacidad instalada.

Del mismo modo, en el presente trabajo de investigación se planteó establecer por medio de la metodología canvas una propuesta de valor y segmento de clientes para

una empresa *coworking*, así como la identificación de las particularidades referidas a la inversión de activos y capital de trabajo, para el desarrollo de un plan de negocios que permite facilitar el análisis de la viabilidad y la evaluación económica del proyecto.

Finalmente, se tiene a Hurtado, D. y Del Pilar, D. (2017), en su trabajo de grado que se titula "**Estructuración del Plan de Negocios de la Empresa “Gestores Integrales para el Desarrollo Humano S.A.S.”**", en el Politécnico Gran Colombiano, ubicado en Bogotá, Colombia, para optar al título de Especialista en Gestión Empresarial; las autoras explican que al elaborar y establecer un plan de negocios empleando la metodología canvas, este le proporciona a la empresa la información necesaria para determinar cuáles servicios ofrecer, para afianzarse en el mercado como un gran competidor, siendo este un elemento esencial dentro del modelo de negocios de alquiler de espacios de cotrabajo.

Las autoras determinaron mediante una estructura de costos, los gastos incurridos provenientes de la puesta en marcha de las actividades principales evaluando los costos fijos y variables, apuntalando las estrategias de mercadotecnia a un segmento de mercado en específico, así como, identificación del valor del producto, recursos claves, flujos de ingreso, propuesta de valor y la relación con el cliente. Se concluyó que por medio de un plan de negocios, se facilitó de una manera organizada y sistematizada la toma de decisiones y la formulación de estrategias en la organización. A partir de lo anterior, las autoras proponen ítems generales que deben ser abordados en la estructuración de los planes de negocio para evaluar la viabilidad financiera del negocio propuesto, estableciendo previamente un formato canvas donde se puede diferenciar claramente idea de modelo de negocio.

En el mismo orden de ideas, este trabajo de investigación al igual que lo plantearon las autoras, propuso hacer uso de la metodología canvas para determinar la propuesta de valor y segmentar clientes, con el propósito de realizar un plan de negocios enfocado a posicionar a la empresa de cotrabajo como líder en el área de San Diego, Estado Carabobo. Evaluando económicamente el plan de negocios, se conocieron las herramientas que brindan el acompañamiento y la guía en la realización

de un diseño que sirvió para el desarrollo de la propuesta, así como también, este fue punto de comparación para el progreso de la investigación. Es un modelo práctico y funcional puesto que involucra todas las áreas y procesos de la empresa de servicios de alquiler de espacios de trabajo, llevando así a un nivel gerencial el enfoque de manera estratégica en las alternativas que benefician el desarrollo del negocio.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Organización, Negocio y Empresa

Organización

Koontz, H. y Weihrich, H. (2012), definen a la organización como: "la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional". Según Ivancevich, M., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1997), establecen la definición de una organización mediante un: "sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella". En conclusión, una organización es un sistema en el que un grupo de personas se interrelacionan entre sí para alcanzar metas y lograr objetivos planteados.

Negocio

Markides, C. (2002), sostiene que, "el negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas", siendo la definición de negocio según su producto la que más se utiliza con frecuencia, por ejemplo, una empresa automotriz está en el negocio de automóviles. Por su parte la definición del negocio según la función, se refiere al beneficio que espera recibir el cliente al comprar el producto, por ejemplo, la misma empresa automotriz puede estar en el negocio del transporte. Mientras que la definición del negocio según el portafolio de capacidades básicas se refiere a identificar lo que ofrece la empresa al mercado. Por ejemplo, la empresa ofrece vehículos que se adaptan a la necesidad del consumidor. El negocio es el ámbito que

delimita las actividades al cual está destinada la empresa, así como la asignación de recursos a realizar y afecta la estrategia empresarial.

Empresa

Para Chiavenato, I. (2011), define a la empresa como: “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa además de ser una asociación de personas para la explotación de un negocio, tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Según Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005), tienen su propia interpretación de la empresa, la consideran como: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”. A lo que se puede concluir que la empresa, es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

2.2.2. Tipos de empresas

Tipos de empresas según sector económico

- **Empresas del sector primario:** Se trata de aquellas organizaciones que basan su actividad económica en la recolección de materias primas, que permiten la subsistencia y la transformación posterior de dichas materias. Dentro de este sector se encuentran actividades tales como la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería.
- **Empresas del sector secundario:** Las empresas del sector secundario se encargan de la transformación de materias primas, convirtiéndolas en distintos bienes listos para el consumo. Dentro de este sector se incluyen actividades

como la construcción y la industria, tanto a nivel de manufactura como de transformación de energía.

- **Empresas del sector terciario:** Las empresas de este sector se basan en todas aquellas actividades en las que no se producen bienes materiales, éstas se vinculan a la creación y gestión de servicios que permiten garantizar el bienestar de la población satisfaciendo sus necesidades de la misma manera que sucede con los bienes, a diferencia de los bienes, son intangibles, es decir, son imposibles de acumular.
- **Sector Cuaternario:** El desarrollo de la sociedad de la información ha llevado a que algunos autores hablen de un nuevo sector económico, el sector cuaternario que incluye servicios altamente intelectuales ligados a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica. Este sector económico está formado por las tecnologías de la información, las telecomunicaciones, otras industrias de alta tecnología, también se incluye la educación, la investigación científica, las bibliotecas y otras industrias culturales.

Tipos de empresas según su actividad productiva

- **Manufacturera:** Este tipo de empresa es aquella que se dedica a la compra de materias primas que son transformadas en un producto de venta a partir del trabajo especializado del personal que cuenta con la tecnología específica para llevar a cabo el proceso. Una empresa manufacturera lleva a cabo tareas de transformación a partir de materias primas que suman un valor al proyecto. La actividad de esta empresa puede ser de dos tipos: bienes de producción o de consumo final.
- **Comercializadora:** Este tipo de proyecto está centrado en la esencia de la compra y venta, es decir, ejerce una labor de mediación entre el productor y el cliente. Estas pueden ser de dos tipos. Las empresas comerciales minoristas son aquellas que realizan una actividad comercial a pequeña escala. Las empresas comerciales mayoristas son aquellas que compran un producto en grandes cantidades y luego lo venden a puntos de venta minoristas.

- **Servicios:** La empresa de servicios se caracteriza por las actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio, cuya actividad principal es ofrecer un servicio intangible con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico. Por tanto, la producción de una empresa de servicios puede estar vinculada o no a la comercialización de un producto físico, en ocasiones, se trata de un bien no tangible centrado en el conocimiento, sufriendo otra clasificación.
 - **Empresas de actividades uniformes:** Este tipo de empresas, mantienen estables los valores esenciales del negocio. Por ejemplo, los gastos en mano de obra, los costes de producción, las vías de ejecución del servicio y, sobre todo, la actividad en sí misma. Los ejemplos más destacados de este tipo de empresas se encuentran en sectores como la limpieza, la reparación y mantenimiento de ascensores, las consultorías, la asesoría o la entrega de paquetería, entre otros.
 - **Empresas de gestión de proyectos:** En este caso, además de prestar un servicio puntual y definido, se trata de empresas que desarrollan proyectos de duración media o corta, es decir, con unas actividades y fases definidas de antemano, como por ejemplo la programación web, la consultoría especializada o los procesos de selección de personal, entre otros. A diferencia de las primeras, estas empresas no necesariamente mantienen sus costes de producción; como se trata de proyectos, sus perspectivas iniciales pueden variar, al igual que su presupuesto e inversión. Y aunque pueden operar en diversos campos, su línea de servicios no se modifica en absoluto.
 - **Empresas de servicios combinadas:** A esta última categoría pertenecen aquellas empresas que combinan la oferta de un servicio

con la venta de productos. Es bastante habitual encontrarlas en sectores como la hostelería, los servicios de reparación del hogar o las funerarias, entre otros. Sin embargo, lo esencial de este modelo es la correspondencia que debe existir entre artículo y servicio. Tienen que guardar una relación estrecha, pues de lo contrario la identidad de la empresa se diluirá.

Por otra parte, los servicios se pueden definir en base a sus principales características:

- **Inseparabilidad:** La inseparabilidad de los servicios representa que estos no pueden ser almacenados e inventariados, son creados y consumidos al mismo tiempo, las fluctuaciones en la demanda no pueden ser atendidas con inventarios, y la calidad no puede medirse antes de la realización del servicio.
- **Intangibilidad:** Son conceptos y actividades que forman parte de un proceso, no pueden ser tocados, manipulados, saboreados, no hay necesidad de transporte o almacenamiento del servicio, el cliente tiene en cuenta la reputación de los proveedores de servicios para medir la calidad y tomar decisiones en muchos sectores.
- **Heterogeneidad:** Es cuando las circunstancias, condiciones y/o los recursos asignados, son diferentes en cada realización o entrega, los servicios pueden ser modificados para cada nuevo cliente, en cada nueva situación. Es decir, la personalización del servicio incrementa su naturaleza heterogénea, y la calidad percibida del servicio varía, con toda seguridad, de un cliente a otro.
- **Co-creación o participación del cliente:** Hace referencia a cuando un cliente tiene la oportunidad de obtener los servicios modificados según sus requerimientos específicos. La comercialización de servicios requiere empatía, para ponerse en la mente del cliente, las

interacciones con el cliente, las entradas y salidas a los procesos que intervienen en los servicios, son variables.

Tipos de empresas según el tamaño de la organización

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Tipos de empresas según la propiedad del capital

- **Empresa Privada:** En las empresas privadas los recursos económicos provienen de individuos particulares. Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. Estas pueden ser, nacionales, extranjeros o transnacionales.

- **Empresa Pública:** Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.
- **Empresa Mixta:** Las empresas semipúblicas, mixtas o semiprivadas utilizan capital público para su funcionamiento pero su gestión es privada. Estas alianzas público-privadas se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía, considerados esenciales para un país, algunos de estos sectores son energético o vivienda.

Tipos de empresa según el ámbito de actividad

- **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Tipos de empresas según el destino de los beneficios

- **Empresas con ánimo de lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, entre otros.
- **Empresas sin ánimo de lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

Tipos de empresas según la forma jurídica

- **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

- **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- **Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

2.2.3. Teoría General de la Administración

Teoría de las Relaciones Humanas

Establecida por Mayo, E. (1930), propone que la parte más importante en una organización es la humana e interactiva, en donde postula que: "la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo, que con el tipo de tarea realizada, como esté estructurada o con la recepción de un salario concreto". Por lo que, el logro de los objetivos organizacionales parte del bienestar de los individuos y de las relaciones dadas dentro del clima organizacional para poder desarrollar todas sus potencialidades en pro de la organización. En relación a lo planteado por Elton Mayo, en sus obras que generaron la corriente conocida como la escuela humanística

de la administración, siendo elemento fundamental como base teórica de los aspectos organizacionales a considerar para la creación de un espacio de trabajo colaborativo, siendo este un importante eje temático del presente estudio.

Teoría Neoclásica de la Administración

Según Drucker, P. (1945), postula que: "las organizaciones son más eficientes si existe un cuerpo de directivos a varios niveles capaces de tomar decisiones. Es decir, una sola persona no puede tomar todas las decisiones en una organización de cierta complejidad". Continuando lo expuesto por Drucker, P. (1954), explica: "una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar". Siendo puntos clave en cuanto al aspecto organizacional a describir en el presente trabajo de investigación, la posibilidad de identificar objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

2.2.4. Planificación

Cortés, H. (1998), define la planificación como "el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas". En otros términos la planificación, determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. Es la primera función administrativa, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, determinando dónde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. La Planificación es una herramienta de acción para decidir qué hacer y por qué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar.

2.2.5. Plan de Negocios

Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2012), definen un plan de negocios como: "un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio

y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio". Mientras que Fleitman, J. (2000), especifica que el plan "define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma". Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. La calidad de un plan de negocios depende finalmente de la calidad de la idea de negocios que subyace en él. Una nueva idea pobremente concebida no puede ser rescatada por una buena redacción. Sin embargo, una buena idea puede ser destruida si se utiliza una redacción que no pueda comunicar bien su mensaje.

Elementos de un Plan de Negocios

Según Lambing, P. y Kuehl, C. (1998), un plan de negocio es "un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio". Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos, este plan también sirve de ayuda para obtener financiamiento. Entre los elementos que caracterizan un plan de negocio se encuentran Resumen Ejecutivo, Determinación de la Misión, Ambiente del Negocio, Plan de Ventas "Mercadotecnia", Equipo de Administración, Datos Financieros, Aspectos Legales y Requerimientos de Seguros.

2.2.6. Metodología Canvas

Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010), definen un modelo de negocio como: "una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica". En otros términos,

es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización, entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

En un modelo de negocios se estudia la manera en la que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes. La metodología canvas permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes y cómo obtienen por ello rendimientos del valor aportado.

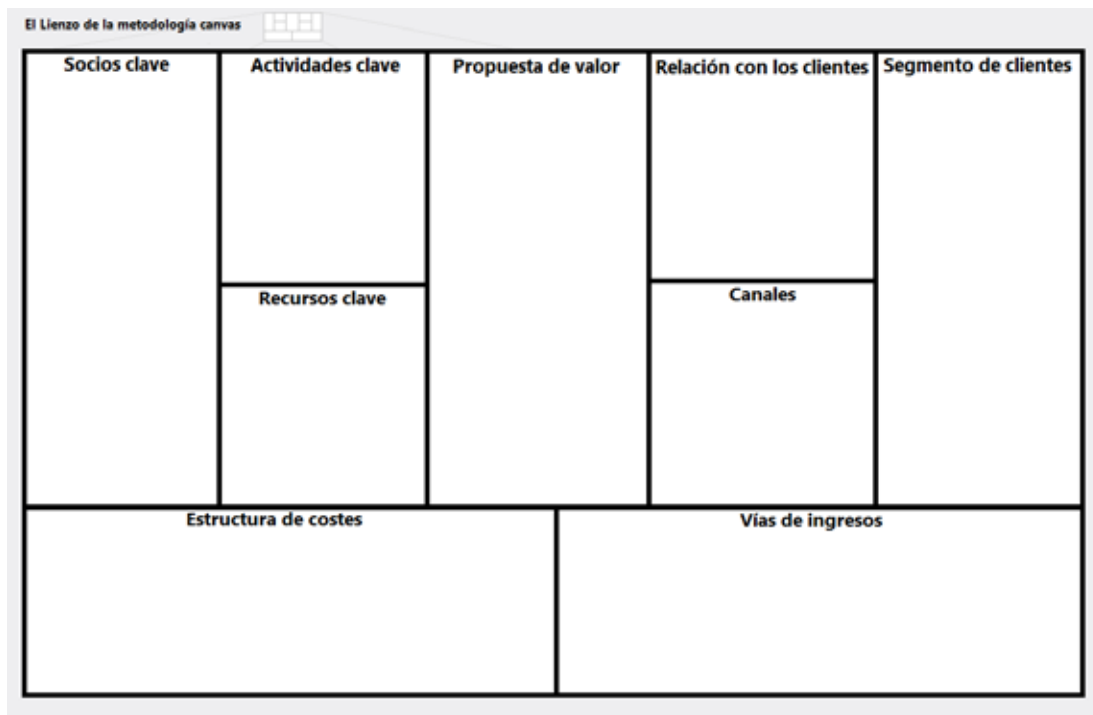


Figura 2. Lienzo de la Metodología Canvas

Fuente: Business Model Generation (2010)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Esta metodología es una herramienta visual para analizar modelos de negocio de forma simplificada en un lienzo dividido que permite trabajar la estrategia del negocio con un lenguaje común y compartido (ver Figura 2), su estructura se compone por nueve bloques que corresponden a cuatro líneas estratégicas (ver Cuadro 1) que permiten esbozar un modelo de negocio:

- **Clientes:** Segmentos de clientes, Canales y Relaciones con los clientes (3 bloques).
- **Oferta:** Propuesta de valor (1 bloque).
- **Infraestructura:** Actividades clave, Recursos clave y Socios clave (3 bloques).
- **Viabilidad Económica:** Estructura de costes y Vías de ingresos (2 bloques).

Cuadro 1. Descripción de Bloques de la Metodología Canvas

Clientes		
Bloque 1	Segmentos de Clientes	Se especifica qué clase de personas van a comprar el producto/servicio mediante la segmentación de mercado, la cual consiste en dividir el mercado de clientes potenciales en diferentes grupos y segmentarlos sobre ciertas características en común, mediante diferentes variables psicográficas, geográficas, demográficas y de conducta.
Bloque 3	Canales	Se define cómo se conseguirá que el producto o servicio llegue al cliente (medios físicos, internet móvil, web, e-commerce, red de ventas, entre otros), estos canales incluyen comunicación, distribución y ventas.
Bloque 4	Relaciones con los Clientes	En esta línea se define qué tipo de relación se espera establecer y mantener con el segmento de clientes, de esta manera se enfoca el esfuerzo de la empresa hacia la fidelización del cliente y el fomento de la repetición de compra, con lo que se garantizaría, en cierto modo, la continuidad del negocio.
Oferta		

Bloque 2	Propuesta de Valor	En esta línea se expresa por qué es valioso el producto y/o servicio y qué valor se le entrega al cliente. La experiencia del usuario es el proceso completo de la venta, desde que el cliente recibe o es consciente de un cierto producto/servicio, hasta que lo utiliza y el deseo de repetir la experiencia.
Infraestructura		
Bloque 7	Actividades Clave	En este paso, se identifican las acciones más importantes que una empresa debe tomar para operar con éxito. Las actividades clave son aquellas acciones que la empresa deberá poner en marcha para poder ofrecer su propuesta de valor, como fabricación, distribución, transporte, publicidad, consultoría, entre otros.
Bloque 6	Recursos Clave	Este bloque describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar un modelo de negocio. Estos recursos son aquellos en lo que se apoya la empresa para garantizar su actividad económica y, por lo tanto, su propuesta de valor.
Bloque 8	Socios Clave	Se determinan qué asociaciones puede forjar la empresa. Un socio puede ser un banco o un inversor que aporte recursos de tipo económico-financiero, así como también un proveedor que ofrezca recursos materiales o de servicios necesarios para la creación, entrega, comunicación o mejora de la propuesta de valor.
Viabilidad Económica		

Bloque 9	Estructura de Costes	Esta línea consiste en identificar, al menos, los costes más altos (aquellos que provengan de la puesta en marcha de las actividades principales), así como los costes fijos y variables, a partir de la cual poder pivotar en busca del modelo de negocio más rentable posible.
Bloque 5	Vías de ingresos	Se especifica cuáles formas de pago son las más usadas por el público objetivo, si estarán dispuestos a aceptar otro tipo de forma de pago para adquirir el producto o servicio, como: tarjeta, efectivo, contra reembolso. Además de evaluar cómo compran la propuesta de valor el segmento de clientes.

Fuente: Business Model Generation (2010)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

2.3. Definiciones de Términos Básicos

- **Diseño:** La palabra diseño se refiere a la producción de objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos.
- **Factibilidad:** Se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto.
- **Mercado:** Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
- **Modelo de Negocio:** Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.
- **Negocio:** Se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas.

- **Plan de Negocio:** Se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa.
- **Servicio:** Son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico a diferencia del marco teórico, se encarga de realizar una revisión los procesos a ejecutar para el trabajo de investigación, no sólo analiza qué pasos se deben seguir para la óptima resolución del problema, sino que también determina, si las herramientas de estudio que se van a emplear, ayudarán de manera factible a solucionar el problema. Se refiere a una serie de pasos o métodos que se deben plantear, para saber cómo se proseguirá en la investigación.

La metodología del proyecto, según Arias, F. (2016), "incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado". En relación a lo antes citado, de acuerdo a la opinión de cada autor se presenta un marco metodológico que permitirá desarrollar el diseño y el análisis de la problemática de la presente investigación.

3.1. Tipo de la Investigación

Arias, F. (2016), plantea que: "se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización". En relación a lo planteado por el autor, la naturaleza del presente trabajo de investigación es de proyecto factible, debido a que el diseño de un plan de negocios empleando la metodología canvas, analiza y evalúa las características del mercado, segmento de clientes y presenta una propuesta de valor, mostrando como resultado aspectos a considerar para mostrar a la empresa como un atractivo diferente a sus competidores, con la finalidad de ser líder en el área; el desarrollo del plan de negocios permite facilitar el análisis de la viabilidad y la evaluación económica del proyecto para el establecimiento de una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación para Arias, F. (2016), “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. Arias, F. (2016), plantea que la investigación de campo es aquella que consiste en: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. La investigación de campo es una de las formas que tiene un investigador para estudiar directamente el objeto de estudio entrando en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre las que desea realizar dicho estudio. De este modo se recopilan datos y la información que necesita para luego analizarla y encontrar respuestas, conclusiones o inclusive planificar nuevos estudios cuyo objetivo sea un mejor entendimiento del tema abordado.

Arias, F. (2016), también especifica que la investigación documental es un proceso “basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. Se entiende por investigación documental como un tipo de estudio que consiste en la selección y compilación de información que utiliza documentos oficiales y personales como fuente, ayudando a identificar vacíos, omisiones o tergiversaciones en las fuentes de referencia, dichos documentos pueden ser impresos, electrónicos o gráficos. Este tipo de investigación requiere capacidad de síntesis, deducción y análisis para organizar los datos recolectados de manera coherente, permitiendo redescubrir o reinterpretar diferentes aspectos de una materia, de manera que, sugiere nuevas perspectivas y teorías de análisis a partir de la información obtenida brindándole solidez a las conclusiones del investigador.

De lo expuesto anteriormente, en atención al diseño, el presente estudio se encuentra situado bajo la modalidad de investigación de campo e investigación

documental, ya que se realizó una amplia recolección de datos del entorno donde se llevó a cabo el estudio, así como, conocer la realidad, cifras, variables relacionadas y además de hacer una revisión de documentos existentes, analizando y ofreciendo resultados lógicos siendo aporte para futuras investigaciones.

3.3. Nivel de la Investigación

Según Arias, F. (2016), la investigación descriptiva es “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En el mismo orden de ideas el objetivo principal de la investigación descriptiva es delimitar algo, generalmente las características de un entorno o su funcionamiento, seleccionando o elaborando técnicas para la recolección de datos a fin de clasificarlos en categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

En este nivel, los investigadores recogen datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. El nivel de conocimientos de la presente investigación se encuentra situado dentro de las características de la investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación describió características fundamentales de conjuntos homogéneos, los cuales presentaron particularidades que les permitieron subdividirse en conjuntos heterogéneos entre sí, pero cada uno con la peculiaridad de ser homogéneo.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según Arias, F. (2016), define a la población, o en términos más precisos población objetivo, como: "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". Para el presente trabajo de investigación, la población estudiada es finita integrada por profesionales egresados de las Universidades José Antonio Páez (UJAP) y Arturo

Michelena (UAM), ubicadas en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. Para lo cual se emplearon datos de los portales digitales de cada institución en donde se determinó que para el año 2019 la Universidad Arturo Michelena presentó cifras de nuevos egresos de 344 profesionales, a su vez la Universidad José Antonio Páez manifestó haber egresado 600 nuevos profesionales, con lo que se tiene una sumatoria de 944 egresados entre ambas Universidades, siendo este último valor el correspondiente a la población para el presente trabajo de investigación.

3.4.2. Muestra

Se tiene a Arias, F. (2016), en donde define a la muestra como: "un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido. Para seleccionar la muestra se utiliza una técnica o procedimiento denominado muestreo. Existen dos tipos básicos de muestreo: Probabilístico o Aleatorio y No Probabilístico. Arias, F. (2016), plantea que este último, es: "un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra". Éste se clasifica en: Muestreo casual o accidental, Muestreo intencional u opinático y Muestreo por cuotas. Para Arias, F. (2016), en el muestreo intencional "los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador". Para el presente estudio, la muestra fue tomada mediante un muestreo intencional, en donde se realizaron encuestas escritas a un número de 20 egresados.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación. Arias, F. (2016), define las técnicas de recolección de datos como: "las distintas formas o maneras de obtener la información". Estas técnicas conducen a la verificación del problema

planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados, la observación en sus distintas modalidades, la encuesta, el análisis documental y el análisis de contenido son algunas de estas técnicas. Para la recolección de información del presente estudio, se optó por aquellos que contribuyen al logro de los objetivos planteados y obtener la información necesaria de manera organizada, coherente y precisa; presentándose a continuación las técnicas a emplear:

Revisión Documental

Hurtado, J. (2008), plantea: "es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio". Para este trabajo de investigación se hizo uso de fuentes documentales para obtener información precisa, representadas por trabajos de grado previos, información bibliográfica a cerca de planes de negocios, necesarios para la investigación.

Encuesta

Arias, F. (2016), define a la encuesta como: "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular". En la presente investigación, la encuesta se empleó para poder realizar un estudio de la opinión en general a cerca de este tipo de espacios, lo que permitió determinar la demanda potencial, los resultados arrojados fueron utilizados para la toma de decisiones y el diseño del plan de negocios, esta encuesta específicamente escrita, se realizó mediante un cuestionario.

3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Arias, F. (2016), define: "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos

que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados.

Fichas y Tablas de Resumen

Según Arias, F. (2016), la información pertinente a un proceso, suceso, o elemento en específico, determina que: “debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente”. Es por ello que el análisis exhaustivo de documentos relacionados al trabajo de investigación hará que los resultados sean más fidedignos. En este sentido los instrumentos a utilizar para la revisión documental serán: ficha de contenido, siendo este uno de los instrumentos de investigación documental más usados ya que estas permiten conservar los datos que se van obteniendo de una manera organizada y visible. En ella se anotan tanto la información encontrada en los documentos como los pensamientos, comentarios y argumentos producto de su lectura. En general, las fichas y las tablas resumen, han facilitado el acceso información precisa por tanto otro de los instrumentos de investigación documental a emplear son las bibliotecas electrónicas, éstas son producto del tratamiento electrónico de los datos, a través de internet se puede revisar y analizar gran cantidad de información que ha sido digitalizada y almacenada en las distintas bases electrónicas de datos. Los motores de búsquedas dirigen hacia distintos sitios donde se puede localizar esta información.

Cuestionario

La encuesta escrita se realiza a través de un cuestionario auto administrado, el cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado. Arias, F. (2016), define el cuestionario como: “la modalidad de encuesta que se realizó de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenarlo por el encuestado, sin intervención del encuestado”. El cuestionario puede ser de preguntas cerradas, preguntas abiertas o mixtas. Arias, F. (2016), señala que el cuestionario de preguntas cerradas son: “aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple,

cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una”. En efecto el cuestionario de preguntas cerradas como instrumento en esta investigación, facilitara la lectura de resultados, es decir, la lectura de respuestas seleccionadas para conocer la opinión frente a la interrogante de manera ordenada y así poder manifestar al final del proceso la toma de una decisión. Para la presente investigación se utilizó un cuestionario de este tipo (ver Apéndice A).

3.6. Validación y confiabilidad del instrumento

3.6.1. Validación

Hurtado I, y Toro, G (2005), la validez “Se refiere al grado de que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 45)

Por consiguiente la validez del instrumento para el presente estudio, queda a juicio de expertos. En relación con esto último, Sabino (2004), lo refiere “Al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. (p. 204). Es decir, con personas conocedores al área consubstancial al problema planteado, en la medida, que permita tales instrumentos ser sometidos a observaciones y corregirlos.

En tal sentido, la validez de los referidos instrumentos se presenta a través de determinados ítems o llamado Tabla de Especificaciones, los cuales se deberán responder dicotómicamente (Si o No). A tal efecto de seleccionar una sola, además, podrán incluir adecuadas observaciones en determinados espacios. En el Apéndice B se muestra la validación del instrumento.

3.6.2. Confiabilidad

“La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas). Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de

fiabilidad que pueden oscilar entre cero y uno, donde (...) cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición”. (Hernández, R. Fernández C. y Batista P. 2006, p. 300)

Con referencia a lo anterior, el método de confiabilidad a utilizar inherente al instrumento del presente estudio será dado, por la técnica de Kuder & Richarson (*KR*) de fórmula 20, “*KR-20*”, presentada en el año 1937.

Según Babaresco, A. (2006), la confiabilidad *KR* es una técnica aplicable a cuestionarios de preguntas cerradas con opciones de respuestas dicotómicas a binarias (Si–No, tomando como uno para las respuestas “Si” y cero para las respuesta “No”), cuyo procedimiento se basa en la relación de aciertos y desaciertos y varianza del total de aciertos. A continuación se presenta la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento por medio del método *KR-20*.

$$KR = \frac{n}{n}$$

En el Apéndice C, se muestra la confiabilidad del instrumento.

3.7. Fases de la Investigación

Fase I: Establecimiento según la metodología canvas de la propuesta de valor y segmento de clientes para una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo

En esta fase se estableció, mediante la metodología canvas los dos primeros bloques correspondientes al área de mercados. Para dar cumplimiento al objetivo 1 y establecer una propuesta diferente a la competencia y posicionarse como líder en el área, se utilizó como herramienta el lienzo de la propuesta de valor, constituido por cinco etapas que llevaran a identificar características y necesidades esenciales que demanda el cliente permitiendo diseñar en base a los datos obtenidos una propuesta de valor. A su vez, para determinar el perfil del cliente potencial se realizó un estudio de mercados considerando las especificidades del servicio que ofrece este tipo de modelo de negocio, estableciendo criterios de segmentación en función de variables de índole geográfico, demográfico, psicológico o conductual. El estudio se sustentó mediante la recopilación de datos obtenidos por medio de la encuesta escrita.

Fase II: Identificación de las características económicas del plan de negocios, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo.

En esta Fase se definieron los flujos monetarios representativos del proyecto, como todos los costos e ingresos que se espera que ocurran por la implantación y operación del mismo. Para lo cual fue necesario enlistar mediante un inventario el costo de los servicios prestados, costos operacionales y el impuesto sobre la renta, para poder estimar la inversión destinada a la compra de activos fijos y a la compensación de activos fijos intangibles, así como también, se determinó el capital de trabajo, basándose en criterios de Ingeniería Económica que permitieron de manera detallada tener una idea general de cada valor identificado para poder tener las características que definen económicamente el plan de negocios.

Fase III: Descripción de los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo.

El objetivo de esta fase, se fundamentó en determinar los criterios necesarios para poder definir la estructura organizativa de la empresa *coworking*, entre los aspectos organizacionales se llevó a cabo la creación de un organigrama, estructura organizacional, descripción de los puestos de trabajo, además se definieron las políticas, objetivos y los valores de la empresa junto a la visión y la misión. En el aspecto legal, se describieron cada uno de los requisitos y pasos a seguir para la constitución de una empresa de este ramo, en base a la legislación y permisología Venezolana. Se analizaron los aspectos ambientales tomando en consideración los requerimientos establecidos, para que el proyecto esté enlazado a estrategias que generen impacto positivo en el entorno y en el medio ambiente, creando una conciencia ecológica en cada uno de los clientes.

Fase IV: Evaluación económica del plan de negocios

Finalmente, en la Fase IV de la investigación se evaluó económicamente el plan de negocios propuesto, mediante un análisis de Costo-Beneficio (B/C), midiendo la relación que existe entre los costos previstos y los beneficios esperados. Esto con el fin de determinar los valores referenciales que permitan comparar según criterios de Costos Industriales y el área de Rentabilidad de un Proyecto, siendo estos criterios necesarios para la toma de decisión con respecto a la ejecución del plan de negocios.

- $B/C > 1$ indica que los beneficios superan los costos, por consiguiente el proyecto debe ser considerado.
- $B/C=1$ no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costos.
- $B/C < 1$, muestra que los costos son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

Mediante el desarrollo de esta fase se determinará la relación que existe entre los costos y los ingresos, incluyendo evaluando si se genera pérdida o ganancia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo, se procede a ejecutar y explicar las fases de la investigación, iniciando en la búsqueda de información mediante las técnicas de recolección de datos, que darán paso al análisis de los resultados y determinación del segmento de mercado, para elaborar una propuesta de valor, que dará paso a la identificación de las características económicas del plan de negocios, posteriormente se describirán los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de la empresa, finalizando con la evaluación económica del plan de negocios.

4.1. Fase I: Establecimiento según la metodología canvas de la propuesta de valor y segmento de clientes para una empresa de coworking en el municipio San Diego, Estado Carabobo.

El objetivo de esta fase es establecer mediante la metodología canvas, una propuesta de valor novedosa y atractiva que permita posicionar a la empresa como líder en el área, determinándose el perfil del cliente potencial, para ello se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, así como establecer criterios de segmentación en función de variables de índole geográfico, demográfico, psicológico o conductual, que traen consigo las bases que determinan el perfil del cliente en particular.

4.1.1. Tabulación de la Encuesta

Para recopilar datos en la presente investigación, se aplicó como instrumento una encuesta escrita de carácter dicotómico, a una muestra de 20 personas, a través de la plataforma digital del formulario Google, para conocer las características de cada participante y así poder armar una base de datos, lo que permitió determinar el segmento de clientes y con ello fundamentar la propuesta de valor. Se representaron los resultados obtenidos correspondientes a cada ítem (ver Cuadro 2) en un cuadro para

especificar por categoría y dimensión cada variable.

Cuadro 2. Cuadro de Resultados

ítem	Cuestionario	Si	No
1	Indique su género. * Masculino (SI) / Femenino (NO)	50%	50%
2	¿Su edad se encuentra entre 22 y 30 años?	70%	30%
3	¿Reside en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?	80%	20%
4	¿Actualmente desempeña labores de trabajo bajo la modalidad de Freelancer?	35%	65%
5	¿Cree que las redes sociales representan el canal de comunicación más idóneo para generar publicidad a un espacio coworking?	80%	20%
6	¿Considera que el servicio de cafetería es pertinente en un espacio coworking?	70%	30%
7	¿Considera beneficioso el servicio de atención de correo corporativo para la atención personalizada de clientes?	60%	40%
8	¿Conoce usted personas o empresas que podrían hacer uso de un espacio de coworking en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?	35%	65%
9	¿Considera usted indispensable el servicio de fotocopiado y papelería?	60%	40%
10	¿Considera usted que los altos costos que trae consigo alquilar mensualmente una oficina y el pago adicional por los servicios asociados a esta, es el principal motivo que lo llevaría a cambiar y asistir a un espacio coworking?	80%	20%
11	¿Cree pertinente que en un centro comercial sería una ubicación estratégica para un espacio coworking en San Diego?	40%	60%
12	Según su criterio, una oficina independiente (cubículo), ¿sería el área de más importancia dentro de un espacio coworking?	30%	70%
13	¿Con que frecuencia utiliza usted espacios alternos para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo?	70%	30%
14	¿Cree que podría determinarse el precio de un espacio coworking según los servicios complementarios (internet, cafetería, servicio de fotocopiado y papelería)?	50%	50%
15	¿Considera importante el servicio especializado de un barista para la atención de la barra de café y snacks dentro de un espacio coworking?	30%	70%

16	¿Estaría dispuesto a pagar entre 5.1 a 7 USD por una hora del servicio de alquiler de un espacio coworking?	15%	85%
17	Como profesional, emprendedor, dueño de startup, empresario o trabajador independiente ¿acudiría usted a un espacio coworking para desarrollar sus actividades laborales en un ambiente compartido junto a otros profesionales?	95%	5%
18	¿Considera usted que un espacio de coworking sería pertinente en San Diego, Estado Carabobo?	95%	5%

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.1.2. Análisis de los Resultados de la Encuesta

A continuación, se condensa la información obtenida mediante la encuesta a profundidad. Haciéndose énfasis tanto en el análisis de cada una de las interrogantes planteadas como en el análisis general del instrumento.

1. Indique su género.

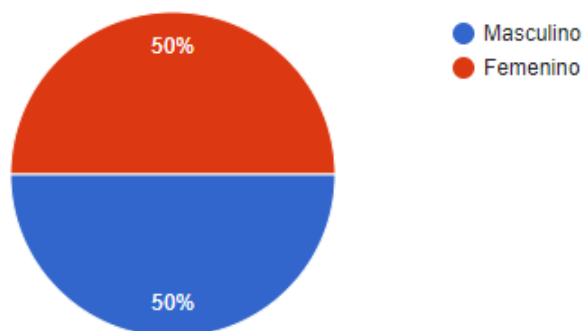


Gráfico 1. Determinación de Género

Fuente

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 1.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Masculino	10	50%
Femenino	10	50%

La primera interrogante fue confeccionada para conocer el género de las 20 personas encuestadas, los resultados obtenidos corresponden a 10 personas de género

masculino representando el 50% y 10 personas de género femenino representando el 50%. Inicialmente estos resultados no permiten afirmar juicios de valor, sin embargo, estos datos conformarán una base de datos de las características de cada participante, lo que posibilitará establecer el segmento de clientes.

2. ¿Su edad se encuentra entre 22 y 30 años?

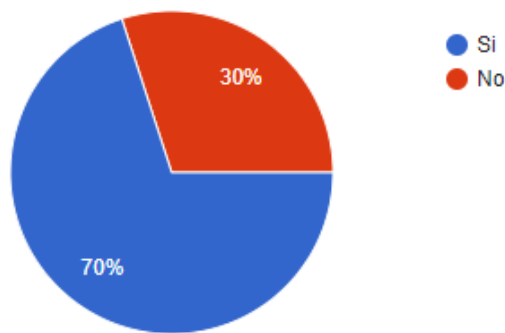


Gráfico 2. Rango de Edad (Comprendida entre 22 y 30 Años)

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 2.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%

De ser negativa su respuesta, ¿en qué rango se encuentra?

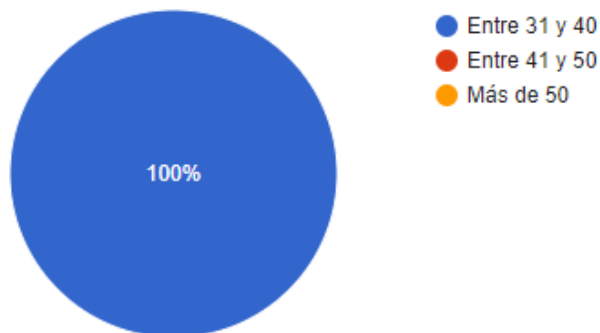


Gráfico 3. Rango de Edad (Comprendida entre 31 y 50 Años)

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 3.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Entre 31 y 40	6	100%
Entre 41 y 50	0	0%
Más de 50	0	0%

La segunda interrogante se realizó para conocer el rango de edad del segmento de clientes, los resultados obtenidos corresponden a 14 personas que se encuentran entre 22 y 30 años representando un 70%, mientras que 6 personas expresaron tener entre 31 y 40 años representando el 30%. Los resultados permiten asumir que el rango de edad del segmento de clientes estará situado entre 22 y 30 años de edad, por lo que la propuesta de valor debe ir enfocada a una opción novedosa y llamativa para atraer a este segmento.

3. ¿Reside en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?

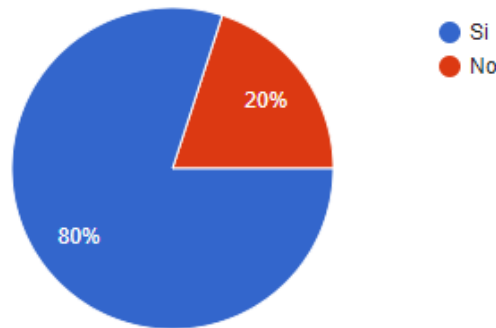


Gráfico 4. Residentes en San Diego, Estado Carabobo

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 4.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
-----------	----------	------------

Si	16	80%
No	4	20%

De ser negativa su respuesta, indique ¿en cuál Municipio reside?

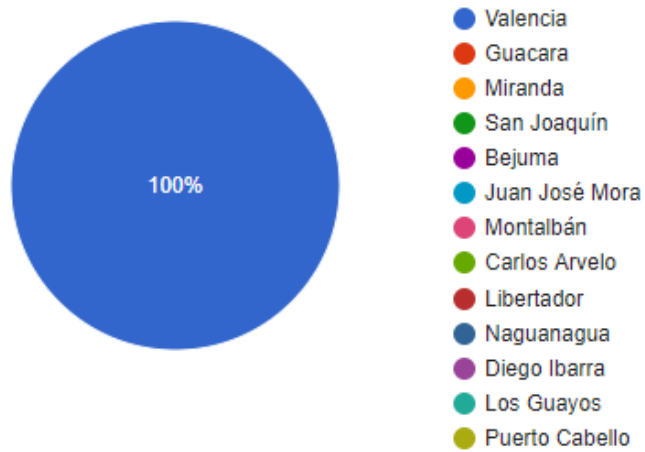


Gráfico 5. Residencia en otro Municipio del Estado Carabobo

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 5.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Valencia	4	100%
Guacara	0	0%
Miranda	0	0%
San Joaquín	0	0%
Bejuma	0	0%
Juan José Mora	0	0%
Montalbán	0	0%
Carlos Arvelo	0	0%
Libertador	0	0%
Naguanagua	0	0%
Diego Ibarra	0	0%
Los Guayos	0	0%

Puerto Cabello	0	0%
----------------	---	----

La tercera interrogante se redactó con la finalidad de determinar entre los participantes, la cantidad de residentes en el Municipio San Diego. Los resultados obtenidos corresponden a 16 personas que habitan en el Municipio representando el 80%, mientras que 4 personas no son residentes representando el 20%, siendo habitantes del Municipio Valencia, estos resultados posteriormente conformarán base de datos o características de cada participante, lo que posibilitará establecer el segmento de clientes.

4. ¿Actualmente desempeña labores de trabajo bajo la modalidad de *freelancer*?

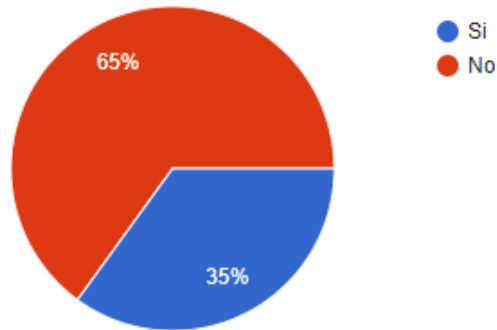


Gráfico 6. Ocupación *freelancer*
Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 6.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	35%
No	13	65%

De ser negativa su respuesta, indique ¿en cuál de estos perfiles considera que se sitúa usted?

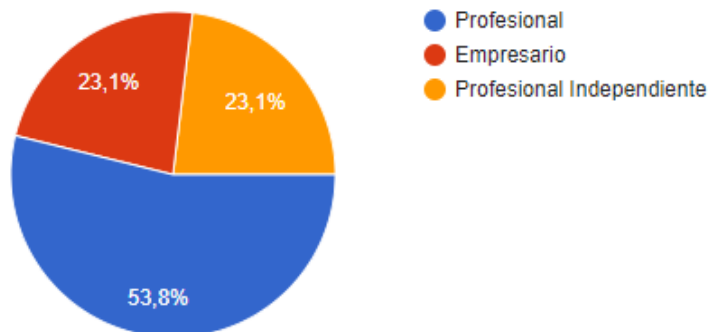


Gráfico 7. Perfil de Ocupación
 Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 7.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Profesional	7	53,8%
Empresario	3	23,1%
Profesional Independiente	3	23,1%

La cuarta interrogante se realizó con la finalidad de conocer si el encuestado se desempeñaba bajo la modalidad de *freelancer*, los resultados obtenidos corresponden a 7 personas que si desempeñan labores de este tipo lo que representa un 35%, mientras que 13 personas expresaron no realizar esta modalidad de trabajo representando el 65%, de este último grupo se conocen cifras, donde 7 participantes indicaron ser profesionales (53,8%), 3 de ellos empresarios (23,1%) y otros 3 especificaron ser profesionales independientes (23,1%). Estos resultados permiten asumir juicios de valor, en donde se determina que no necesariamente el mercado meta estará conformado por *freelancers*, lo que posibilitará un amplio margen de perfiles de clientes con otras ocupaciones.

5. ¿Cree que las redes sociales representan el canal de comunicación más idóneo para

generar publicidad a un espacio coworking?

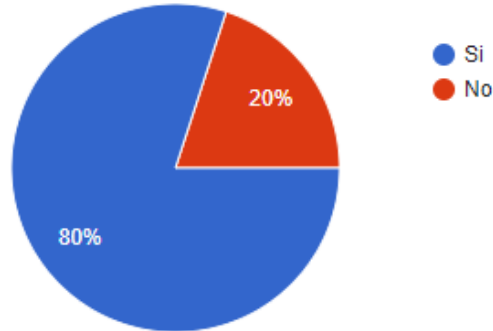


Gráfico 8. Publicidad a través de redes sociales

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 8.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%

De ser negativa su respuesta, indique ¿qué otros canales de comunicación consideran usted, que pueden utilizarse con el fin de promocionar la oferta de servicios de un espacio *coworking*?

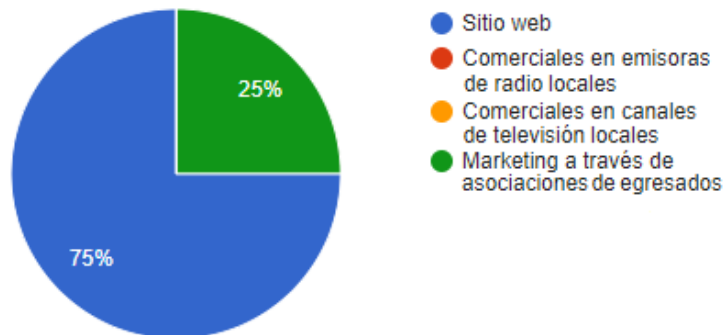


Gráfico 9. Otros canales de comunicación para promoción

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 9.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sitio web	3	75%
Comerciales en emisoras de radio locales	0	0%
Comerciales en canales de televisión locales	0	0%
Clasificado en prensa local y nacional	0	0%
Marketing a través de asociaciones de egresados	1	25%

La quinta interrogante se realizó para conocer si las redes sociales son el canal de comunicación más idóneo para generar publicidad a un espacio *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a 16 personas que están a favor lo que representa un 80%, mientras que 4 personas expresaron estar en contra representando el 20%, de este último grupo se conocen cifras, donde 3 participantes votaron por sitios web (75%), 1 de ellos eligió el marketing a través de asociaciones de egresados (25%). Estos resultados permiten determinar en cuanto a los canales de comunicación, que los participantes consideran viables para promocionar la oferta de servicios de un espacio de *coworking*, las redes sociales se ubican en primer lugar, seguidas muy de cerca por un dominio de internet o sitio web, los encuestados comprenden que las dinámicas actuales de promoción y mercadeo por medios digitales, su efectividad y capacidad para trascender fronteras, entre otros beneficios, representan la mejor opción.

6. ¿Considera que el servicio de cafetería es pertinente en un espacio *coworking*?

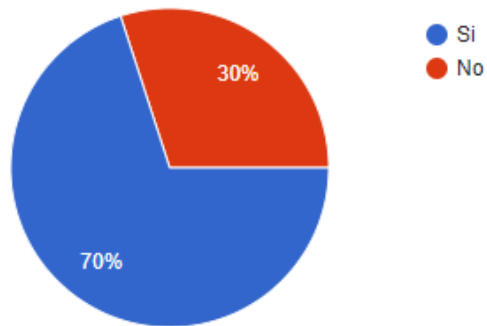


Gráfico 10. Servicio de cafetería
 Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 10.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%

De ser negativa su respuesta, indique ¿qué servicio complementario considera pertinente en un espacio de *coworking*?

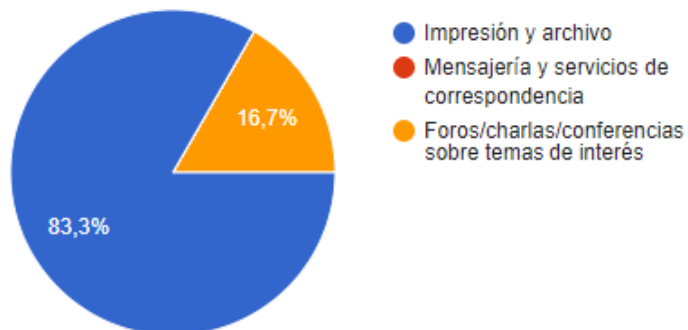


Gráfico 11. Servicios Complementarios
 Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 11.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Impresión y archivo	5	83,3%
Mensajería y servicios de correspondencia	0	0%

Foros/charlas/conferencias sobre temas de interés	1	16,7%
---	---	-------

La sexta interrogante se redactó con motivo de conocer si el encuestado se interesa en el servicio de cafetería dentro en un espacio *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a que 14 de ellos si lo consideran necesario representando un 70%, mientras que 6 personas expresaron no considerar pertinente este servicio lo que representa el 30%, de este último grupo se conocen cifras, donde 5 participantes indicaron que otro servicio como impresión y archivo era mucho más pertinente (83,3%), mientras que 1 persona consideró el servicio de foros y conferencias (16,7%). Estos valores permiten inferir que con un 70% de aceptación, necesariamente el mercado meta estará aceptando una barra de café y snacks dentro del espacio *coworking*.

7. ¿Considera beneficioso el servicio de atención de correo corporativo para la atención personalizada de clientes?

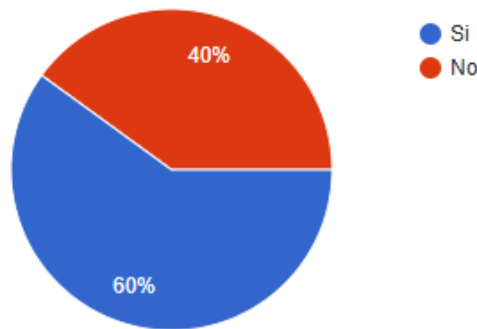


Gráfico 12. Servicio de atención de correo corporativo

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 12.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

De ser negativa su respuesta, indique ¿cuál servicio?

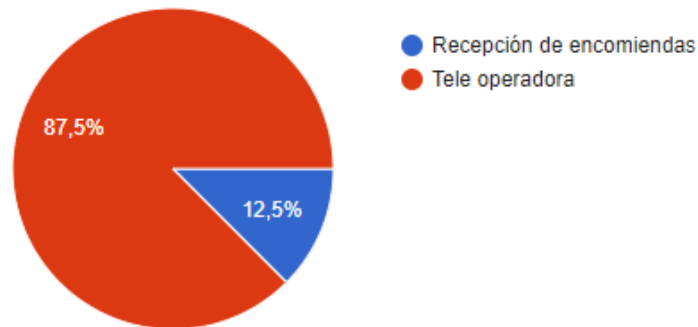


Gráfico 13. Otros servicios de atención al cliente

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 13.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Tele operadora	7	87,5%
Recepción de encomiendas	1	12,5%

La séptima interrogante se realizó con la finalidad de conocer si los participantes consideran beneficioso el servicio de atención de correo corporativo, los resultados obtenidos corresponden a 12 personas que consideran que si es beneficioso lo que representa un 60%, mientras que 8 personas expresaron lo contrario representando el 40%, de este último grupo se conocen cifras, donde 7 participantes indicaron que la tele operadora (87,5%), y 1 de ellos la recepción de encomiendas (12,5%). Estos resultados muestran que la inclusión del servicio adicional de atención al cliente forma parte de la propuesta de valor, específicamente el servicio de atención de correo corporativo además puede tomarse en cuenta que el servicio de tele operadora también recibió una cantidad de votos considerables pudiendo formar parte de este conjunto de servicios de atención personalizada.

8. ¿Conoce usted personas o empresas que podrían hacer uso de un espacio de

coworking en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?

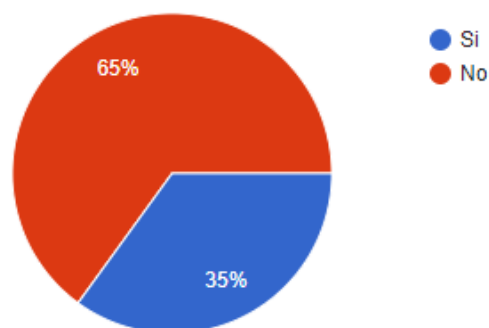


Gráfico 14. Conocimiento de usuarios que puedan hacer uso del espacio *coworking*

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 14.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	7	35%
No	13	65%

La octava interrogante se realizó con motivo de determinar si el encuestado conoce personas o empresas que podrían hacer uso de un espacio de *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a que 7 participantes si conocen posibles clientes que pudieran hacer uso de las áreas del espacio de cotrabajo representando un 35%, mientras que 13 personas expresaron no conocer a otros clientes representando el 65%. Estos resultados permiten inferir que con un 65% de desconocimiento de otros potenciales clientes, será necesario realizar estrategias de promoción, publicidad y conocimiento del nuevo concepto de negocio, para atraer a una mayor cantidad de personas a asistir al espacio *coworking*.

9. ¿Considera usted indispensable el servicio de fotocopiado y papelería?

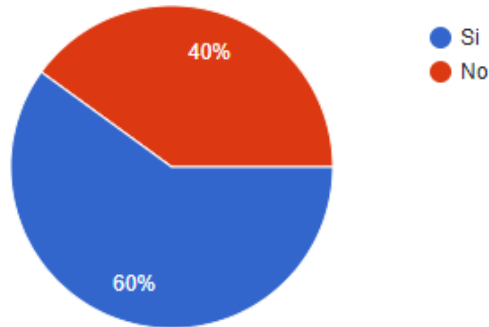


Gráfico 15. Servicio de fotocopiado y papelería

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 15.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

De ser negativa su respuesta, indique ¿cuál servicio?

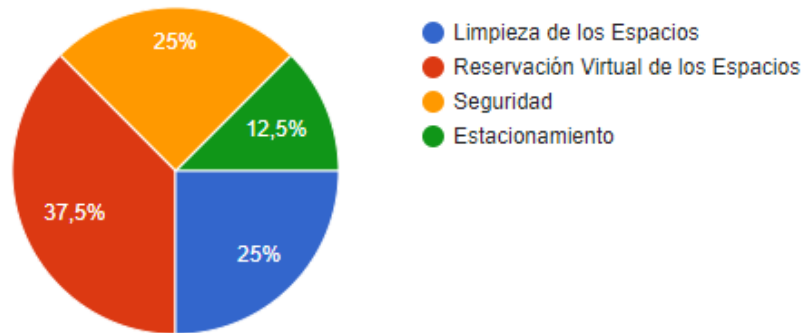


Gráfico 16. Otros servicios indispensables

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 16.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Limpieza de los Espacios	2	25%

Reservación Virtual de los Espacios	3	37,5%
Seguridad	2	25%
Estacionamiento	1	12,5%

La novena interrogante se realizó con motivo de determinar si el participante considera indispensable el servicio de fotocopiado y papelería dentro del espacio *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a que 12 de ellos lo consideran necesario representando un 60%, mientras que 8 personas expresaron lo contrario representando el 40%, de este último grupo se conocen cifras, donde 2 participantes indicaron que otro servicio como limpieza de los espacios era mucho más pertinente (25%), 3 personas consideraron el servicio de reservación de espacios (37,5%), otros 2 participantes eligieron el servicio de seguridad (25%) y 1 persona consideró el servicio de estacionamiento como el más pertinente (12,5%). Estos resultados permiten inferir que con un 60% de aceptación será indispensable el servicio de fotocopiado y papelería dentro de las instalaciones, considerando además los otros servicios votados como necesarios para brindar una mejor sensación de comodidad, seguridad y atención.

10. ¿Considera usted que los altos costos que trae consigo alquilar mensualmente una oficina y el pago adicional por los servicios asociados a esta, es el principal motivo que lo llevaría a cambiar y asistir a un espacio *coworking*?

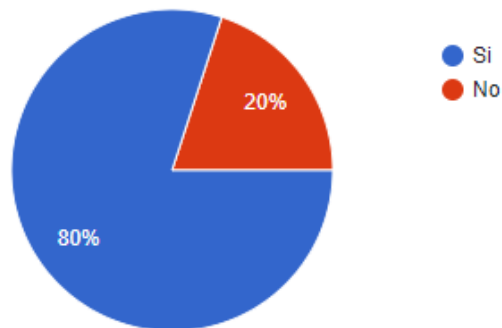


Gráfico 17. Altos costos de alquiler como principal motivo para asistir a un espacio *coworking*

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 17.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%

De ser negativa su respuesta, ¿Cuál de los siguientes aspectos, según su criterio consideraría que lo llevaría a trabajar en un espacio *coworking*?



Gráfico 18. Otros aspectos

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 18.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Ubicación	0	0%
Redes de contacto (networking)	4	100%

La décima interrogante se realizó con la finalidad de conocer si los altos costos de alquilar una oficina serían el principal motivo para asistir a un espacio *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a 16 personas que si cambiarían de una oficina a un espacio *coworking* lo que representa un 80%, mientras que 4 personas expresaron

lo contrario representando un 20% los cuales se inclinaron por la elección de redes de contacto (*networking*). Estos resultados permiten inferir que con un 80% de los votos por la opción si, representará que el principal motivo se debe a los altos costos de alquiler de las oficinas comerciales, debido a esto deberá establecerse una estrategia en base a un análisis costo beneficio para situar los precios del servicio de alquiler del espacio *coworking* más económicos que el de las oficinas en el mercado.

11. ¿Cree pertinente que en un centro comercial sería una ubicación estratégica para un espacio *coworking* en San Diego?

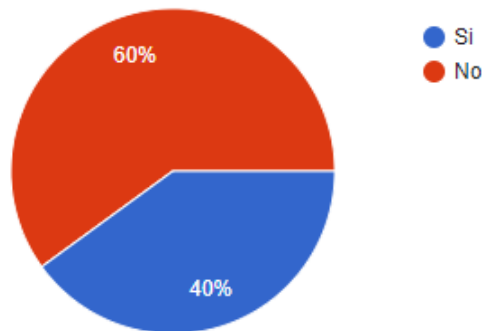


Gráfico 19. Ubicación del Espacio *Coworking* en un Centro Comercial

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 19.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	8	40%
No	12	60%

De ser negativa su respuesta, ¿Cuál ubicación estratégica sería la más ideal?

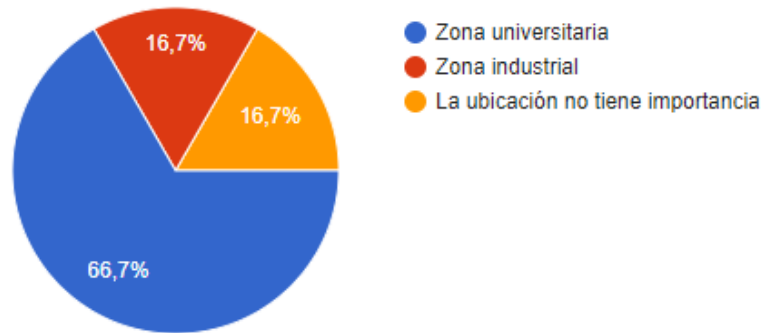


Gráfico 20. Otra Ubicación
 Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 20.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Zona industrial	2	16,7%
Zona universitaria	8	66,7%
La ubicación no tiene importancia	2	16,7%

La onceava interrogante se realizó con motivo de conocer si el encuestado considera pertinente un centro comercial como una ubicación estratégica para un espacio *coworking*, los resultados obtenidos corresponden a que 8 de ellos si lo consideran representando un 40%, mientras que 12 personas expresaron lo contrario representando el 60%, de este último grupo se conocen cifras, donde 2 participantes indicaron que otra ubicación como la zona industrial sería mejor (16,7%), 8 personas consideraron su ubicación en una zona universitaria (66,7%), mientras que otros 2 participantes consideran que la ubicación no tiene importancia (16,7%). Los resultados arrojan valores que deben ser sometidos a interpretación minuciosa, el desglose de cifras permite verificar que 12 personas estuvieron en desacuerdo con ubicar el espacio de trabajo colaborativo en un centro comercial, sin embargo, la cantidad de participantes que votó por la opción de centro comercial es igual a la cantidad de participantes que seleccionó zona universitaria siendo 8 votos en cada opción, por lo

tanto, la variable de ubicación puede tomar dos consideraciones bien sea la cercanía a zona universitaria o centros comerciales.

12. Según su criterio, una oficina independiente (cubículo), ¿sería el área de más importancia dentro de un espacio *coworking*?

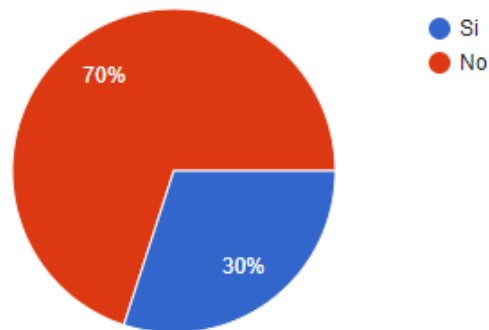


Gráfico 21. Oficina independiente como el área de más importancia

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 21.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%

De ser negativa su respuesta, ¿cuál área sería la más importante?

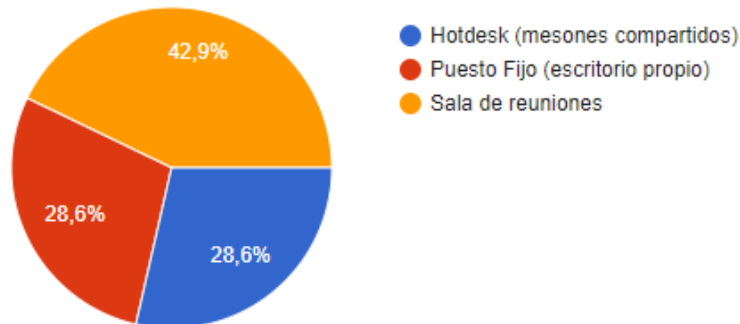


Gráfico 22. Otras áreas

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 22.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Puesto Fijo (escritorio propio)	4	28,6%
Sala de reuniones	6	42,9%
Hotdesk (mesones compartidos)	4	28,6%

La décima segunda interrogante se realizó con la finalidad de conocer si la oficina independiente es el área de más importancia dentro de un espacio *coworking*, teniendo como resultado a 6 personas que votaron por esta opción representando el 30%, mientras que 14 personas por lo contrario expresaron que no representado por el 70%, de este último grupo se conocen cifras, donde 4 participantes indicaron que el puesto fijo (28,6%), 6 de ellos la sala de reuniones (42,9%) y otros 4 especificaron los hotdesk (28,6%). Estos resultados permiten asumir juicios de valor, en donde se determina que las áreas del espacio *coworking* deben ser variadas para todas las necesidades, un número limitado de oficinas privadas y más espacios compartidos.

13. ¿Con que frecuencia utiliza usted espacios alternos para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo?

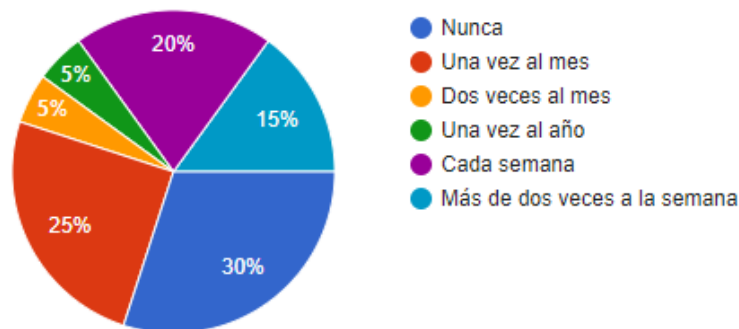


Gráfico 23. Frecuencia con la que se utilizan Espacios Alternos
Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 23.

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	Una vez al mes	5	25%
	Dos veces al mes	1	5%
	Una vez al año	1	5%
	Cada semana	4	20%
	Más de dos veces a la semana	3	15%
	Total	14	70%
No	Nunca	6	30%

De reunirse con regularidad, ¿qué espacios utiliza para interactuar en labores relacionadas con su trabajo?

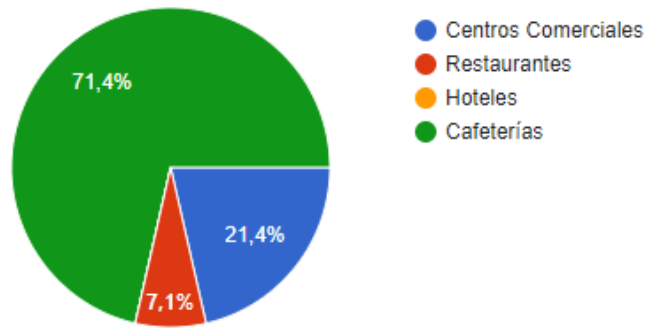


Gráfico 24. Espacios para interactuar

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 24.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Centros Comerciales	3	21,4%
Restaurantes	1	7,1%
Hoteles	0	0%
Cafeterías	10	71,4%

La décima tercera interrogante se realizó con la finalidad de conocer si el participante utiliza con frecuencia espacios alternos para interactuar con personas, los resultados obtenidos arrojan valores donde 6 personas indicaron que no frecuentan espacios alternos representando un 30%, mientras que 14 personas expresaron que si lo que representa el 70%, de este último grupo se conocen los valores donde 3 participantes frecuentan espacios como centros comerciales (21,4%), 1 persona frecuenta restaurantes (7,1%), y 10 de ellos indicaron frecuentar cafeterías (71,4%). Estos resultados posibilitan la interpretación de los gustos y preferencias de los participantes, para la decoración de las áreas del espacio *coworking*, como la elección de colores, iluminación, ambientación, disposición de los elementos para crear un ambiente atractivo acorde al espacio más frecuentado en este caso las cafeterías.

14. ¿Cree que podría determinarse el precio de un espacio *coworking* según los servicios complementarios (internet, cafetería, servicio de fotocopiado y papelería)?

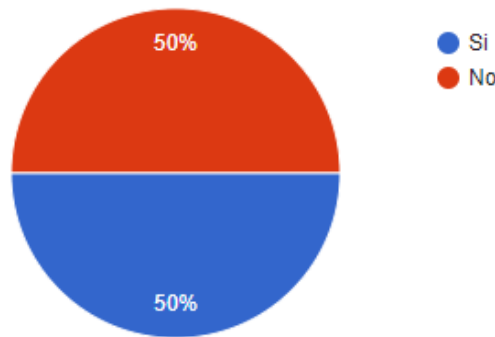


Gráfico 25. Determinación de precios según servicios complementarios

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 25.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	10	50%
No	10	50%

De ser negativa su respuesta, ¿cómo se determinaría?

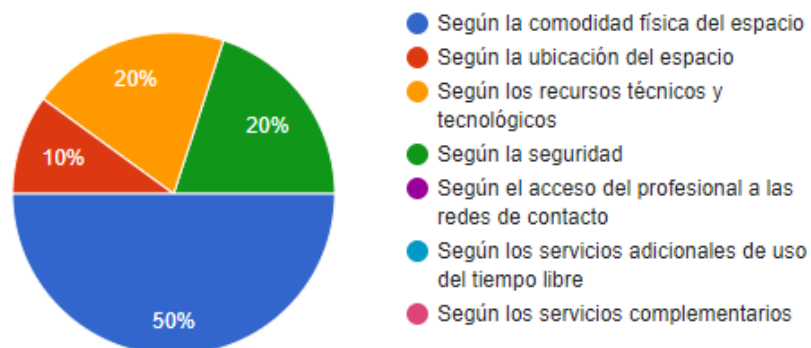


Gráfico 26. Determinación de precios según otros criterios

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 26.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Según la comodidad física del espacio	5	50%
Según la ubicación del espacio	1	10%
Según la seguridad	2	20%
Según el acceso del profesional a las redes de contacto	0	0%
Según los servicios adicionales de uso del tiempo libre	0	0%
Según los recursos técnicos y tecnológicos	2	20%

La décimo cuarta interrogante se realizó con motivo de conocer si podría determinarse el precio de un espacio *coworking* según los servicios complementarios, los resultados obtenidos corresponden a que 10 de ellos si lo consideran representando un 50%, mientras que 10 personas expresaron no considerarlo de esta manera, representando el 50%, de este último grupo se conocen valores donde 5 participantes indicaron que la comodidad física era mucho más importante (50%), 1 persona

consideró la ubicación (10%), 2 participantes consideraron la seguridad (20%) y otros 2 votaron por los recursos técnicos (20%). Los resultados obtenidos muestran con un 50%, que los precios de alquiler pueden situarse según el costo de los servicios complementarios ofrecidos por el espacio *coworking*, sin embargo, será necesario y dependerá del análisis costo beneficio para situarlos.

15. ¿Considera importante el servicio especializado de un barista para la atención de la barra de café y snacks dentro de un espacio *coworking*?

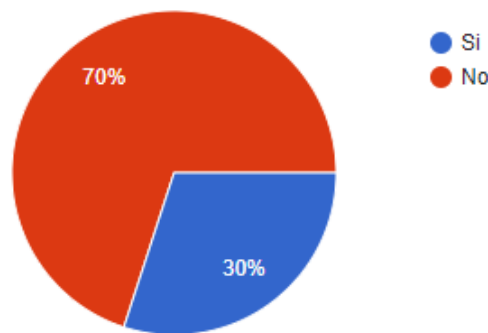


Gráfico 27. Importancia del servicios especializado de un barista

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 27.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%

La décimo quinta interrogante se redactó con motivo de conocer la opinión de los participantes acerca de la importancia del servicio especializado de un barista para la atención de la barra de café, los resultados obtenidos corresponden a que solo 6 personas lo consideran importante representando un 30%, mientras que 14 personas dijeron que no, representando un 70%. Estos resultados permiten inferir que con un 70% se puede determinar que no será necesario la contratación de un barista.

16. ¿Estaría dispuesto a pagar entre 5.1 a 7 USD por una hora del servicio de alquiler de un espacio *coworking*?

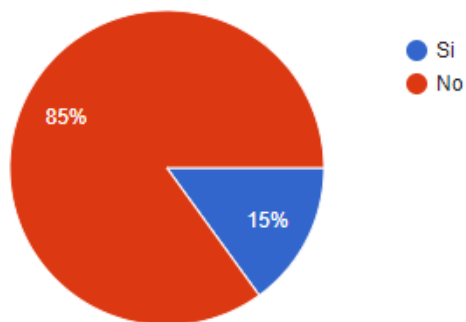


Gráfico 28. Disposición para cancelar (entre 5.1 a 7 USD) por una hora del servicio de alquiler

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 28.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	3	15%
No	17	85%

De ser negativa su respuesta, ¿en qué rango tendría la posibilidad de cancelar?

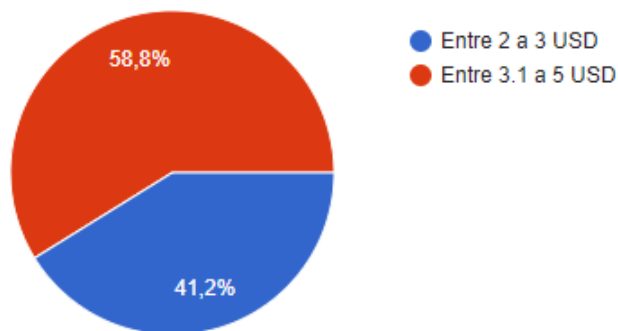


Gráfico 29. Posibilidad para cancelar (entre 2 a 5 USD) por una hora del servicio de alquiler

Fuente: Formularios de Google (2020)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 29.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Entre 2 a 3 USD	7	41,2%
Entre 3.1 a 5 USD	10	58,8%

La décimo sexta interrogante se redactó para conocer si el participante tiene la disposición de cancelar el servicio de alquiler entre 5.1 a 7 USD por hora, los resultados que se obtuvieron, corresponden a 3 personas que están dispuestas a cancelar en este rango lo que representa un 15%, mientras que 17 personas expresaron no estar en disposición representando el 85%, de este último grupo se conocen cifras, donde 7 personas indicaron tener la capacidad para cancelar entre 2 a 3 USD por hora de alquiler (41,2%), mientras que 10 de ellos entre 3.1 a 5 USD (58,8%). Los resultados crean un patrón que posibilita conocer el poder adquisitivo del segmento de clientes, en donde la capacidad se sitúa entre 3.1 a 5 USD, por lo que el establecimiento de precios deberá ir fundamentado en base a esto, sin embargo es necesario realizar un análisis costo beneficio.

17. Como profesional, emprendedor, dueño de startup, empresario o trabajador independiente ¿acudiría usted a un espacio *coworking* para desarrollar sus actividades laborales en un ambiente compartido junto a otros profesionales?

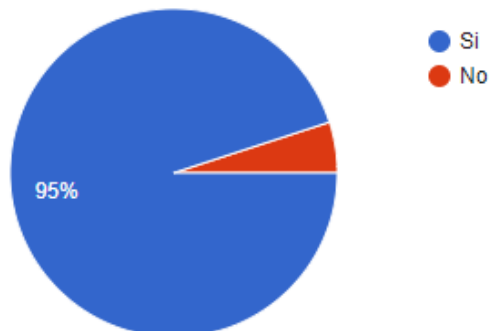


Gráfico 30. Disposición para acudir a un espacio *coworking*

Fuente: Formularios de Google (2020)
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 30.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%

La décimo séptima interrogante se realizó con la finalidad de conocer si el encuestado acudiría a un espacio *coworking* para desarrollar sus actividades laborales, los resultados obtenidos corresponden a 19 personas que expresaron su disposición de asistir, lo que representa un 95%, mientras que 1 persona expresó lo contrario, representando el 5%. Los resultados obtenidos permiten identificar la receptividad hacia este modelo de negocio, así como la disposición de asistir al mismo.

18. ¿Considera usted que un espacio de *coworking* sería pertinente en San Diego, Estado Carabobo?

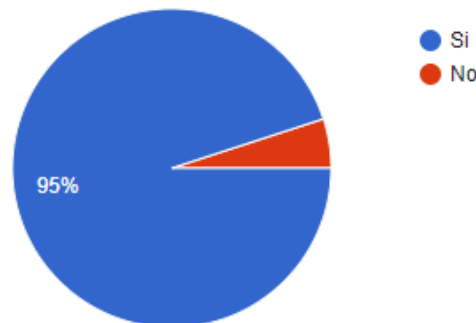


Gráfico 31. Aceptación de un espacio *coworking* en San Diego, Estado Carabobo

Fuente: Formularios de Google (2020)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tabla 31.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%

La decimoctava interrogante se redactó con motivo de conocer la opinión de los participantes, acerca de si fuese pertinente la creación de un espacio de *coworking*

en San Diego, Estado Carabobo, los resultados obtenidos corresponden a que 19 personas votaron a favor representando un 95%, mientras que solo 1 persona especificó estar en contra representando un 5%. Estos valores permiten inferir que con un 95% de aceptación se puede considerar el nivel de aprobación y relevancia social.

4.1.3. Segmento de Clientes

El segmento de mercado se determinó en base a los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales fueron analizados e interpretados para poder constituir un patrón o perfil estándar de las características del cliente potencial (ver Cuadro 3). Entre las principales características que poseen los clientes a quienes se dirige el servicio que brindará el espacio *coworking*, se encuentran:

- Personas que necesitan de un lugar de trabajo con ambiente profesional y con los elementos tecnológicos mínimos para poder desarrollar sus actividades diarias como trabajador independiente, ejecutando sus ideas y proyectos de negocio.
- Las personas que asisten le dan gran importancia al balance vida - trabajo, es por ello que la flexibilidad de uso de los espacios de trabajo es de gran importancia.
- Personas abiertas a compartir su espacio de trabajo, adaptando la nueva interpretación de la oficina.

Cuadro 3. Cuadro de Características del Cliente

Variable de Segmentación	Descripción
Percepción del tipo de negocio	Disposición y aceptación para asistir al espacio <i>coworking</i> .
Demográficas	Género tanto masculino como femenino en edades comprendidas entre 22 y 40 años.
Geográficas	Residentes del Municipio San Diego en su mayoría, sin embargo, puede haber clientes de Municipios vecinos como el Municipio Valencia.
Psicográficas	Necesidad de asistir al espacio <i>coworking</i> como alternativa para disminuir los gastos que acarrea el alquiler mensual de

	una oficina, tomando como preferencia la ubicación de este en una zona universitaria, en donde las áreas deben ser variadas para todas las necesidades, con gusto por oficinas privadas y espacios compartidos. Asisten con frecuencia a espacios alternos como cafeterías para interactuar con personas en labores relacionadas a su trabajo. Teniendo como premisa de que estarán cancelando por los servicios adicionales utilizados. Necesitan sólo una computadora portátil para realizar sus labores, además de buena iluminación, sensación de comodidad y seguridad.
Poder Adquisitivo	Están dispuestos a cancelar por una hora de servicio de alquiler y servicios adicionales entre 2 a 5 USD.

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

En la segmentación se encuentran hombres y mujeres entre 22 y 40 años de edad de San Diego, Estado Carabobo, quienes se desenvuelven en el entorno económico como *freelancer* o trabajadores independientes, profesionales o emprendedores, pertenecientes a clases sociales media y alta, interesados en desarrollar sus proyectos de negocio en un espacio compartido con flexibilidad de uso, con gran afinidad por esta propuesta. El principal atractivo del espacio *coworking* para el segmento de clientes es la disminución de los gastos fijos, la facilidad logística de encontrar todo lo necesario evitando la cancelación de pago de los servicios individuales como internet, alquiler, entre otros. En el Estado Carabobo solamente existen cuatro espacios *coworking* ubicados específicamente en el Municipio Valencia, identificándose así una oportunidad de negocio para el desarrollo de este tipo de espacios en el Municipio San Diego, con un porcentaje de aceptación del 95% por parte de los potenciales usuarios que constituyen el segmento de trabajadores independientes y emprendedores que participaron en la encuesta.

4.1.4. Propuesta de valor

El principal servicio ofrecido es el alquiler de espacios de trabajo, seguido por una serie de servicios adicionales o complementarios que acondicionan la estadía del cliente, facilitándole las herramientas para desarrollar sus labores profesionales de la

mejor manera posible, en un ambiente con una decoración que ameniza y logra fusionar lo moderno con lo profesional, para generar un clima que propicie el desarrollo de las potencialidades de cada uno de los miembros, aumento con esto la productividad en la realización de sus tareas diarias. Se especificaron además las áreas que conforman el espacio *coworking*, cada una con características propias, que las hacen diversas dependiendo de cada necesidad que presenten los clientes para su uso. Además, se generó una estructura o escala de tiempo para la utilización de los espacios y los servicios, con lo que se proyectan los planes a ofrecer. Dentro del espacio *coworking*, existen variedad de áreas, cada una con características distintas que dependiendo de quien haga uso de ellas, las cuales pueden ser abiertas, privadas o semiprivadas; si el miembro busca emparentarse con un equipo o nutrirse de nuevas ideas, lo mejor será las áreas sociales o zona de puestos flexibles, mientras que, si busca tener privacidad para no ser molestado, una oficina independiente será la mejor opción. En base a las principales necesidades del mercado efectivo, se presentaron los espacios y la distribución de los mismos (ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Áreas de trabajo del espacio *coworking*

Necesidad	Espacio
Trabajo en equipo	Sala de reuniones
Silencio para concentrarse	Oficinas independientes (cubículos)
Interactuar	Áreas Sociales
Trabajar en un proyecto	Puestos flexibles o dedicados

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

La capacidad del *coworking* está limitada a los metros cuadrados que posee la infraestructura, por ende, la elección de ella es parte fundamental para la cantidad de usuarios que se desee tener y para el cumplimiento de los objetivos planteados, se presentó un diseño prototipo del espacio *coworking* (ver Figuras 3 y 4). En este es posible identificar las principales instalaciones del lugar: recepción, áreas de trabajo

con una capacidad para 60 puestos, teniendo un local de 169 m² para espacios cerrados, modulares o compartidos. También se contempla un área o zona de café y snacks, donde los usuarios podrán ir a descansar de sus tiempos de trabajo.

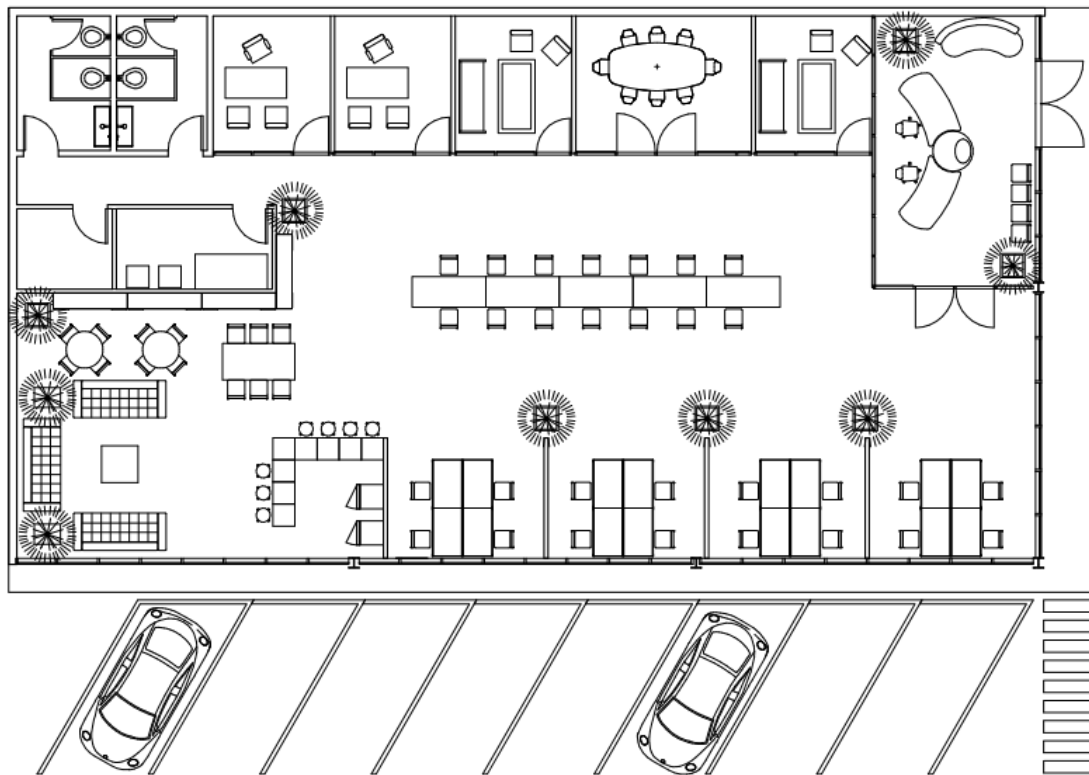


Figura 3. Plano distribución *coworking*
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Por su parte frente a las medidas de seguridad referentes a la pandemia ocasionada por el covid-19, se propone una distribución para garantizar el bienestar de los miembros adaptando los espacios y servicios a las mejores prácticas de distanciamiento físico de tres formas; la capacidad de los espacios se modificará con la intercalación de asientos, reduciendo la ocupación (es decir, una disposición de asientos de cuatro personas se convertirá en una de dos personas). Estas normas de capacidad se reforzarán con señalética orientativa con normas de higiene estratégicamente ubicadas. Por último para evitar la aglomeración, adhesivos en el piso que indiquen la distancia reglamentaria para reforzar las pautas de distanciamiento. La

variable de ubicación es catalogada por los encuestados como factor importante a la hora de adquirir un servicio de *coworking*, bien sea en cercanía de zona universitaria o centros comerciales en el Municipio San Diego, este es un dato para tener en consideración previo a la instalación de la iniciativa.

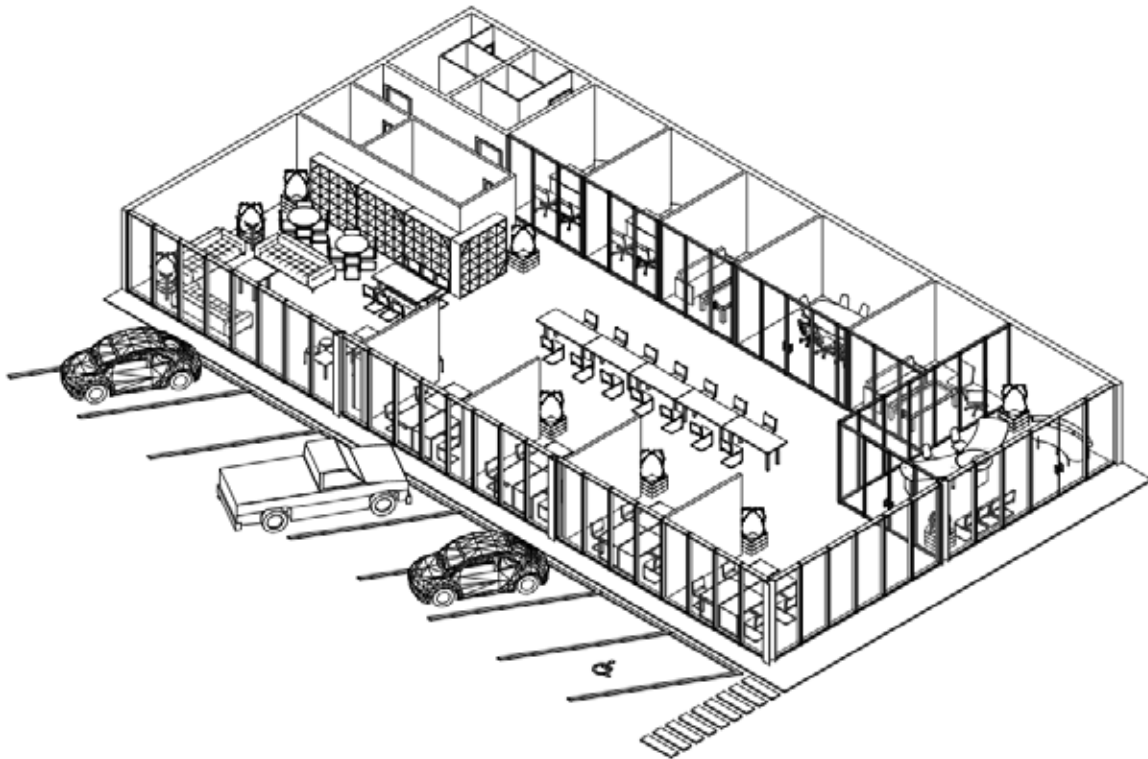



Figura 4. Plano isométrico distribución coworking
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Descripción de las áreas


Dentro de las áreas ofrecidas se encuentran oficinas independientes (módulos), espacios compartidos y sala de reuniones, cada uno de ellos con atributos propios que se desean resaltar a través de la iniciativa del negocio. Presentándose una descripción detallada de los espacios para la comprensión de los servicios a ofrecer.

Cuadro 5. Puestos Flexibles

Área de trabajo	Figura
<p>Puestos flexibles <i>(Hot Desk)</i></p>	
<p>Descripción</p>	
<p>Los puestos flexibles suelen ser la opción más económica para trabajar en un <i>coworking</i>. El <i>hot desk</i> o escritorio móvil es la opción ideal para <i>freelancers</i>, empleados remotos, nómadas digitales. Es decir, para los profesionales que no necesiten un espacio de trabajo tan grande como una oficina y tampoco tan estable como el puesto fijo. Es decir, este espacio es diáfano con el resto de los compañeros del <i>coworking</i>, posibilitando la interacción entre diferentes perfiles que permiten el trabajo colaborativo. Éste cuenta con silla ergonómica y conectividad. Son espacios justos para trabajar con un portátil y por lo general están en ambientes abiertos y luminosos, cabe destacar que este no puede ser reservado, el usuario ocupa el espacio que esté disponible.</p>	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 6. Puestos dedicados

Área de trabajo	Figura
<p>Puestos dedicados (Escritorios Personalizados)</p>	
<p>Descripción</p>	
<p>El <i>dedicated desk</i> o escritorio fijo están dirigidos a profesionales autónomos o <i>freelancers</i>, su principal característica, frente al <i>hot desk</i>, es que el escritorio se reserva para el profesional que lo contrata. Esto significa que solo él podrá utilizar el escritorio que le ha sido asignado. Son puestos fijos con alguna comodidad adicional al puesto flexible como el espacio de guardado o la posibilidad de ser modificados o personalizados. Estos escritorios se encuentran, por lo general, en espacios diáfanos. Por tanto, se ubican en un espacio compartido con otros profesionales independientes o empresas en oficinas abiertas. Se caracteriza por tener escritorio, silla ergonómica, conectividad, y gabinete para almacenamiento de documentos, con opción de computador portátil, demarcación de espacio y ambientación básica.</p>	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 7. Oficinas independientes

Área de trabajo	Figura
Oficinas Independientes (Cubículos)	
Descripción	
<p>Las oficinas independientes son secciones reservadas dentro del edificio. Están dirigidas a emprendedores con equipos de trabajo o empresas. Suelen estar ideadas para equipos de 5 o más personas. Ofrecen una privacidad excelente, pero sin perder la esencia del mundo colaborativo, cuenta con ambientación moderna, mobiliario de escritorio personal, silla ergonómica, sillas auxiliares para atención a usuarios, conectividad y espacio para almacenamiento de documentos. De igual manera, es posible contar con espacios personalizados en donde pueda ambientarse la oficina según sus preferencias: nombre, profesión, y ubicación, entre otros, con el fin de asegurar un alto porcentaje de ocupación de los espacios y comercialización de los diferentes planes.</p>	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 8. Sala de reuniones

Área de trabajo	Figura
Sala de reuniones	 A 3D architectural rendering of a modern meeting room. The room features a long, light-colored rectangular table surrounded by blue chairs. On the wall, there is a large presentation screen displaying a colorful chart. To the left, there is a wooden cabinet and a whiteboard. A silver thermal carafe is placed on the table. The room has a clean, professional appearance with light-colored walls and a dark wood floor.
Descripción	
<p>La sala de reuniones es un espacio de uso privado, reservado para actividades puntuales. Diseñado y equipado para brindar comodidad y confort mientras se concretan reuniones, citas, entrevistas, charlas y todo lo necesario para involucrar directa o indirectamente a todas las personas que participan en un proyecto, debe estar acondicionado con mobiliario que permita flexibilidad de movimiento para configurar la sala de acuerdo al tipo de reunión (junta, capacitación, presentación, etc.), equipamiento básico como un proyector de buena resolución, pantalla para proyección y un pizarrón.</p>	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 9. Áreas sociales

Área de trabajo	Figura
<p>Áreas Sociales</p>	
<p>Descripción</p>	
<p>Espacios de esparcimiento, de reuniones informales, de eventos y de conexión social entre los miembros. Estas áreas deberán estar distribuidas en el coworking y no concentradas en un solo sitio para fomentar la circulación de miembros dentro del espacio. Entre estos espacios se encuentra la barra de café y el área <i>lounge</i>; ésta aporta al usuario una zona en dónde poder hacer una pausa en sus tareas diarias, en el caso del <i>lounge</i> puede emplearse como una sala para trabajar en equipo preparada para acoger a varias personas que van a desempeñar una tarea común. Este espacio debe tener un par de muebles modulares y pufs cuadrados, cómodos a simple vista, lámparas y una mesa de centro delgada.</p>	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 10. Otras áreas

Otras áreas	Figura
Recepción	
Zona de impresión y copiado	

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Descripción de tarifas y tipos de planes

Para presentar los planes que contemplan los servicios *coworking*, fue necesario desarrollar una estructura de relación entre el espacio y el tiempo de uso estimado de estos, con lo que se clasificaron los mismos, de acuerdo al de tiempo de uso (ver Cuadro 11) y los espacios de trabajo a ofrecer (ver Cuadro 12).

Cuadro 11. Descripción de tarifas

Descripción	Fracción de Tiempo
Hora	1h
Media Jornada	4h
Día	8h
Semana	5d
Mes	20d

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 12. Tipos de planes

Tipo de Plan	Fracción de tiempo	Espacio de Trabajo
Básico	Hora (1h)	Puesto Flexible
	Media Jornada (4h)	
	Día (8h)	
Ejecutivo	Semana (5d)	Puesto Flexible
		Puesto Dedicado
Maestro	Mes (20d)	Puesto Flexible
		Puesto Dedicado
		Oficina Independiente

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Descripción de los servicios

Una de las ventajas del *coworking*, frente a los demás modelos de oficina, es que permite compartir gastos con otras empresas y profesionales. Por tanto, se puede acceder a un mejor equipamiento y a unos servicios más completos. La mayoría de los *coworking* tienen servicios básicos incluidos a disposición de todos sus clientes. A continuación para fundamento del presente estudio se detallaron puntos importantes de los servicios generales que ofrecerá el alquiler de espacios de trabajo (ver Cuadro 13).

- **Internet (WiFi):** Internet de alta velocidad.

- **Mobiliario:** Las áreas están equipadas con escritorios, muebles, sofás, sistemas modulares, sillas y archivo.
- **Sala de reuniones:** Cuenta con un proyector, pantalla para proyección y una lámina de acrílico, adecuado para poder desarrollar actividades. Su reservación y tiempo de uso varía dependiendo del plan que el usuario seleccione, en caso de exceder las horas establecidas se deberá cancelar el costo adicional de uso, en el caso del plan básico, no está incluido pero tiene la posibilidad de reservar (las horas que necesite) al precio unitario de reserva por hora.
- **Aplicación Android/iOS para gestión de servicios:** La aplicación permitirá a los clientes, reservar salas, espacios y estacionamiento y realizar consultas virtualmente.
- **Servicio de Impresión y Copiado:** Fotocopias, impresiones y escaneos limitados dependiendo del tipo de plan, si el usuario excede el rango establecido, las copias o impresiones adicionales deberán ser canceladas unitariamente.
- **Servicio de limpieza:** Asegurar la higienización de los espacios, es un servicio obligatorio y necesario frente a las medidas de seguridad referentes a la pandemia ocasionada por el covid-19. Mantener un protocolo de limpieza sanitaria aplicada por un encargado en todos los espacios es fundamental, tomando las pautas, estableciendo parámetros, y puntos de control, así como; la sanitización de áreas comunes con mayor frecuencia y proporcionando productos de desinfección tanto al entrar como al salir del espacio, haciendo uso de alfombra almohadilla desinfectante, dispensadores de desinfectante de manos y jabón serán esenciales para garantizar la salud y el bienestar de los miembros.
- **Cafetería:** Microambiente en donde los colaboradores se pueden reunir y hacer una pausa, barra de café y snacks equipada con café, agua y algunos snacks. Dependiendo del tipo de plan habrá un límite establecido de tazas de café y

snacks por cada uno, al superar la cantidad establecida el cliente tiene la posibilidad de comprar adicional las tazas de café y snacks que desee.

Planes y servicios

Cuadro 13. Descripción de planes

Servicios	Plan Básico	Plan Ejecutivo	Plan Maestro
Mobiliario			
Servicio de Limpieza			
Internet (WiFi)			
Barra de café y snacks	1TAZ/1SN	3TAZ/5SN	8TAZ/8SN
Estacionamiento			
Impresión y Copiado	3IMP/5COP	6IMP/10COP	10IMP/15COP
Sala de Reuniones	-	2h/sem	4h/sem

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Una vez identificado el cliente objetivo, se creó la idea de negocio innovadora empleando la metodología canvas para ubicar en el lienzo las características que lo diferencian de la competencia y que hacen atractivo este espacio de trabajo colaborativo. El lienzo se llevó a cabo mediante 5 fases siguiendo nueve pasos (ver Cuadro 14).

Cuadro 14. Fases de Propuesta de Valor

Fases	Pasos	Descripción
Observar	Trabajos del cliente	El cliente desea hacer uso de los espacios y sentirse cómodo, con la satisfacción de que está cancelando por todos los servicios que necesita.
	Frustraciones del cliente	Altos costos relacionados al alquiler de oficinas, pago de servicios como internet, electricidad, limpieza, estacionamiento, seguridad, asistente, entre otros.
	Alegrías del cliente	El cliente tiene todos los servicios a su disposición contenidos en un solo lugar, en un espacio acondicionado que le brinda comodidad,

		seguridad, estacionamiento, atención personalizada, en una zona central del Municipio.
Diseñar	Aliviadores de dolor	Ofreciendo precios más accesibles que los establecidos en el mercado en comparación al alquiler de una oficina, así como paquetes diversos en donde los servicios adicionales al alquiler del espacio vienen incluidos al cancelar la tarifa.
	Producto y Servicio	Servicio de alquiler de espacios compartidos, WiFi, iluminación, aire acondicionado, servicio de limpieza, barra de café y snacks, agua potable, seguridad, fotocopiado y scanneo, estacionamiento, atención de correo corporativo, además de equipos mobiliarios.
	Creadores de valor	Espacios de trabajo acondicionados, ofreciéndole al cliente una opción diferente en donde el ambiente es un entorno distendido para desarrollar todas las potencialidades.
Encajar	Revisando lienzo de propuesta de valor	Se realizó una revisión detallada acorde a las fases 1 y 2 verificando si tenían relación entre sí, para lo cual se planteó establecer una conexión ambas, en donde las frustraciones del cliente serán cubiertas por los servicios ofrecidos.
Validar	Validando la propuesta de valor	Se validó la propuesta de valor final con los resultados de la encuesta.
Ajustar	Ajustando el lienzo	Una vez establecida la propuesta de valor, a esta deben realizárseles ajustes continuos conforme a las necesidades que se vayan generando en los clientes.

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

La propuesta de valor presenta un equilibrio entre lo simbólico y funcional, esta va enfocada a ofrecer espacios de trabajo compartido en donde se promueven las condiciones necesarias para el desarrollo de empresas y profesionales, apoyados en una red colaborativa que se crea y nutre bajo asistencia profesional. Siendo este espacio un canalizador en donde en un solo servicio se encuentran todas las necesidades que

requieren los usuarios para contar con una oficina o un espacio dotado con los recursos necesarios para un adecuado trabajo. La propuesta va enfocada con un carácter novedoso, hacia el cliente mediante la excelencia en la calidad de los servicios prestados, los cuales se apoyan en una excelente adaptación del lugar, mobiliario y en la tecnología con el fin de automatizar los trabajos de operación que permitan prestar un mejor servicio. Adicional al servicio, la creación de una comunidad que permita crear alianzas y crecer utilizando el espacio compartido que cuenta con un benéfico económico.

A demás se incorpora la realización de eventos y actividades que promuevan el desarrollo de redes de contacto y crecimiento profesional. La diferenciación frente a los competidores se basa principalmente en la gestión de la experiencia del cliente, la cultura de servicio y el acompañamiento a cada uno de los miembros. Adaptándose a las necesidades actuales, el espacio adopta las medidas de seguridad e higiene que se deben establecer ante la pandemia producida por el covid-19. Por su parte, el espacio *coworking* basará su operación en alianzas estratégicas con empresas que brindan servicios y beneficios corporativos a los miembros del mismo, siendo esta una de las razones que permitirá el buen desarrollo y crecimiento del negocio.



Figura 5. Lienzo de propuesta de valor empleando metodología canvas

Fuente: “Generación de modelos de negocio” (2010)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Estudio de Demanda y Oferta

El presente estudio se llevó a cabo mediante una serie de pasos secuenciales, entre los cuales se establecieron parámetros de interpretación de resultados obtenidos en la encuesta para facilitar su lectura. Para poder determinar la demanda, los porcentajes se calcularon en base a la muestra y posteriormente fueron extrapolados a la población total para conseguir la cifra que represente el mercado efectivo y con ello conocer los valores de la demanda.

Determinación de la Demanda

El primer parámetro se estableció en base a la dimensión representada por la percepción de las personas ante este tipo de negocio, tanto por sus características como por su ubicación en el área, la cual comprende los ítems 17 y 18 del cuestionario. Este conjunto de respuestas representa el 95% del total de la muestra, en donde la mayoría de los participantes demuestran sentir aceptación por este tipo de negocio en el área, además de su disposición de asistir al espacio *coworking* para realizar sus labores de trabajo. El segundo parámetro a considerar, se planteó en base a la dimensión constituida por las características psicográficas de los participantes, esta comprende el ítem 13 del cuestionario. Este paso es crucial debido a que se reduce el número de individuos los cuales cumplen con ambos parámetros, el porcentaje corresponde a un 74% constituyente del 95% que cumplió con el primer parámetro, los encuestados especifican que utilizan espacios alternos para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo.

Estos porcentajes, representan indicios de la asistencia a espacios diferentes a los habituales que, si bien varía en cuanto a periodicidad entre los usuarios potenciales, representa datos para seguir corroborando una demanda referente al modelo de negocio de espacio *coworking*. Con respecto a los espacios que los participantes utilizan para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo, puede observarse que

las cafeterías es la preferida de las opciones seleccionadas, debido a la comodidad característica de estos sitios y en especial, por la conectividad que ofrecen. Esta respuesta coincide con los servicios principales que los encuestados buscarían obtener en un espacio cómodo, con recursos tecnológicos. Los participantes mencionaron centros comerciales en segundo lugar, por lo general también encuentren espacios cómodos, pero la conectividad suele no ser de la mejor calidad y el constante flujo de personas circulando puede llegar a ser perturbador.

El tercer parámetro establecido, surge tras la interpretación de los resultados de la dimensión constituida por el poder adquisitivo de los participantes, esta comprende el ítem 16 del cuestionario. Este paso es fundamental para corroborar, el segundo parámetro, debido a que el mismo porcentaje de los participantes 74% constituyente del 95% inicial, además de cumplir con el primer y segundo parámetro, cumplen con el tercero, en este caso no se reduce el número de individuos, sino que se afirma con una tercera cualidad el porcentaje, los cuales indicaron estar dispuestos a cancelar una tarifa en común por el servicio de alquiler del espacio.

El cuarto parámetro se afianza en la dimensión de las características demográficas, la cual comprende el ítem 2 del cuestionario, en donde solo el 79% constituyente del 74% anterior, conforma un grupo de individuos con edades comprendidas entre 22 y 30 años, este rango representa el conjunto de clientes potenciales que conforman la demanda, específicamente son quienes le ven mayor atractivo a este tipo de espacios para socializar, interactuar y desarrollar nuevos proyectos. Concluyendo que la demanda vendrá representada por un porcentaje calculado en base a la población conocida de egresados de las Universidades José Antonio Páez (UJAP) y Arturo Michelena (UAM) en el año 2019, teniéndose una cantidad de 944 personas, para lo cual se representan los siguientes cálculos (ver Cuadro 15).

Cuadro 15. Cálculos de demanda

Característica	Parámetro	Cálculo
Mercado Potencial Población: 944 personas	Parámetro 1 (95%)	Mercado Disponible $944 \times 95\% = 896,8 \sim 897$ personas
Mercado Disponible Población: 897 personas	Parámetro 2 (74%)	Mercado Efectivo $897 \times 74\% = 663,78 \sim 664$ personas
Mercado Efectivo Población: 664 personas	Parámetro 3 (79%)	Demanda $664 \times 79\% = 524,56 \sim 525$ personas

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cabe destacar que la cifra conocida de demanda potencial de 525 egresados será un valor en promedio anual que presenta un patrón constante para cada periodo de tiempo, pudiendo variar, es decir, disminuir o incrementarse solo en algunas unidades no mayor a una decena, debido a que cada año las universidades gradúan una población similar de todas las carreras.

Determinación de la Oferta

Actualmente en el Municipio San Diego el negocio de los espacios coworking es relativamente nuevo, no hay competidores en el área, sin embargo se puede destacar que existen 4 espacios ubicados en el Municipio Valencia, estos locales presentan una capacidad reducidas de sus instalaciones para atender clientes, por lo tanto no pueden satisfacer a la demanda completamente, se caracterizan por ser locales con un flujo entre 30 y 45 personas por día, lo que equivale a un promedio de 40 clientes al mes, representando un 20% de la demanda total conocida, aclarando que la demanda estimada está constituida por un 80% de habitantes del Municipio San Diego y un 20% del Municipio Valencia. Debido a que en el Municipio San Diego no existen

establecimientos con estas características, queda todavía un 80% de la demanda potencial de forma insatisfecha

Para determinar la oferta, se realizó un análisis en base a los resultados obtenidos en el cálculo de la demanda, enfocándose principalmente en la disposición de las áreas y los servicios adicionales ofrecidos los cuales logran cubrir los requerimientos de los clientes, en referencia a la cifra conocida de 525 personas como demanda potencial, se determinó que se trata de una demanda insatisfecha de un 80% lo que equivale a 420 personas, teniendo el local de 169 m² con capacidad para 60 puestos.

4.1.5. Demanda Insatisfecha

Los servicios ofrecidos por la empresa son de carácter innovador, ya que no se han presentado como idea de negocio con anterioridad en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. Para el año uno se estima una cantidad de 120 clientes con lo que se estaría cubriendo un 28,57% de la demanda insatisfecha, la cual comprendida por 420 egresados, cabe destacar que habrá alternabilidad de clientes según sus horarios de trabajo y disposición, esto trae consigo variación en el número de clientes tras la ausencia momentánea de otros a lo largo de cada periodo o año, es decir, la prestación de servicio no está limitada por la capacidad de los 60 puestos ofrecidos por el coworking diariamente, pudiendo aumentar, sumado a esto y a las estrategias de promoción, bajo las políticas de brindar una buena calidad de servicio, se estima que la demanda que cubriría esta empresa para los tres primeros años llegue al 39,28% de la demanda insatisfecha, lo que representaría unos 165 clientes al final del tercer año, debido a la promoción y posicionamiento de la empresa luego de los cuatro primeros años brindando la misma calidad de servicio se estima que la cifra se incrementará a 180 clientes lo que es equivalente al 42,85% de la demanda insatisfecha.

4.1.6. Canales

Las redes sociales serán los medios más utilizados para ofrecer los servicios del espacio *coworking* al segmento de clientes definido, la sede de *coworking* se

utilizará para hacer promoción del servicio que se ofrecerá en una instalación física adecuada para entregar los diferentes productos definidos.

4.1.7. Relaciones con el Cliente

El tipo de relación está enfocada en mantener un contacto directo con el segmento de clientes, se enfocó en el esfuerzo de la empresa hacia la fidelización del mismo, mediante el fomento de la repetición de compra, con lo que se garantiza la continuidad del negocio, ofreciéndole atención personalizada a cada uno de los miembros del *coworking*.

4.1.8. Recursos Claves

Los recursos claves que se requieren para el funcionamiento del *coworking* son en primera medida un bien inmueble, hardware y software tecnológico, mobiliario y recurso humano para la atención y administración del servicio.

4.1.9. Actividades Claves

Se debe tener un muy buen proceso de comunicación del servicio para el segmento de clientes, promocionando la calidad de cada uno enfocado a las medidas de seguridad e higiene que se deben establecer referente a la pandemia producida por el covid-19, donde la oficina independiente, el puesto dedicado, puesto flexible y la sala de reuniones son los principales ambientes a asegurar para la integridad de los miembros.

4.1.10. Socios Claves

Los socios para este tipo de negocio son un banco o un inversor que aportan recursos económicos, así como también un proveedor que ofrezca recursos materiales o de servicios necesarios para la barra de café.

Lienzo canvas para Propuesta de valor y Segmento de clientes

Una vez identificadas las 5 fases, en base a las características pertenecientes al lienzo de propuesta de valor, y conociéndose el segmento de clientes, se puede representar haciendo uso de la metodología canvas (ver Figura 6).

El Lienzo de la metodología canvas

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> ● Banco o un inversor que aportan recursos económicos. ● Proveedor que ofrezca recursos materiales o de servicios necesarios para la barra de café. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ● Promocionar la calidad de cada una de las áreas enfocada a las medidas de seguridad que se deben establecer referente a la pandemia producida por el covid-19. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> ● Alquiler de espacios de trabajo compartido. ● Ofreciendo precios más accesibles que los establecidos en el mercado. ● Con todos los servicios a disposición del cliente, WiFi, iluminación, servicio de limpieza, barra de café y snacks, agua potable, seguridad, fotocopiado y scanneo. ● Todo en un espacio que brinda comodidad, estacionamiento y atención personalizada. 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Ofreciendo atención personalizada a cada uno de los miembros. 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Género tanto masculino como femenino. ● En edades comprendidas entre 22 y 40 años. ● Residentes del Municipio San Diego en su mayoría. ● Asisten con frecuencia a espacios alternos como cafeterías para interactuar con personas en labores relacionadas a su trabajo. ● Asisten al espacio <i>coworking</i> como alternativa para disminuir los gastos que acarrea el alquiler mensual de una oficina.
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> ● Los costos fijos relevantes se deben al alquiler del inmueble, pago de los recibos correspondientes a los servicios públicos de electricidad y agua, así como servicio de internet, gastos de materiales directos, gastos en los salarios del personal, además de los gastos incurridos en la adquisición de activos fijos. 		Vías de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ● Estas serán por el cobro proveniente del alquiler de las áreas de trabajo en base a fracciones de tiempo establecidas, los productos ofrecidos se diferencian de acuerdo a las características del espacio y los recursos que el cliente requiera. 		

Figura 6. Lienzo de la metodología canvas
Fuente: “Generación de modelos de negocio” (2010)
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.2. Fase II: Identificación de las características económicas del plan de negocios, en cuanto a inversión de activos y capital de trabajo.

El objetivo de esta fase es definir los flujos monetarios representativos del proyecto, como todos los costos e ingresos que se espera que ocurran por la implantación y operación del mismo. Para lo cual fue necesario enlistar mediante un inventario el costo de los servicios prestados, costos operacionales y el impuesto sobre la renta, con esto se estimó la inversión destinada a la compra de activos fijos y a la compensación de activos fijos intangibles, así como también, se determinó el capital de trabajo, basándose en criterios de Ingeniería Económica que permitieron de manera detalla tener una idea general de cada valor identificado para poder tener las características que definen económicamente el plan de negocios.

4.2.1. Flujos monetarios asociados

Inversión inicial (II)

El plan de negocios ofreció las especificaciones que definieron el conjunto de desembolsos necesarios para la adquisición y adecuación del espacio *coworking* (ver Cuadro 16), lo que incluye tanto activos fijos y como activos circulantes. La inversión inicial se constituyó en base a dos componentes como lo son el capital fijo y el capital de trabajo.

Capital Fijo (CF)

Comprende la porción de la inversión inicial destinada a la compra de los activos fijos tangibles y a la compensación de los activos fijos intangibles, necesarios para la puesta en marcha de las operaciones del espacio *coworking* (ver Cuadro 17), representado por la expresión CF (gastos de adquisición de activos fijos).

Cuadro 16. Descripción de activos fijos según el área de trabajo

Área de trabajo	Mobiliario y equipo	Unidades
Puestos flexibles (Hot Desk)	Mesón de 14 puestos	1
	Sillas ergonómicas	14
Puestos dedicados (Escritorios Personalizados)	Escritorios individuales	16
	Sillas ergonómicas	16
	Papeleras	8
Oficinas Independientes (Cubículos)	Mesas individuales	4
	Sillas ergonómicas	4
	Papeleras	4
Sala de reuniones	Mesa de 8 puestos	1
	Sillas ergonómicas	8
	Pantalla para proyección	1
	Video beam	1
	Base articulada para video beam	1
	Lamina de acrílico para pizarra 1 x 2 m	1
	Papelera	1

Áreas Sociales (Cafetería - Lounge)	Sofá de 3 puestos	3
	Alfombra cuadrada de 1 x 2 m	1
	Mesas de centro	2
	Mesas para cafetín	2
	Mesa de 6 puestos	1
	Sillas altas para barra	6
	Sillas para cafetín	10
	Nevera para bebidas y otros productos (con capacidad de 579 L, peso 111 kg)	1
	Caja chica	1
	Punto de venta	1
	Maquina cafetera	1
	Mesón de madera en L	1
	Lavaplatos	1
	Papelera	2
	Estantes simples para la barra	2
Recepción	Escritorio individual	1
	Sillas ergonómicas	2
	Sofá de 2 puestos	1
	Computadora de escritorio	1
	Caja chica	1
	Punto de venta	1
	Papelera	1
Zona de impresión y copiado	Impresoras multifuncionales	2
	Mesa amplia para impresoras	1
	Papelera	1

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 17. Descripción de mobiliario y equipos

Ítem	Mobiliario y equipo	Unidades totales	Precio unitario (\$)	Precio total (\$)
1	Mesón de 14 puestos	1	250	250

2	Silla ergonómica	44	45	1980
3	Escritorio individual	17	130	2210
4	Mesa individual	4	100	400
5	Mesa de 8 puestos	1	180	180
6	Mesa de 6 puestos	1	140	140
7	Silla para cafetín	10	35	350
8	Proyector video beam	1	145	145
9	Pantalla para proyección	1	70	70
10	Base articulada para video beam	1	20	20
11	Sofá de 3 puestos	3	140	700
12	Mesa de centro	2	70	140
13	Mesa para cafetín	2	70	140
14	Silla alta para barra	6	15	90
15	Nevera para bebidas y otros productos (con capacidad de 579 L, peso 111 kg)	1	250	250
16	Caja chica	2	10	20
17	Punto de venta	2	80	160
18	Maquina cafetera	1	600	600
19	Mesón en L	1	100	100
20	Sofá de 2 puestos	1	90	90
21	Computadora de escritorio	1	200	200
22	Impresora multifuncional	2	50	100
23	Papelera	17	4	68
24	Lavaplatos	1	35	35
25	Estantes simples para la barra	2	50	100
26	Alfombra cuadrada de 1 x 2 m	1	70	70
27	Mesa amplia para impresoras	1	45	45
Elementos generales del espacio coworking				
28	Enfriador de agua	4	58	232
29	Almohadilla desinfectante para la entrada	1	3	3
30	Dispensario de gel desinfectante	2	4	8
31	Aire acondicionado 60.000 BTU/h, 5 toneladas (con capacidad para 150 m ²)	2	1200	2400

32	Escoba	1	2,5	2,5
33	Aragán	1	2,5	2,5
34	Balde	1	2	2
35	Modem router hotspot	1	51	51
36	Teléfono fijo	1	12	12
37	Transporte de equipos (aire acondicionado / nevera / muebles)	-	30	30
38	Aspectos legales (permisos y regulaciones para iniciar el negocio)	-	40	40
39	Imprevistos	-	100	100
40	Lamina de acrílico para pizarra 1 x 2 m	1	58	58
41	Bombillo led	12	0,8	9,6
42	Extintor	1	45	45
43	Planta ornamental	8	30	240
Total				11.888,60 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

· **Capital de Trabajo (CT)**

Comprende la cantidad de dinero perteneciente a una porción de la inversión inicial destinada a cubrir los requerimientos mínimos de los activos circulantes, necesarios para la puesta en marcha de las operaciones del espacio *coworking* hasta que se produzcan los primeros ingresos, representado por el efectivo en caja y créditos, el cual se define mediante la expresión $CT = \text{gastos en activos circulantes}$. El efectivo en caja, se estima mediante el monto que debe cubrir los gastos de personal de un mes de trabajo, para lo cual se establece una escala de salarios en base a los diferentes cargos y sus responsabilidades asignadas para el continuo desenvolvimiento de las actividades dentro del espacio *coworking* (ver Cuadro18). Al calcular los costos operacionales serán mejor detallados tanto los salarios asignados como el alquiler.

Cuadro 18. Salarios asignados mensuales

Cargo	Salario
Gerente	157,34 \$

Administrador	77,46 \$
Encargado de la barra de café	29,05 \$
Recepcionista	29,05 \$
Encargado de limpieza	29,05 \$
Encargado de seguridad	29,05 \$
Total	351 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Los créditos por su parte corresponden al depósito para reembolso de alquiler correspondiente a 3 meses, situado en 250 \$ el alquiler, sumaría una cifra de 750 \$ el cual es un activo circulante. Presentándose el cálculo para determinar el valor de la Inversión inicial (II).

Cálculo de Capital de Trabajo:

$$CT = (750 + 351) \$ = 1.101 \$$$

Cálculo de la Inversión Inicial:

$$II = CF + CT$$

$$II = (11.888,60 \$ + 1.101) \$ = 12.989,60 \$$$

Costos Operacionales (Cop)

Se incluyeron todos los desembolsos que se requieren para que una vez que el proyecto sea puesto en marcha, continúe operando. Mostrándose los cálculos de los gastos incurridos en el espacio *coworking* para el primer año. Los costos operacionales están conformados por los gastos de materiales, personal, servicios y alquiler. En base a lo establecido, todos los cálculos serán estimados para cada periodo de tiempo, por lo que fue necesario conocer los valores de la tasa de inflación en los últimos 3 años según cifra del Banco Central de Venezuela con última fecha de publicación de 2019 y teniendo conocimiento del índice de inflación correspondiente a mayo de 2020, se pudo determinar el incremento anual en promedio y con esto estimar los valores de la inflación en el horizonte de tiempo de cara a los próximos 5 años (ver Cuadro 19).

Cuadro 19. Valores de inflación

Años	Porcentaje de inflación anual
2017	4,38%
2018	653,74%
2019	199,06%
2020	65,40%

Fuente: BCV – INE (2019)

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

En base a las cifras mostradas, no se puede predecir la inflación en la proyección a futuro, sin embargo se puede estimar un valor de incremento o cambio, a pesar de que no existe un patrón de comparación creciente constante ya que los cambios son irregulares, se tomaron en consideración los valores correspondiente a los últimos dos años, es decir, 2019 y 2020, para determinar en promedio cuanto es la variación y aplicarlo en cada proyección anual como una tasa constante de incremento (ver Cuadro 20).

Cuadro 20. Valores estimados de inflación

Cálculos			Inflación
2019	(199,06%)	$(199,06\% + 65,4\%) \div 2 = 132,23\%$	2021
2020	(65,40%)		
2020	(65,40%)	$(65,40\% + 132,23\%) \div 2 = 98,81\%$	2022
2021	(132,23%)		
2021	(132,23%)	$(132,23\% + 98,81\%) \div 2 = 115,52\%$	2023
2022	(98,81%)		
2022	(98,81%)	$(98,81\% + 115,52\%) \div 2 = 107,16\%$	2024
2023	(115,52%)		
2023	(115,52%)	$(115,52\% + 107,16\%) \div 2 = 111,34\%$	2025
2024	(107,16%)		

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

· **Materiales**

Se presentan los materiales necesarios tanto para la limpieza del local, ejecución de labores, prestación de servicios, así como los consumibles en la barra de café y snacks (ver Cuadro 21).

Cuadro 21. Gastos de materiales

Área	Materiales	Cálculo anual	Total
Zona de Copiado	Resma de hojas blancas	(2 unid/mes x 2,6 \$) x 12 meses	62,40 \$
	Sistema de tinta continua	2 unid/anual x 10,90 \$	21,80 \$
Áreas Sociales (Cafetería - Lounge)	Café molido	(18 kg/mes x 4,80 \$/kg) x 12 meses	1.036,80 \$
	Leche líquida	(60 L/mes x 1,20 \$/L) x 12 meses	864 \$
	Azúcar	(18 kg/mes x 1 \$/kg) x 12 meses	216 \$
	Servilletas	(4 paquete/mes x 0,72 \$/paquete) x 12 meses	34,56 \$
	Snacks variados	100 \$/mes x 12 meses	1.200 \$
Áreas en general	Esterilizante desinfectante	(1 gal/mes x 10 \$/gal) x 12 meses	120 \$
	Bolsa para basura	(1 paquete x 1,20 \$) x 12 meses 1 paquete = 50 bolsas	14,40 \$
	Agua potable	(60 botellones/mes x 1 \$/8 botellones) x 12 meses	90 \$
Baños	Papel sanitario	(1 paquete/mes x 4 \$) x 12 meses 1 paquete = 8 rollos	48 \$
Total			3.707,90 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Gastos materiales para el 2021:

GM = (gasto total año anterior x tasa de inflación) + gasto total del año anterior

$$GM = (3.707,90 \$ \times 132,23\%) + 3.707,90 \$ = 8.610,85 \$$$

· **Personal**

Los salarios fueron definidos previamente para estimar el efectivo en caja, sin

embargo, se presentan a detalle para el cálculo de los beneficios sociales constituyentes del salario. La Ley del Cestaticket para los Trabajadores y Trabajadoras publicada en la Gaceta Oficial N° 40.773 de fecha 23 de octubre de 2015, contempla en el numeral 6 del Artículo 4, que el beneficio de bono de alimentación debe ser otorgado adicional al salario mínimo. Para la fecha 1 de mayo de 2020 según Decreto Presidencial el salario mínimo se situó en 2 \$ y el cestaticket en 2 \$, lo que representa un salario mensual de 4 \$. En base a esto, para brindarle al empleado una mejor estabilidad económica, debido a las políticas de la empresa se decidió frente a circunstancias sociales y la inestabilidad financiera que vive el país, asignarle al trabajador con motivo de beneficios sociales repartidos en los 12 meses, como incentivo hacia las labores que realiza, para que tenga un salario que represente una remuneración representativa acorde a las labores desempeñadas. De acuerdo con la Ley Orgánica del Trabajo, contempla que los beneficios sociales están constituidos por 15 días de vacaciones y 30 días de utilidad, además del seguro social, presentándose los cálculos de salario y beneficios del personal para el año 2020 todos los valores representados en \$ (ver Cuadro 22).

Cálculo de los beneficios sociales para el año 2020:

- **15 días de vacaciones**

$$65 \text{ \$/mes} \div (20 \text{ días/mes}) = 3,25 \text{ \$/día}$$

$$3,25 \text{ \$/día} \times 15 \text{ días /vacaciones (anuales)} = 48,75 \text{ \$/vacaciones (anuales)}$$

$$48,75 \text{ \$/vacaciones} \div 12 \text{ meses} = 4,06 \text{ \$/mes}$$

- **30 días de utilidad**

$$65 \text{ \$/mes} \div (20 \text{ días/mes}) = 3,25 \text{ \$/día}$$

$$3,25 \text{ \$/día} \times 30 \text{ días/utilidad} = 97,5 \text{ \$/utilidad}$$

$$97,5 \text{ \$/utilidad} \div 12 \text{ meses} = 8,12 \text{ \$/mes}$$

- **Prestaciones**

$$15 \text{ días pagados} \times \text{semestre trabajado (2 semestres)} + 2 \text{ días adicionales}$$

$$3,25 \text{ \$/día} \times 32 \text{ días} = 104 \text{ \$/utilidad}$$

$$104 \text{ \$/utilidad} \div 12 \text{ meses} = 8,66 \text{ \$/mes}$$

· **Seguro social IVSS**

$$10\% \times \text{salario mensual (65 \$)} = 6,5 \text{ \$}$$

Los salarios para cada uno de los cargos se determinaron de la misma manera en la que se representaron los cálculos previos (ver Cuadro 22).

Cuadro 22. Cálculo de nómina

Beneficios contractuales						Aportes patronales	
Cargo	Salario mensual	Bono de alimentación	Bono vacacional	Prestaciones	Utilidades	IVSS	Salario mensual total
Gerente	65	65	4,06	8,66	8,12	6,5	157,34 \$
Administrador	32	32	2	4,26	4	3,2	77,46 \$
Encargado de la barra de café	12	12	0,75	1,6	1,5	1,2	29,05 \$
Encargado de limpieza	12	12	0,75	1,6	1,5	1,2	29,05 \$
Encargado de seguridad	12	12	0,75	1,6	1,5	1,2	29,05 \$
Recepcionista	12	12	0,75	1,6	1,5	1,2	29,05 \$
Total							351 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Gastos de personal para el 2021:

$$GP = (351 \text{ \$} \times 12 \text{ meses}) = \boxed{4.212 \text{ \$}}$$

$$GP = (\text{gasto total año} \times \text{tasa de inflación}) + \text{gasto total}$$

$$GP = (4.212 \times 132,23\%) + 4.212 = \boxed{9.781,52 \text{ \$}}$$

· **Servicios**

En el Municipio San Diego, cancelar el arrendamiento mensual para un local de 150 m² está situado en 250 \$, el servicio de internet ilimitado tiene un valor de 70 \$, recibo de agua 0,12 \$, electricidad 0,25 \$, teléfono fijo 0,5 \$ (ver Cuadro 23).

Cuadro 23. Gastos en servicios

Servicio	Calculo	Total
Agua	0,12 \$ x 12 meses	1,44 \$
Electricidad	0,25 \$ x 12 meses	3 \$
Teléfono	0,5 \$ x 12 meses	6 \$
Internet	70 \$ x 12 meses	840 \$
Alquiler	250 \$ x 12 meses	3.000 \$
Total		3.850,44 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Gastos en servicios para el 2021:

GP = (gasto total año x tasa de inflación) + gasto total

$$GP = (3.850,44 \times 132,23\%) + 3.850,44 = 8.941,87 \$$$

Costos operacionales totales para el año 2021:

Cop

$$(8.610,85 + 9.781,52 + 8.941,87) \$$$

$$Cop = 27.334,24 \$$$

En base a lo determinado, el resto de los cálculos para conocer los costos operacionales en cada periodo, se realizaron tomando la tasa inflacionaria del año correspondiente y siguiendo la misma metodología empleada (ver Cuadro 24).

Cuadro 24. Costos operacionales para los periodos de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
27.334,24 \$	54.343,20 \$	117.120,46 \$	242.626,75 \$	512.767,37 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.3. Fase III: Describir los aspectos organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en consideración para el establecimiento de una empresa de *coworking* en el municipio San Diego, Estado Carabobo.

El objetivo de esta fase se fundamentó en los criterios necesarios para poder definir la estructura organizativa de la empresa *coworking*, entre los aspectos organizacionales se llevó a cabo la representación esquematizada de la estructura organizacional a través de un organigrama, así como, la descripción de los puestos de trabajo y se especificó la misión y la visión. En el aspecto legal, se describieron cada uno de los requisitos y pasos a seguir para la constitución de una empresa de este ramo, en base a la legislación y permisología Venezolana. Además de analizarse los aspectos ambientales, tomando en consideración los requerimientos establecidos para que el proyecto esté orientado a generar un impacto positivo en el entorno y en el medio ambiente, creando una conciencia ecológica en cada uno de los clientes.

4.3.1. Aspectos organizacionales

Denominación social

Para la reservación del nombre de la empresa, se debe acudir al registro mercantil competente para registrar el nombre de la empresa bajo una serie de pasos.

1. Obtener planilla de solicitud en el registro mercantil, colocar por detrás 3 opciones de nombres y entregar dicha planilla nuevamente en taquilla. Pasados 3 días, se debe ir a taquilla donde se regresará la planilla con indicación del nombre que esté disponible.
2. Solicitar la elaboración de la planilla única para pago de derechos fiscales y la planilla informativa.
3. Cancelar los derechos con la planilla única que se entregó a la entidad bancaria con los números de cuentas que se encuentran en la planilla entregada
 - a. Llevar 2 copias de la planilla al banco.
 - b. Llenar la planilla y copias con los datos, fecha de pago y huella digital.
4. Regresar al registro con la planilla única cancelada.
 - a. Llevar 3 copias de la misma y una copia de la planilla informativa. Allí

se valida el pago, dan el comprobante y posteriormente se debe regresar al tercer día a buscar el resultado formal de la búsqueda del nombre.

5. Reserva formal del nombre asistiendo al registro mercantil, donde se elabora la planilla para que se cancele 2 Unidades Tributarias en cualquiera de los bancos que se indique.
 - a. Luego, se debe presentar nuevamente el comprobante de pago al 3er día hábil siguiente.
6. Teniendo todos los comprobantes obtenidos, se puede comenzar los trámites para el registro del documento constitutivo de la nueva empresa.

Visión y misión de la empresa

Visión

Ser empresa líder en el negocio de alquiler de espacios de trabajo en el estado Carabobo, caracterizado por ofrecer espacios compartidos que forjen el sentido de comunidad, networking, aprendizaje en cada uno de los miembros.

Misión

Generar instancias y espacios de trabajo, que permitan brindarles las herramientas necesarias a los clientes para el desarrollo de cada una de las potencialidades, a través de un espacio de trabajo innovador y dinámico como alternativa atractiva por sobre el alquiler tradicional de oficinas.

Objetivos y valores organizacionales

Objetivos Organizacionales

- Mantener un porcentaje de ocupación de los espacios de trabajo sobre el 70%.
- Lograr obtener un porcentaje de satisfacción del cliente en un 100%.
- Obtener un alto posicionamiento en el estado Carabobo.
- Ofertar el desarrollo de proyectos para los miembros del *coworking*.
- Generar alianzas con universidades y empresas consultoras para proveer servicio de asesorías especializadas a los clientes (meta 2 alianzas).
- Instancias para fomentar la sinergia entre los miembros (meta 2 eventos mensuales).

- Mantener espacios de trabajo en perfectas condiciones de infraestructura y funcionamiento, prevaleciendo la privacidad y concentración de cada usuario (meta operatividad mayor a un 90%).
- Prepararse para el crecimiento con el objetivo de aumentar la presencia de la marca a nivel nacional.
- Generar redes de contacto externas para la generación de nuevos proyectos y confianzas por ambas partes.
- Efectividad en la publicidad para aumentar la visibilidad en redes sociales.

Valores Organizacionales

- **Impulso:** Nos hace avanzar y querer superarnos.
- **Orientación al servicio:** Entregar un servicio de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes.
- **Fe:** El liderazgo es crear una visión en la que la gente pueda creer y sentir formar parte de ello.
- **Conexión:** Todo aquello que rodea el *coworking* es conexión humana, es trato humano entre las personas, que surge de los que conforman el personal.
- **Talento:** Crear un grupo de trabajo integrado, con el talento y la mentalidad para compartir los valores y la cultura de la compañía.
- **Respeto:** Crear un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás.
- **Honestidad:** La ética es la base en la toma de decisiones y en las relaciones con todos nuestros grupos de interés.
- **Cabalidad:** Búsqueda de la excelencia en nuestra actividad, la orientación al logro de las metas de nuestros clientes y la sostenibilidad de las actividades que realizamos.
- **Compromiso:** Nuestros proyectos buscan mejorar la vida de las personas y el respeto y reconocimiento a los colaboradores son parte esencial de nuestro trabajo

- **Desarrollo Sostenible:** Valoramos nuestro planeta y las personas que lo conforman, por ello llevamos a cabo acciones basadas en responsabilidad económica, social y medioambiental.
- **Colaboración:** Queremos que formes parte de nuestro entorno, te ayudaremos a integrarte y a cooperar en el mismo.

Políticas

Las políticas que regulan el uso del espacio *coworking* rigen la relación entre la empresa y el cliente. Cualquier persona que trabaje o realice alguna actividad dentro de las áreas se le atribuye la calidad de miembro o usuario y ello implica su aceptación y consentimiento adhiriéndose plena e incondicionalmente a estas políticas; en consecuencia, es indispensable que el miembro lea previamente y los evalúe de forma minuciosa, de tal manera que esté consciente de que se sujeta a ellas y a las modificaciones que pudieran sufrir, cada vez que accede a los espacios, el desconocimiento de las mismas no exime al usuario de su cumplimiento.

Si en cualquier momento el cliente no estuviera de acuerdo total o parcialmente con estas políticas, deberá abstenerse inmediatamente de usar los espacios y abandonar los mismos. Ofrecemos servicios de contratación de espacios compartidos o privados de trabajo para talentos, que les permita construir disciplina y fomentar la voluntad por aventarse a lo desconocido, en un ambiente de trabajo casual y cómodo, lleno de personas increíbles como tú, donde puedan intercambiar ideas, aprender, ser creativos e innovadores, desarrollar relaciones profesionales y compartir experiencias.

Los clientes tendrán acceso y dispondrán del mobiliario (sillas, mesas, escritorios, entre otros), barra de café y snacks (agua, café, galletas), así como uso de internet, servicio de impresión y fotocopiado (dependiendo del tipo de plan, si el cliente excede el rango establecido, las copias o impresiones adicionales deberán ser canceladas unitariamente), proyector y pantalla de proyección en sala de reuniones, servicios de luz y agua. Al acceder al espacio, los clientes consienten y aceptan las políticas descritas en los presentes lineamientos, estando de acuerdo en cumplirlas, a la vez que declaran y garantizan que tienen la capacidad, la legitimidad y la autoridad

necesaria para cumplir con estas políticas sin necesidad de manifestar su voluntad de manera expresa.

- **Términos de uso**

Los servicios que se proporcionan están sujetos a los siguientes términos y condiciones y se reserva el derecho de actualizarlos en cualquier momento sin previo aviso, informándole de las actualizaciones dentro de los 30 días siguientes a su promulgación. La solicitud de adhesión al *coworking* no crea un arrendamiento inmobiliario u otro interés de propiedad a favor del usuario con respecto al local, servicios y recursos pero le permite utilizar, no de forma ilimitada, los servicios que se proporcionan.

- **Espacios**

Los miembros del *coworking* dispondrán de espacios que incluyen, conexión a Internet vía WiFi, mobiliario básico como mesas, sillas, sofás, barra de café y snacks con tazas, vasos, agua, café, galletas, refrigerador, sala de reuniones con proyector, zona de impresión y copiado para escanear (asumiendo un con costo adicional si excede del límite por plan).

- **El uso de espacios será en los horarios establecidos**

1. Lunes a Viernes de 8:00am a 4:00pm.

- **Miembros**

Los solicitantes pueden ser personas de cualquier nacionalidad, lugar de residencia en su mayoría del municipio San Diego o municipios cercanos, que sean egresados de una variedad de carreras en donde el trabajo basado en nuevas tecnologías y experiencias sea una característica resaltante.

- **Documentos**

Las personas interesadas en acceder al espacio de *coworking* deberán llenar el formulario en línea disponible en la página web (toda la información que se proporcione será tratada bajo los términos del aviso de privacidad).

- **Reservaciones**

Los miembros podrán realizar reservaciones de lugares personalmente en las oficinas, por la aplicación, por correo electrónico, por *whatsapp*, por mensaje directo en nuestra *fanpage* de *facebook*, o por mensaje directo en *instagram*. Para tener en cuenta cuando se realice alguna reservación.

1. Se aceptan reservaciones al momento de acuerdo a la disponibilidad. Te recomendamos hacer tu reservación con 24 (veinticuatro) horas de anticipación.
2. Las reservaciones se respetarán durante 30 minutos a partir de la hora de la reserva. Pasado este tiempo si el miembro no se presenta, la reserva queda anulada.
3. Si el usuario hace el pago anticipadamente, su lugar será respetado el día y horario elegido. En caso de no llegar a la reservación en el día elegido no habrá devoluciones.
4. Para devoluciones la cancelación se debe realizar con al menos 48 (cuarenta y ocho) horas de anticipación.
5. Para el uso de sala de reuniones, el usuario recibirá la liga de acceso al sistema de reservaciones de la aplicación móvil para crear su usuario y contraseña de ingreso. La aplicación se utilizará para todas las reservaciones de sala de reuniones. Se recomienda realizar su reservación con 24 (veinticuatro) horas de anticipación.

Uso de los servicios

Al ser cliente se tendrá acceso a eventos, talleres y demás actividades organizados por el *coworking*, las cuales estarán sujetos a cupo limitado. El uso de la sala de reuniones bajo membresías estará incluido y dependerá del tipo de plan la cantidad de horas varían, el plan maestro tiene un limitado a máximo 2 horas diarias y 4 horas semanales. Se recomienda reservar la sala de reuniones con 48 horas de anticipación y de acuerdo a la disponibilidad de la misma. Los servicios mensuales y el uso de sala de reuniones son personales e intransferibles. Si se hace mal uso de la misma, se cancelará el servicio de forma inmediata generando según sea el caso la penalización correspondiente.

· **Condiciones Generales**

Para garantizar el buen funcionamiento del espacio, la convivencia y el respeto a las personas e instalaciones, las políticas referidas serán de cumplimiento obligatorio para los miembros y usuarios del *coworking*. Su aceptación es un requisito imprescindible para el uso de las instalaciones. Estas políticas son susceptibles de cambio de manera unilateral por parte del *coworking*.

Los valores y filosofía del *coworking* impiden compartir conductas que reflejen racismo y discriminación por diferencias de religión, género, preferencia sexual, nacionalidad, nivel socioeconómico o capacidades diferentes, en tal caso, se reserva el derecho de admisión. En el *coworking* se busca reflejar que se es parte de una comunidad diversa, expresando una cantidad de valores.

1. Ser amable y respetuoso con los demás.
2. Respetar a los demás y sus diferencias.
3. Para escuchar música u otro sonido dentro del área común utilizar audífonos.
4. Mantener un tono de voz moderado, recuerda que no estamos solos.
5. Preferentemente utilizar el celular en modo de vibración o en un volumen bajo dentro del área de trabajo.
6. Respetar el espacio y dejarlo tal y como se encuentra.
7. Colocar la basura siempre en su lugar.
8. Limpiar las manos con frecuencia.
9. Si se dejan de utilizar las luces, apagarlas.
10. El *coworking* no se hace responsable de las pertenencias personales de los miembros o usuarios.
11. Está prohibido fumar dentro de las instalaciones, así como el consumo de bebidas alcohólicas durante el horario de trabajo (salvo eventos especiales).
12. Se reserva el derecho de admisión si se presentan signos de embriaguez, actitud violenta u ofensiva.
13. La actividad que se desarrolle en el puesto de trabajo debe ser legal.

· **Exclusión de daños incidentales, emergentes y otros daños**

En ningún caso el *coworking* será responsable de cualquier daño por: pérdida de ganancias, pérdida de información confidencial o de otro tipo de información, interrupción del negocio, lesiones personales, pérdida de la privacidad, el incumplimiento de cualquier servicio, negligencia y cualquier otra pérdida económica o de otro tipo que surja de o en cualquier forma relacionado con la participación en o la imposibilidad de participar en el uso de los servicios.

El *coworking* pondrá, a su elección y con cargo al usuario, reparar cualquier alteración o daño causado por estos, sus empleados y/o invitados, según lo considere conveniente y estos deberán reembolsar al *coworking* los gastos correspondientes en el momento en que se le requiera, siempre y cuando dichas alteraciones o daños no sean causados por el uso normal y ordinario de todas y cada una de las partes que integran los espacios comunes y privados.

· **Limitación de responsabilidad**

El *coworking* quedará exento de responsabilidad en cualquier campo (jurídico, económico, social o de otro tipo) relacionado con los usuarios que utilizan sus instalaciones únicamente como un lugar físico para desarrollar su trabajo. La actividad de cada cliente es propia y en ningún caso implica al *coworking*. Por todo lo anterior, este se abstendrá de:

1. Usar los servicios de tal forma que pueda dañar, deshabilitar, sobrecargar o deteriorar cualquier red/es conectada a cualquier servidor del espacio o interferir con el uso por terceras partes y uso de cualquiera de los servicios.
2. Intentar obtener acceso no autorizado a cualquier servicio, cuentas, sistemas o redes conectadas a cualquier servidor del *coworking* o a cualquiera de los servicios, a través de la piratería, extracción de contraseñas o cualquier otro medio.
3. Descargar archivos que sabe o debe saber que son ilegales o para los cuales no tenga permiso para hacerlo.
4. Utilizar los servicios en relación con concursos, esquemas piramidales, marketing multinivel, cartas en cadena, correo basura, spam o cualquier

mensaje duplicado o no solicitado (comercial o no).

5. Difamar, abusar, acosar, acechar, amenazar o de alguna forma violar derechos (como los derechos de privacidad y publicidad) de otros.
6. Cargar o poner a disposición de otros, archivos que contengan imágenes, fotografías, software u otro material protegido por leyes de propiedad intelectual, incluyendo, a modo de ejemplo, y no como limitación, las leyes de derechos de autor o marca comercial (o por derechos de privacidad o publicidad) a menos que usted posea o controle los derechos respectivos o haya recibido el necesario consentimiento para hacerlo.
7. Recoger o cualquier forma de recolectar información acerca de otros, incluyendo direcciones de correo electrónico, sin la autorización o consentimiento de la parte reveladora.
8. Violar cualquier ley o regulación aplicables.
9. Crear una identidad falsa con el propósito de engañar a otros.
10. Realizar cualquier actividad que pueda dañar o desprestigiar el buen nombre del espacio.

Lo anterior será causa de rescisión del contrato, reservándose al espacio *coworking* el derecho a emprender acciones legales contra el o los responsables de dichas actividades.

· **Política de convivencia**

1. Mantener el espacio individual limpio.
2. Respetar el espacio de otros miembros.
3. Cuidar el mobiliario y equipo a disposición de todos.
4. Mantener propiedades en el espacio asignado, los pasillos no son extensiones de las oficinas.
5. Prohibido fumar dentro de las instalaciones.
6. Utilizar adecuadamente la impresora asignada para el espacio de *coworking*.
7. Mantener limpia el área de impresión y dejar todo en su lugar.
8. Informar si observa fallas en el equipo de impresión o si hay faltantes en el

área de impresión.

9. Se proporcionarán 200 hojas al mes para el uso de todos los clientes, en caso de imprimir grandes cantidades de hojas, deberá notificarse a la recepcionista.
10. Reservar con anticipación el uso de la sala de reuniones.
11. Dejar limpia la sala después de usarla.
12. Prohibido fumar.
13. Mantener cerradas las puertas de los baños.
14. Utilizar eficientemente los recursos que se proveen en los baños.
15. Ser cuidadoso en el uso del lavamanos, dispensador de jabón etc.
16. Prohibido tirar papel, objetos, sobras de comida en el inodoro y lavamanos.
17. Utilizar la barra de café y snacks para consumir alimentos, evitando hacerlo en otro espacio del *coworking*.

· **Entorno de Trabajo**

El desarrollo, la motivación y la inspiración son elementos fundamentales para brindarles a todos nuestros miembros el mejor clima de trabajo. Tratamos a nuestros clientes igual que nos tratamos entre nosotros, con respeto y dignidad.

Descripción de los procesos

De acuerdo con las características de la iniciativa, se consideran dentro del proceso los niveles gerenciales de planeación estratégica y gestión de las relaciones. Después, se proponen los procesos esenciales como la planeación operativa, prestación y venta como la evaluación y gestión en la innovación. También, se plantearon los procesos de soporte para el logro de los resultados; tecnología, atención al cliente, mercadeo de servicios. Se presentó en el siguiente cuadro como modelo de los procesos esenciales y descripción de actividades del *coworking* (ver Cuadro 24).

Cuadro 25. Procesos de prestación de servicios

Actividad	Descripción	Registro
-----------	-------------	----------

1. Asegurar la prestación del servicio	El gerente se reúne con su equipo de trabajo con el fin de asegurar el cumplimiento a las políticas, metas, compromisos, procedimientos, las condiciones pactadas con el cliente para la prestación de los servicios, divulgación de la información de los servicios y recursos, para seguimiento y control.	Acta
2. Prestar el Servicio	La recepcionista inicia la prestación de los servicios del <i>coworking</i> , según los protocolos.	Instructivos, Registros de asistencia, reporte de novedades
3. Registrar Información	Una vez terminadas las actividades diarias (Facturación, registros contables, estadísticos) se procede a registrar las transacciones y coberturas del servicio en el sistema de información contable.	-
4.- Analizar información y verificar ejecución	El administrador verifica el cumplimiento de las actividades, cronogramas, registros de contables, estadísticos, novedades (recursos, devoluciones, QRSF visitas comerciales, servicios complementarios) y retroalimenta acerca de las situaciones encontradas, comunica al personal a cargo y a los socios para tomar las acciones correctivas pertinentes.	-
5. Gestionar desempeño	Se desarrolla el procedimiento de gestión de desempeño del personal a cargo (gerente, administrador)	Formato seguimiento desempeño
6. Generar reportes	Se generan los reportes requeridos generales y específicos de los servicios, los reportes financieros, de ventas y seguimiento y de recursos.	-
7. Analizar y tomar acciones	El administrador hace permanente seguimiento a la información sobre coberturas, novedades, cartera, usos de recursos, ejecución de la planeación de las actividades para realizar ajustes y mejorar la planeación de los próximos servicios. Verifica el cumplimiento de las metas del proceso y con los socios toman decisiones frente al desempeño del servicio, con el fin de actualizar el portafolio productos. Si se requiere se solicita acción correctiva, preventiva o de mejora.	Actas de seguimiento

8. Analizar y tomar acciones	De acuerdo a los análisis realizados por el administrador y con los informes de los servicios, el gerente analiza y toma las acciones pertinentes.	-
------------------------------	--	---

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

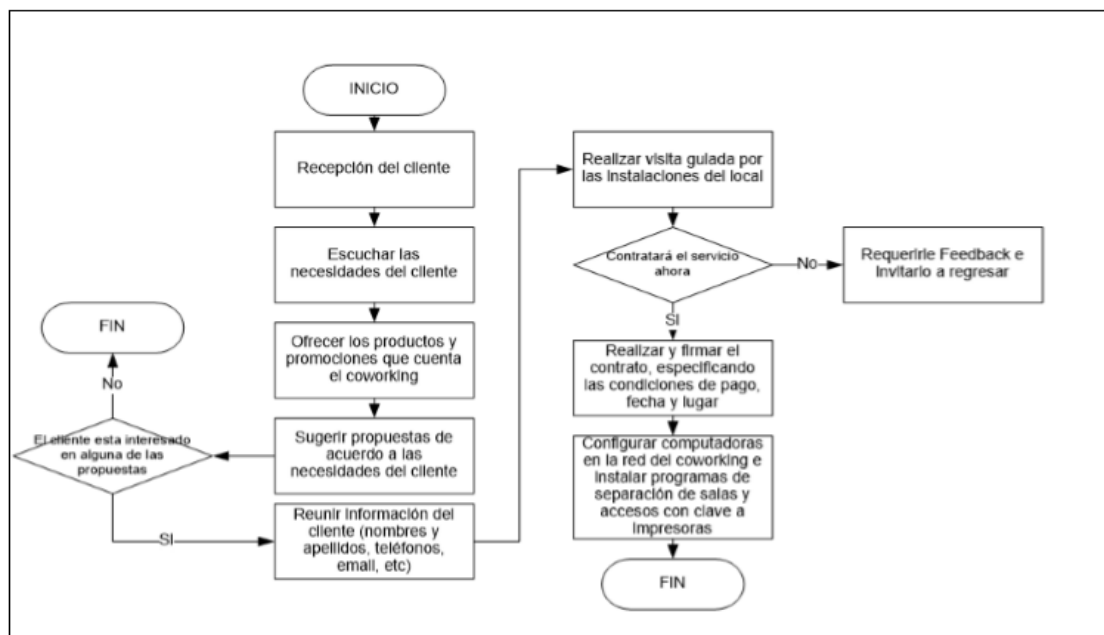


Figura 7. Diagrama de flujo de proceso del servicio general

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Descripción del Diagrama de Flujo

1. **Recepción del cliente:** En esta etapa se atenderá al cliente al ingreso del *coworking*.
2. **Escuchar las necesidades del cliente:** Esta etapa la recepcionista atenderá lo que el cliente necesita para poder realizar su trabajo y cuales con las expectativas que tiene.
3. **Ofrecer los productos y promociones que cuenta el *coworking*:** Esta etapa tiene por objetivo indicar los productos con los que cuenta el *coworking* y explicar los beneficios de cada uno de estos.
4. **Sugerir propuestas de acuerdo a las necesidades del cliente:** Esta etapa tiene por objetivo sugerir las mejores opciones de acuerdo a las necesidades del

cliente, indicando los beneficios que obtendría al utilizar esos productos.

5. **Reunir información del cliente (nombres y apellidos, teléfonos, email, etc.):** Esta etapa tiene por objetivo recabar la información de los clientes para poder tener un contacto más fluido con los mismos.
6. **Realizar visita guiada por las instalaciones del local:** Esta etapa tiene por objetivo guiar por las instalaciones del local a los clientes mostrándoles las áreas de los diferentes tipos de producto y como se desarrollan las personas en cada ambiente.
7. **Contrato del servicio:** En este proceso el cliente definirá si adquiere o no el servicio.
8. **Realizar y firmar el contrato, especificando las condiciones de pago, fecha y lugar:** En esta etapa se definirán los términos del contrato y como se realizarán los pagos.
9. **Configurar computadoras en la red del *coworking* e instalar programas de separación de salas y accesos con clave a impresoras:** Se dará acceso a los equipos de los clientes para que puedan utilizar la red así como las impresoras y fotocopadoras.

Estructura organizacional

La estructura organizacional administrativa que adoptará la empresa *coworking* es del tipo funcional, en esta, los empleados se especializan en su ámbito de actividad, las competencias y responsabilidades de cada departamento están perfectamente definidas. Se presentó el organigrama que este adoptó (ver Figura 8), bajo clase horizontal, en este, se permite que un cargo actúe sobre colaboradores no ligados directamente a ellos, considerando sólo asuntos específicos de su función en la organización, en otras palabras, este se basa en organizar procesos y no tareas particulares, haciendo que el trabajo en general sea más productivo y menos jerárquico, de esta manera se aprovechan al máximo todas las áreas que tiene la empresa para que estas funcionen de la manera correcta y con un ambiente laboral equilibrado.

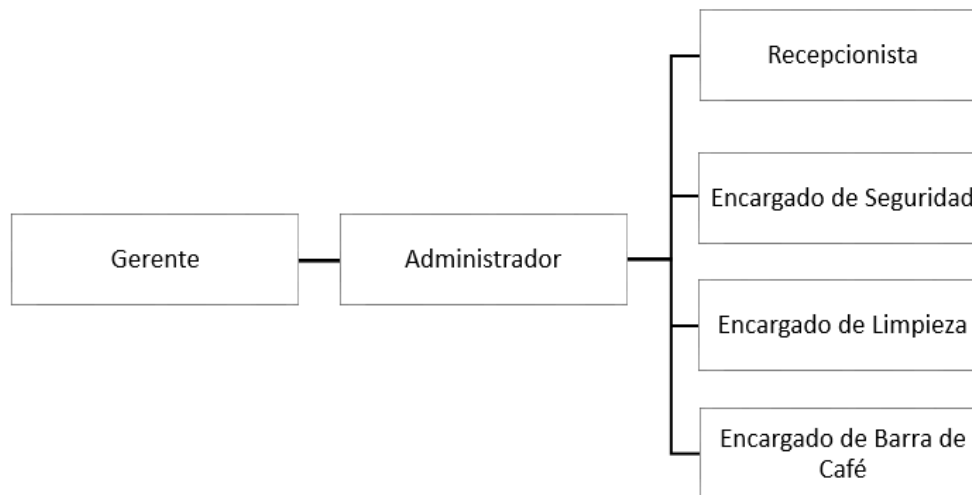


Figura 8. Organigrama de la empresa
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Descripción de puestos de trabajo

Las competencias y responsabilidades de cada departamento están definidas como se muestra a continuación en los siguientes cuadros (ver Cuadros del 26 al 31)

Cuadro 26. Funciones del perfil del gerente

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Gerente
Área de Trabajo	Administración / Ventas / Finanzas / Marketing
Personal a cargo	Todo el personal de la empresa
Jefe inmediato	Junta Directiva / Socios
En ausencia es sustituido por	Administrador
Autorizado por	Junta Directiva / Socios
Objetivo del Puesto	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades, administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa.	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	

- Representante legal de la empresa
- Optimizar los recursos de la empresa
- Supervisión de las distintas áreas de la empresa
- Planificar y supervisar la aplicación de las estrategias a utilizar
- Planificar y supervisar los objetivos de la empresa
- Elaborar y supervisar los presupuestos de todas las áreas
- Organizar y dirigir las políticas de la empresa
- Actuar bajo los valores de la empresa
- Evaluar y medir el desempeño de la empresa
- Generar valor y eficiencia en costos
- Elaborar y ejecutar el plan de marketing
- Elaborar y proyectar el plan de ventas
- Planificar y supervisar las finanzas y contabilidad de la empresa
- Capacitar al personal en sus distintas funciones a tener a la junta directiva informada.

Requisitos

Conocimiento Básico:

Administración del talento humano, Planeación, Organización, Dirección y Control de empresas, Conocimientos de contabilidad, finanzas y gestión comercial.

Educación	Universitaria
Formación	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares
Habilidades	Capacidad de análisis, visión del Negocio, persona muy intuitiva, buen manejo de grupos de interés, relacionarse con otros y comunicarse en forma clara, Inteligencia Emocional.

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 27. Funciones del perfil del administrador

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Administrador
Área de Trabajo	Administración / Ventas / Contabilidad
Personal a cargo	Recepcionista / Soporte Técnico / Limpieza / Seguridad / Barra de Café

Jefe inmediato	Gerente
En ausencia es sustituido por	Recepcionista
Autorizado por	Gerente
Objetivo del Puesto	
<p>Coordinar la logística para la prestación del servicio del coworking mediante el soporte documental y adecuada utilización de los recursos y procedimientos administrativos garantizando la satisfacción de los clientes.</p>	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir la correspondencia y la registra según normativas de la empresa. - Entregar la correspondencia recibida a los clientes o personas autorizadas. - Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. - Administrar la página Web de la Institución. - Ofrecer soporte tecnológico a los usuarios. - Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas - Controlar el ingreso en las instalaciones. - Procesar recaudos y pagos. - Crear un sistema de información para el control, localización y digitalización de la Información Estratégica. - Hacer control de los activos fijos. - Atender y orientar al cliente. - Realizar las publicaciones de MKT en las redes sociales - Manejar agenda digital de acuerdo a indicaciones de los clientes. - Redactar informes requeridos. - Mantener la debida reserva de los asuntos que conoce en razón de su cargo 	
Requisitos	
<p>Conocimiento Básico: Administración del talento humano, Planeación, Organización, Dirección y Control de empresas, Conocimientos de contabilidad, finanzas y gestión comercial.</p>	
Educación	Universitaria
Formación	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, mercadeo, o carreras afines.
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares

Habilidades	Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita, Actitud de servicio confidencialidad, tolerancia al estrés, orientación social
--------------------	--

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 28. Funciones del perfil del recepcionista

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Recepcionista
Área de Trabajo	Administración / Ventas / Contabilidad
Personal a cargo	Ninguno
Jefe inmediato	Administrador
En ausencia es sustituido por	Administrador
Autorizado por	Gerente
Objetivo del Puesto	
Apoyar al administrador y gerente general, generar valor para la empresa ante su constante atención a los clientes	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar los objetivos de su puesto - Mantener las políticas de le empresa en su gestión - Actuar bajo los valores de la empresa - Generar valor para la empresa con su desempeño - Gestionar las llamadas a recibir - Notificar al Gerente y Administrador sobre sus agendas - Controlar el ingreso y salida de los clientes - Atender y guiar a los clientes - Facturar y cobrar a los clientes - Supervisar y gestionar las reservas - Reportar las ventas y reservas al administrador - Coordinar con la contabilidad - Recibir las facturas de proveedores y - Apoyar al administrador - Mantener al administrador informado 	
Requisitos	

Conocimiento Básico: Administración del talento humano, Planeación, Organización, Dirección y Control de empresas, Conocimientos de contabilidad, finanzas y gestión comercial.	
Educación	Bachiller / Técnica
Formación	Administración / Contabilidad / Sistemas
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares
Habilidades	Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita, Actitud de servicio confidencialidad, tolerancia al estrés, orientación social

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 29. Funciones del perfil encargado del área de limpieza

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Encargado de Limpieza
Área de Trabajo	Operativa
Personal a cargo	Ninguno
Jefe inmediato	Administrador
En ausencia es sustituido por	Seguridad
Autorizado por	Gerente
Objetivo del Puesto	
Mantener en orden y aseo toda la oficina, además de preparar y distribuir las bebidas en las oficinas y apoyo en la mensajería necesaria.	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	

<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar los objetivos de su puesto - Mantener las políticas de le empresa en su gestión - Actuar bajo los valores de la empresa - Generar valor para la empresa con su desempeño - Limpiar los escritorios a la salida de los clientes - Limpiar las áreas comunes 2 veces al día - Limpia los baños 2 veces al día - Solicitar a ADM los utensilios y materiales de limpieza que necesite - Limpiar los vidrios 1 vez por semana - Sacudir los muebles y alfombras 1 vez por día - Realizar rondas para vaciar los tachos de basura - Realizar una limpieza general 1 vez por semana - Surtir las papeleras de los baños - Apoyar a la recepcionista - Mantener al administrador informado 	
Requisitos	
Conocimiento Básico: Conocimiento en protocolos de aseo y limpieza.	
Educación	Bachiller
Formación	Bachiller
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares
Habilidades	Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita, Actitud de servicio confidencialidad, tolerancia al estrés, orientación social

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 30. Funciones del perfil del encargado del área de seguridad

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Encargado de Seguridad
Área de Trabajo	Operativa
Personal a cargo	Ninguno

Jefe inmediato	Administrador
En ausencia es sustituido por	Mantenimiento
Autorizado por	Gerente
Objetivo del Puesto	
Generar valor a la empresa a través de su constante atención a los clientes	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar los objetivos de su puesto - Mantener las políticas de la empresa en su gestión - Actuar bajo los valores de la empresa - Generar valor para la empresa con su desempeño - Controlar el ingreso y salida de activos de los clientes - Realizar rondas externas - Orientar a los clientes sobre donde deben estacionar - Atender a los clientes que soliciten horario nocturno - Manejar el botón de pánico del sistema de alarma - Comunicar al ADM de alguna actividad sospechosa de personas externas o internas - Controlar el ingreso y salida de activos del personal - Apoyar a la recepcionista 	
Requisitos	
Educación	Bachiller
Formación	Bachiller
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares
Habilidades	Tacto en las relaciones interpersonales, buena expresión oral, cooperación, amable, honestidad, discreción.

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Cuadro 31. Funciones del perfil del encargado de barra de café

Perfil del puesto	
Nombre del cargo	Encargado de Barra de Café
Área de Trabajo	Operativa
Personal a cargo	Ninguno

Jefe inmediato	Administrador
En ausencia es sustituido por	Mantenimiento
Autorizado por	Gerente
Objetivo del Puesto	
Generar valor a la empresa a través de su constante atención a los clientes, conocer la preparación de los diferentes tipos de café y algunas otras bebidas,	
Tareas, Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar y distribuir café, jugos, agua o snacks que se requieran en los distintos espacios que conforman el <i>coworking</i>. - Apoyar en la atención de eventos especiales. - Preparación de bebidas y entrega de alimentos. - Atender a los clientes del <i>coworking</i> en la barra de café. - Limpieza de la barra de café. 	
Requisitos	
Educación	Bachiller
Formación	Bachiller / Barista
Experiencia	Más de 1 año en puestos similares
Habilidades	Tacto en las relaciones interpersonales, buena expresión oral, cooperación, amable, honestidad, discreción, dinámico, iniciativa.

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

1. El reclutamiento, evaluación y contratación del gerente estarán a cargo de los socios
2. El reclutamiento, evaluación y contrataciones del administrador, recepcionista, encargado de seguridad, encargado de la barra de café y encargado de limpieza estarán a cargo del gerente.
3. Se busca reclutar personal que cumpla con los requisitos previamente establecidos para el buen desempeño de los puestos de trabajo que tendremos, para ello se utilizarán las páginas de bolsa de trabajo tales como LinkedIn y Bumerán, las cuales son una forma de reclutamiento económico y de gran

alcance. En ellas se dará una breve descripción del puesto y funciones a desempeñar, así como los conocimientos y aptitudes que requiere el puesto, a quienes apliquen a nuestra publicación se les indicara el correo electrónico donde podrán enviar sus hojas de vida.

4. Como segundo paso, se procede con la selección de postulantes con mayores capacidades para el desempeño del puesto, se revisan y analizaran las hojas de vida que se hayan podido reclutar, haciendo énfasis en verificar la información personal, estudios alcanzados y experiencia laboral. A los postulantes que pasen el primer filtro se les citara para una entrevista personal.
 - a. En la entrevista personal se realiza una serie de preguntas básicas de acuerdo al puesto al que se esté aplicando que permitan obtener información sobre temas específicos por cada uno de los postulantes, se observaran las buenas habilidades comunicativas, la apariencia limpia y ordenada, y capacidad de expresión.
 - b. Se describirá cuál es el trabajo, las funciones a desempeñar y horarios, así mismo una breve descripción de la compañía; el negocio y planes futuros.
 - c. Se pregunta a los postulantes acerca de su experiencia laboral, habilidades, preparación educativa, trabajos anteriores y disponibilidades de tiempo. Se explora en cada punto con preguntas abiertas. Evitando preguntas que puedan tener respuestas cerradas, buscando que el entrevistado entre en detalle, con el fin de obtener la mejor información posible.
 - d. Por último se tendrá un tiempo para que el postulante puede hacer preguntas sobre el puesto o sobre la empresa.
 - e. Terminando la entrevista se consultara sobre las pretensiones laborales al postulante que se contrarrestara con lo que se tenga, presupuestado para el puesto, en caso el monto indicado por el postulante sea muy elevado se verá la opción de indicar el sueldo que se ofrece con el fin de ver si el postulante lo aceptaría o no, al final se le indicará al postulante en cuanto tiempo nos comunicáramos de nuevo para informar si es califica para el

puesto.

5. Como tercer paso, los postulantes que hayan pasado el segundo filtro (entrevista personal), se les verificaran las referencias laborales y el comportamiento crediticio.
 - a. Los postulantes que obtengan por parte de sus referencias laborales una valoración menor o igual a 5 en una escala del 1 al 10, no pasara este filtro.
 - b. Los postulantes que mantengan una calificación crediticia dudosa, deficiente o pérdida en los últimos 12 meses no pasaran este filtro.
 - c. Una vez los postulantes hayan pasado los tres filtros y aceptado las condiciones del puesto y remuneración se procederá a la contratación, el personal será contratado bajo planilla por lo cual accederán a todos los beneficios sociales que le correspondan de acuerdo a la ley del régimen general.
6. La elaboración de contratos estará a cargo de un estudio legal, al cual solicitaremos este servicio de manera puntual, este se registrá bajo las leyes laborales vigentes. Una vez que se haya firmado el contrato entre las partes se procederá con el registro correspondiente en el ministerio de trabajo.
7. En el contrato de trabajo se especificará los datos del trabajador y de la empresa, así como los aspectos laborales tales como el nombre del puesto, descripción de puesto, objetivo del puesto, tareas, funciones, responsabilidades, beneficios y condiciones.
 - a. Para los contratos de trabajo de los puestos de administrador, recepcionista, encargados de barra de café, seguridad y limpieza, la empresa será representada por el gerente y la vigencia de cada contrato será de 1 año calendario, a la tercera renovación de contrato el trabajador pasará a ser un trabajador indefinido.
 - b. En el contrato de trabajo para el puesto de gerente general la empresa será representada por la junta directiva / socios y la vigencia de los

contratos será de 3 años, a la segunda renovación de contrato el trabajador pasará a ser un trabajador indefinido.

c. Cabe señalar que los contratos podrán ser redefinidos con el consentimiento de ambas partes en cualquier momento que lo deseen, así mismo contarán con cláusulas de rescisión o penalidad de contrato en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

8. Las hojas de vida del personal que haya logrado pasar la entrevista personal pero no hayan sido seleccionados para los puestos, serán archivados para una posible contratación posterior en caso se requiera cubrir nuevamente el puesto de trabajo.

4.3.2. Aspectos legales.

Para la constitución de una compañía en Venezuela, lo primero que hay que tener en consideración es la denominación de la misma. En este sentido las sociedades pueden ser mercantiles por el objeto y por la forma. De acuerdo al artículo 201 del código de comercio las sociedades son; en nombre colectivo, en comandita simple, en comandita por acciones, sociedades de responsabilidad limitadas, y sociedades anónimas. El tipo de sociedad que se está desarrollando en la presente investigación se encuentra denominada como sociedad anónima. Según el código de comercio de la República Bolivariana de Venezuela, la sociedad anónima, es aquella en donde las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

De acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores Justicia y Paz, en el Artículo 12, Resolución N° 019 se establecen; los requisitos únicos y obligatorios para la tramitación de actos o negocios jurídicos que se realizan en los Registros Principales, Mercantiles Públicos y Notarías del país, a través del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN). Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.332 de fecha 13 de enero de 2014. Para la constitución de Sociedades Mercantiles, además de los requisitos obligatorios, deberán presentar los siguientes requisitos:

1. Reserva del nombre. Para ello se deberá realizar previamente la búsqueda de la denominación mercantil, en cuyo trámite se consignará:
 - Cédula de identidad legible y vigente.
 - Denominación Mercantil a solicitar.
2. Copia de la cédula de identidad y Registro de Información Fiscal (RIF) de los accionistas. Si es extranjero copia del Pasaporte con la respectiva Visa TR-N (transeúnte de negocios), TR-I (transeúnte inversionista), TR-E (transeúnte empresario).
3. Carta de aceptación en papel común del comisario.
4. Copia de la cédula de identidad del comisario.
5. Copia de la constancia de inscripción del comisario.
6. Documento que acredite el aporte del capital social:
 - a. En caso de ser en Efectivo:
 - Depósito bancario a nombre de la sociedad mercantil.
 - Carta de apertura bancaria.
 - b. En caso de ser Bienes muebles y/o inmuebles:
 - Inventario de los bienes e informe de auditoría sobre la propiedad y existencia de los bienes, emitido por un contador o contadora público, visado y presentado en papel de seguridad.
 - Copia del título de propiedad de los bienes.
7. Mencionar los tipos de Visas permitidas en la resolución (019 del 13 de enero del 2014), y las que existen para formar parte de nuevas compañías.

Pasos a seguir para la constitución de Sociedades Mercantiles en Venezuela

1. Solicitud de nombre o denominación social: Esto se realiza mediante un formato que se entrega en el registro mercantil.
2. Reserva de nombre o denominación social. Si el nombre o denominación social está libre, hay que pagar el monto correspondiente por concepto de derechos de reserva.

3. Introducir documento constitutivo en el registro mercantil. Este es un documento redactado y visado por abogado, que presenta los estatutos que regirán a la empresa, como número de socios, capital a suscribir, actividad comercial, administración, normas de la actividad, entre otros aspectos.
4. Cálculo del monto a pagar por la inscripción y pago al fisco nacional.
5. Pago por derechos de registro y firma del mismo.
6. Publicación del registro mercantil.
7. Obtener el Registro Único de Información Fiscal R.I.F.
8. Sellar los libros de contabilidad y foliar en el registro, el diario, mayor, inventario, compras y ventas.
9. Inscripción en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista INCES.
10. Inscripción en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales IVSS.
11. Permiso sanitario según el caso.
12. Solicitar conformidad de uso en ingeniería municipal y cuerpo de bomberos.
13. Obtener patente de industria y comercio en la Alcaldía.

Ley de alquiler

Se entiende por subarrendamiento el arrendamiento celebrado por el arrendatario con un tercero (el subarrendatario) y por cesión de arrendamiento la cesión que hace el arrendatario a un tercero (cesionario) de los derechos que tiene frente al arrendador. Según el Decreto N° 929 de fecha 24 de abril de 2014, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el uso Comercial, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.418 de fecha 23 de mayo de 2014.

Artículo 8. Los arrendadores de inmuebles de uso comercial, están en la obligación de entregarlos en buen estado de mantenimiento y conservación, y solventes en servicios públicos domiciliarios, al inicio de la relación arrendaticia.

Artículo 12. Las mejoras que se realicen en el inmueble comercial para adecuarlo al uso, sólo serán consideradas previo acuerdo entre las partes, y los gastos

en que se incurra serán por cuenta del arrendatario. Los bienes muebles contenidos en el local serán propiedad de quien demuestre haber asumido su costo.

El derecho de ceder el arrendamiento y de subarrendar

El **Art. 1.583 CCV** establece que el arrendatario puede ceder y subarrendar, salvo convención en contrario. Si el arrendatario cede o subarrienda estándole prohibido, el arrendador puede intentar contra él la acción de cumplimiento o de resolución u oponerle la excepción “non adimpleti contractus”, además de exigirle la indemnización de los daños y perjuicios, si los hubiere.

4.3.3. Aspectos ambientales

Es importante identificar otros residuos que potencialmente se puedan generar en oficinas y espacios de *coworking*. Se conoce como residuos domésticos aquellos generados en los hogares como consecuencia de las actividades domésticas. Se consideran también residuos domésticos los similares a los anteriores generados en servicios e industrias. De este modo, la mayoría de los residuos peligrosos generados en una oficina o espacio de *coworking* tienen la consideración de residuos domésticos.

Al identificar los residuos que se generan en el espacio de trabajo hay que tener en consideración que se trata de un servicio principalmente empírico, ya que resultará suficiente con observar los residuos que se generan en el espacio a través de la actividad diaria. Analizando los residuos generados tanto en los espacios comunes (papeleras y otros contenedores de residuos, barra de café y/o comida, servicios, etc.) como en otras áreas ocultas o de acceso restringido (cuarto de mantenimiento, instalaciones, impresoras, etc.). Entre estos residuos peligrosos de carácter doméstico, se incluyen; pilas y acumuladores usados, pegas, adhesivos, medicamentos y productos de uso terapéutico, residuos eléctricos y electrónicos, tinta de impresora y tóner.

Según el artículo 36 de la Ley Orgánica del Ambiente publicada en Gaceta extraordinaria No. 5.833 Extraordinaria de fecha 22 de Diciembre de 2006, las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas, responsables en la formulación y ejecución de proyectos que impliquen la utilización de los recursos naturales y de la diversidad

biológica, deben generar procesos permanentes de educación ambiental que permitan la conservación de los ecosistemas y el desarrollo sustentable.

Según el Decreto 2216 de las Normas para el Manejo de los Desechos Sólidos de Origen Doméstico, Comercial, Industrial, o de Cualquier otra Naturaleza que no sean Peligrosos; publicado en Gaceta Oficial N° 4.418 Extraordinaria de fecha 27 de abril de 1992, los desechos sólidos deberán ser depositados, almacenados, recolectados, transportados, recuperados, reutilizados, procesados, reciclados, aprovechados y dispuestos finalmente de manera tal que se prevengan y controlen deterioros a la salud y al ambiente. Los desechos sólidos cuyas características lo permitan, deberán ser reciclados y aprovechados utilizándolos como materia prima, con el fin de incorporarlos al proceso industrial de producción de bienes. Estos desechos denominados reciclables no deberán representar riesgos a la salud y al ambiente.

En consecuencia a lo antes mencionado, para el desarrollo sustentable de la empresa se propone una serie de acciones a seguir para reducir la generación de residuos en el espacio *coworking* (ver Cuadro 31).

Divulgación y sensibilización

1. A todos los usuarios se les debe hacer llegar un plano de los puntos clave relacionados con los residuos y la información necesaria para la correcta utilización de cada contenedor a través de la aplicación y web de la empresa. En el caso de los nuevos usuarios, se les entregará este plano junto con otra información pertinente como parte de la documentación de bienvenida.
2. Realizar infografías y fomentar el sentido de conciencia a través de las redes sociales del *coworking*.
3. Se debe comunicar las acciones a través de un correo electrónico a todos los usuarios, con la información básica y el plano de localización e información.
4. Se debe convocar a una reunión en general en donde se realice una presentación del mismo.

- a. Realizar una breve presentación del proyecto y de las acciones a tomar
- b. Realizar una ronda de preguntas y aportaciones

Separación de los residuos para su reciclaje en zonas estratégicas.

Zona de copiado e impresión

Disponer de una bandeja para el papel impreso por una sola cara que, en lugar de desecharse, pueda utilizarse como papel borrador. De esta forma se le da una segunda utilidad a documentos inservibles, aumentando su vida útil y reduciendo los residuos generados.

1. Se colocará un contenedor para los residuos de papel. Además, distribuidos por la oficina, se incluirán otros puntos de depósito de residuos. En estos casos, se tratará de papeleras para fracción resto, y contenedores de pequeño tamaño para fracción papel.
2. En otro contenedor se depositarán aquellos residuos poco frecuentes y que precisen de una gestión específica, como la tinta de impresora, tóner, pilas, residuos electrónicos, etc.

Barra de café y snacks / Lounges

Utilización de tazas cerámicas para el café, para concienciar sobre el uso de los vasos de plástico desechables. En la zona de descanso se colocará un cartel fomentando el uso de la taza de cerámica frente a los vasos de plástico en el café. La zona principal de residuos se debe situar en la barra de café y el lounge, donde se deben distribuir varios contenedores con los carteles correspondientes. Los contenedores en esta zona serán los siguientes:

1. Cápsulas de café (barra de café): todas las cápsulas de café utilizadas en las máquinas disponibles. Dada su elevada generación pero la periodicidad de su retirada, se colocará un depósito para la acumulación de la borra. Dado que generan un residuo líquido, será importante escurrir el cubo pequeño de la sala de café antes de verter el residuo en este el depósito.
2. Envases de plástico (lounge): aquí se podrán depositar vasos de plástico,

botellas de agua o latas de refrescos. Es decir, los residuos propios del contenedor amarillo.

3. Contenedor para los residuos de papel (lounge).

Señalización

Se debe hacer uso de señalización en las papeleras distribuidas por las áreas del espacio, a través de carteles. De este modo, los usuarios pueden ver claramente dónde están colocadas las papeleras y el residuo correspondiente a depositar en las mismas.

Cuadro 32. Medidas para reducir la generación de residuos

Categoría	Medida	Tareas	Objetivo	Gastos asociados
Reducción	Fomento de la utilización de tazas de cerámicas	Colocar cartel informativo y elementos para Limpieza de tazas en los aseos.	Reducir el consumo de vasos desechables	Consumo de detergente y agua
Reducción	Control y seguimiento de la generación de residuos	Contabilizar los residuos generados	Concienciar y reducir los residuos generados	-
Reducción	Divulgación y sensibilización	Comunicación de las acciones para la Gestión de Residuos	Concienciar y reducir los residuos generados	-
Reutilización	Fomentar la reutilización de papel	Colocar una bandeja en zona de impresoras para papel impreso por una cara	Aprovechar el papel por ambas caras	-
Reciclaje	Separación de residuos	Colocar contenedores para los distintos tipos de residuos: papel, envases,	Alcanzar una alta tasa de separación de residuos para su reciclaje.	Compra de papeleras y bolsas de basura

		cápsulas, fracción resto y residuos especiales		
Reciclaje	Señalización	Colocar señales sobre carteles para señalar las papeleras distribuidas por la oficina.	Mejorar la localización e identificación de los distintos contenedores	Carteles

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4. Fase IV: Evaluación económica del plan de negocios

En esta fase de la investigación, se evaluó económicamente el plan de negocios propuesto, mediante un análisis de Costo-Beneficio (C/B), para lo cual se midió la relación que existe entre los costos y los beneficios. Esto con el fin de determinar los valores referenciales que permitieron comparar según criterios de Costos Industriales y el área de Rentabilidad de un Proyecto, la toma de decisión con respecto a la ejecución del plan de negocios.

4.4.1. Periodo de estudio

En el presente trabajo de investigación fue necesario fijar un periodo de estudio para realizar tanto la evaluación económica del proyecto como las estimaciones correspondientes. Debido a las eventualidades en que vive actualmente el país, como la inestabilidad económica, política, social y financiera, no es recomendable realizar proyecciones para periodos superiores a cuatro años. En este estudio, se toma como base el año 2020 y un periodo de estudio de cuatro años (ver Cuadro 33).

Cuadro 33. Periodo de estudio

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2020	2021	2022	2023	2024	2025

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Se observa que el año 0 es el 2020, el año 1 es el 2021, el año 2 es el 2022, el 2023 es el año 3, el 2024 es el año 4 y que el 2025 es el año 5.

4.4.2. Promoción

El programa entero de comunicación mercadotécnica de la empresa, llamada mezcla de promoción está compuesta por una combinación específica de los instrumentos para la publicidad, las ventas de los planes y las relaciones públicas que la empresa usará para alcanzar sus objetivos de su publicidad y posicionamiento en el área. Debe emplearse cualquier forma pagada de presentación y de promociones. Para sus inicios la empresa *coworking* deberá realizar un plan de comunicaciones en distintos medios, principalmente en las redes sociales, esta estrategia ayudará a que las personas conozcan de qué se trata esta empresa y cuáles serán sus bondades. Una presentación a través de videos publicitarios cortos para mostrarse ante uno o varios posibles clientes potenciales con el propósito de realizar ventas, es una propuesta ideal. Establecer buenas relaciones con el público de la empresa, derivando de ello una publicidad favorable, creando una buena imagen, específicamente frente a la pandemia mundial ocasionada por el covid-19, el espacio de trabajo debe promocionar que contará con 3 premisas fundamentales para una buena promoción, higiene, seguridad y todas las medidas preventivas ante un volumen de personas considerable, debido a que básicamente el espacio *coworking* estará situado en centros comerciales o zona de universidades, los cuales son áreas de asistencia masiva.

4.4.3. Precios de los servicios

Las decisiones propuestas por el plan de negocio para la creación de la empresa en cuanto a la fijación de precios están sujetas tanto a factores internos de la misma, como a factores externos característicos de su entorno. Los factores internos incluyen los objetivos de mercadotecnia de la empresa, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos incluyen el carácter del mercado y de la demanda. Tomando en cuenta estas consideraciones para la fijación de precios desde el punto de vista de los factores internos de la empresa los objetivos de la mercadotecnia prevalecen sobre los objetivos de la rentabilidad, por tratarse de

un servicio nuevo debe seguirse la estrategia de fijar el precio para una rápida toma de participación del segmento de clientes, razón por la cual se ajusta el precio del mercado, para lo cual se estipularon los precios de los planes en el mismo margen en que se encuentran los espacios establecidos en el Municipio Valencia, ubicándose como tarifa base 4 \$ la hora de alquiler, con descuentos a medida que sea mayor la cantidad de tiempo de estancia en el local por parte del cliente (ver Cuadro 34).

Cuadro 34. Precio de venta de los planes

Tipo de Plan	Fracción de tiempo	Espacio de Trabajo	Precio (\$)
Básico	Hora (1h)	Puesto Flexible	4
	Media Jornada (4h)		15
	Día (8h)		28
Ejecutivo	Semana (5d)	Puesto Flexible	125
		Puesto Dedicado	135
Maestro	Mes (20d)	Puesto Flexible	240
		Puesto Dedicado	250
		Oficina Independiente	260

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Se realizaron los cálculos pertinentes en base a la tasa inflacionaria estimada del año para determinar el precio a futuro de los planes, representada por la expresión $Pf = Pa (1 + f) t$ para el período de estudio (ver Cuadro 35).

Cuadro 35. Precios de los planes estimados para el año 2021

Tipo de Plan	Fracción de tiempo	Espacio de Trabajo	Precio (\$)	Precio a Futuro (Pf) (\$)
Básico	Hora (1h)	Puesto Flexible	4	$Pf = 4 \times (1+1,3223) \times 1$ Pf = 9,29
	Media Jornada (4h)		15	$Pf = 15 \times (1+1,3223) \times 1$ Pf = 34,83
	Día (8h)		28	$Pf = 28 \times (1+1,3223) \times 1$ Pf = 65,02
Ejecutivo	Semana (5d)	Puesto Flexible	125	$Pf = 125 \times (1+1,3223) \times 1$

				Pf = 290,29
		Puesto Dedicado	135	Pf = 135 x (1+1,3223) x 1 Pf = 313,51
Maestro	Mes (20d)	Puesto Flexible	240	Pf = 240 x (1+1,3223) x 1 Pf = 557,35
		Puesto Dedicado	250	Pf = 250 x (1+1,3223) x 1 Pf = 580,58
		Oficina Independiente	260	Pf = 260 x (1+1,3223) x 1 Pf = 603,80

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Los precios para los demás periodos de tiempo se calcularon en base a la expresión de precio a futuro, considerando la tasa de inflación de cada año y los valores conocidos de los precios de cada plan en el año inicial (ver Cuadro 36).

Cuadro 36. Precios de los planes para cada periodo

Precios (\$)								
Año	Básico			Ejecutivo		Maestro		
	1h	4h	8h	P. F.	P. D.	P. F.	P. D.	O.I.
2021	9,29	34,83	65,02	290,29	313,51	557,35	580,58	603,80
2022	15,90	59,64	111,33	497,03	536,79	954,29	994,05	1.033,81
2023	25,86	96,98	181,04	808,20	872,86	1.551,74	1.616,40	1.681,06
2024	33,15	124,30	232,02	1.035,80	1.118,66	1.988,74	2.071,60	2.154,46
2025	42,27	158,50	295,88	1.320,88	1.426,54	2.536,08	2.641,75	2.747,42

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4.4. Plan de Producción

Para conocer el comportamiento a futuro acerca de la cantidad de clientes en cada periodo de tiempo, fue necesario estimar el volumen de ventas mensuales en el año cero, esto se realizó en base a los resultados obtenidos en la encuesta, tomando en consideración la decisión de compra, disposición de asistir mensualmente, intención de suscribirse a los planes, poder adquisitivo y necesidades del segmento de mercado, lo que permitió recrear las condiciones que pudieran presentarse durante un año y con esto considerar escenarios futuros. El plan de producción viene dado en base a la

estimación de la demanda futura y la proporción de ventas por cada tipo de plan ofrecido (ver Figura 9).

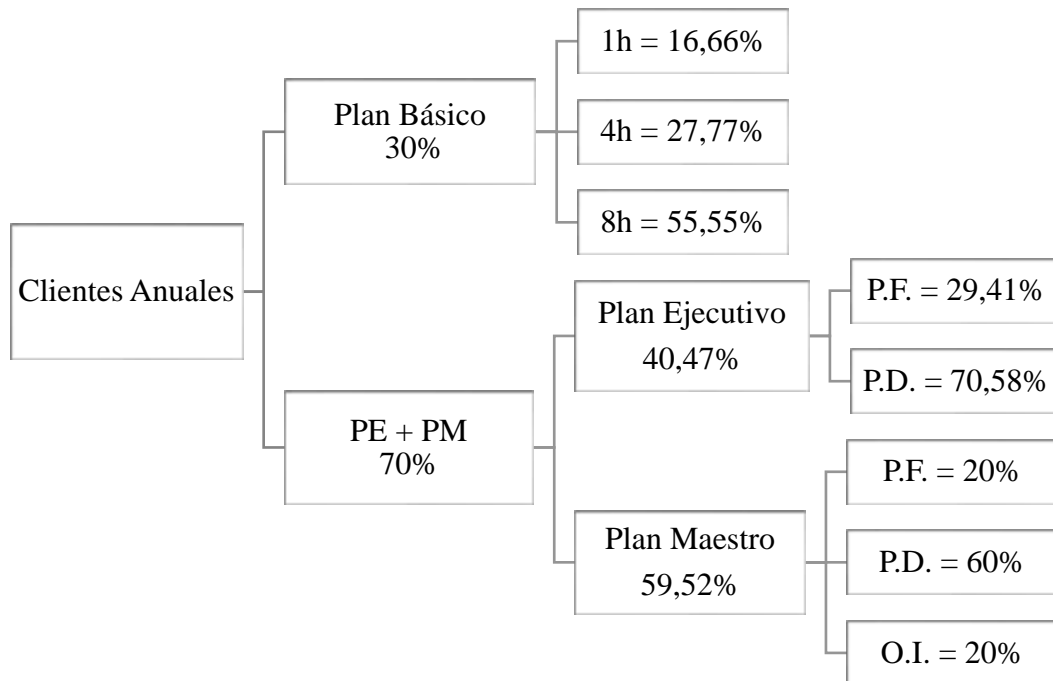


Figura 9. Desglose de la cantidad porcentual de los clientes

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Para cada periodo de tiempo, el plan Básico representará el 30% de la demanda anual, mientras que los planes Ejecutivo y Maestro en conjunto representan el 70% de la misma, cabe destacar que de este 70%, el plan Ejecutivo representará un 40,47% y el plan Maestro es equivalente al 59,52%, ambos suman 100% total que es representativo del 70% mencionado, todos los cálculos se realizaron estimando la misma frecuencia en cada periodo bajo estimación (ver Cuadro 37).

Cuadro 37. Cantidad estimada de suscriptores

Año	Suscriptores anuales	Cálculo		Suscriptores a planes		
		30% = P.B.	70% = P.E. + P.M.	Básico	Ejecutivo	Maestro
1	120	36	84	36	34	50
2	138	41	97	41	39	58

3	150	45	105	45	43	62
4	165	49	116	49	47	69
5	180	54	126	54	51	75

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Una vez conocida la cantidad de suscriptores por cada plan, es necesario determinar los porcentajes relacionados a cada derivación constituyente de los planes, para lo cual se estimó que de los suscriptores al plan Básico 16,66% preferirían pagar 1h de servicio, 27,77% pagaría por media jornada y el 55,55% cancelaría por un día entero en el espacio *coworking*. Mientras que para el plan Ejecutivo, el 29,41% elegirá ir al puesto flexible, por su parte 70,58% ira al puesto dedicado. Para el plan Maestro, 20% asistirá al puesto flexible, 60% elige puesto dedicado y otro 20% las oficinas independientes (ver Cuadro 38).

Cuadro 38. Plan de producción para los periodos de tiempo

Año	Básico			Ejecutivo		Maestro		
	1h	4h	8h	P. F.	P. D.	P. F.	P. D.	O. I.
2021	6	10	20	10	24	10	30	10
2022	7	11	23	11	28	12	35	12
2023	7	12	25	13	30	12	37	12
2024	8	14	27	14	33	14	41	14
2025	9	15	30	15	36	15	45	15

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4.5. Ingresos Brutos (IB)

Para poder determinar los ingresos, fue necesario conocer tanto el precio de venta como el volumen de los planes vendidos por año estimando el plan de producción (ver Cuadro 39).

$$IB = Q \cdot Pv$$

Donde:

Q = Producción

Pv = Precio de venta

Cuadro 39. Ingreso bruto para el año 2021

Tipo de Plan	Fracción de tiempo	Espacio de Trabajo	Precio de venta (\$)	Cantidades de servicios (Q)	Ingreso bruto (IB)= Pv x Q
Básico	Hora (1h)	Puesto Flexible	9,29	6	55,74 \$
	Media Jornada (4h)		34,83	10	348,30 \$
	Día (8h)		65,02	20	1.300,40 \$
Ejecutivo	Semana (5d)	Puesto Flexible	290,29	10	2.902,90 \$
		Puesto Dedicado	313,51	24	7.524,24 \$
Maestro	Mes (20d)	Puesto Flexible	557,35	10	5.573,5 \$
		Puesto Dedicado	580,58	30	17.417,4 \$
		Oficina Independiente	603,8	10	6.038 \$
Total					41.160,48 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

De la misma manera en que se realizó el cálculo para el primer año, se determinaron los valores de ingreso bruto para cada periodo de tiempo (ver Cuadro 40).

Cuadro 40. Ingreso bruto para los periodos de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
41.160,48 \$	82.474,33 \$	141.163,58 \$	202.627,32 \$	280.934,22 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

Tasa de rendimiento mínimo

Debido a que el proyecto será financiado en su totalidad por capital propio tenemos que evaluar la tasa mínima de rendimiento como si el inversionista colocara la inversión en una entidad bancaria, tomando en consideración un monto agregado por

riesgo en la negociación debido a la inestabilidad económica que actualmente pasa el país. La tasa que dan los bancos actualmente es de 30% y se ha decidido adicionar un 10% por el riesgo de la negociación. Por lo tanto la tasa mínima de rendimiento es del 40%.

Financiamiento del proyecto

En el caso del proyecto de instalar un espacio *coworking* en el municipio San Diego, estado Carabobo, será financiado por capital propio por ende, será evaluado por el rendimiento que hubiesen dado en una institución bancaria.

4.4.6. Depreciación y amortización de intangibles

· Depreciación de los activos fijos

La depreciación presentada en la investigación expone la pérdida de valor que experimentan los activos fijos a través de cada uno de los periodos. Las causas fundamentales que originan la depreciación se deben al deterioro, desgaste por uso y obsolescencia.

· Modelo de depreciación lineal o línea recta

Este modelo de depreciación supone que el valor de un activo fijo disminuye en la misma cantidad todos los años, decreciendo a una rata constante.

Cálculo de depreciación (D):

Mesón de 14 puestos (Activo fijo tangible)

$$CF = 250 \$$$

$$n = 10 \text{ años} / VR = 0$$

$$D_{10} = \frac{(CF - VR)}{n} \quad D_{10} = \frac{(250 - 0)}{10 \text{ años}} \$ \quad D_{10} = 25 \$/\text{año}$$

Los cálculos se realizaron para determinar el valor en el libro al inicio de cada periodo, la depreciación acumulada y el valor del activo para un periodo de 10 años (ver Cuadro 41).

Cuadro 41. Depreciación del mesón de 14 puestos

Año	Valor en el libro al comienzo del año (\$)	Carga anual por depreciación (\$)	Depreciación acumulada (\$)	Valor en el libro al final del año (\$)
1	250	25	25	225
2	225	25	50	200
3	200	25	75	175
4	175	25	100	150
5	150	25	125	125
6	125	25	150	100
7	100	25	175	75
8	75	25	200	50
9	50	25	225	25
10	25	25	250	0

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

En base a las expresiones anteriores, la depreciación acumulada se calculó de la misma manera para cada activo fijo (ver Cuadro 42).

Cuadro 42. Depreciación de mobiliario y equipos

Ítem	Mobiliario y equipo	Valor en el libro año 0 (\$)	Depreciación anual (\$)	Depreciación acumulada años			
				2	3	4	5
1	Mesón de 14 puestos	250	25	50	75	100	125
2	Silla ergonómica	1980	198	396	594	792	990
3	Escritorio individual	2210	221	442	663	884	1105
4	Mesa individual	400	40	80	120	160	200
5	Mesa de 8 puestos	180	18	36	54	72	90
6	Mesa de 6 puestos	140	14	28	42	56	70
7	Silla para cafetín	350	35	70	105	140	175
8	Proyector video beam	145	14,5	29	43,5	58	72,5
9	Pantalla para	70	7	14	21	28	35

	proyección						
10	Base articulada para video beam	20	2	4	6	8	10
11	Sofá de 3 puestos	700	70	140	210	280	350
12	Mesa de centro	140	14	28	42	56	70
13	Mesa para cafetín	140	14	28	42	56	70
14	Silla alta para barra	90	9	18	27	36	45
15	Nevera para bebidas y otros productos (con capacidad de 579 L, peso 111 kg)	250	25	50	75	100	125
16	Caja chica	20	2	4	6	8	10
17	Punto de venta	160	16	32	48	64	80
18	Maquina cafetera	600	60	120	180	240	300
19	Mesón en L	100	10	20	30	40	50
20	Sofá de 2 puestos	90	9	18	27	36	45
21	Computadora de escritorio	200	20	40	60	80	100
22	Impresora multifuncional	100	10	20	30	40	50
23	Papelera	68	6,8	13,6	20,4	27,2	34
24	Lavaplatos	35	3,5	7	10,5	14	17,5
25	Estantes simples para la barra	100	10	20	30	40	50
26	Alfombra cuadrada de 1 x 2 m	70	7	14	21	28	35
27	Mesa amplia para impresoras	45	4,5	9	13,5	18	22,5
28	Enfriador de agua	232	23,2	46,4	69,6	92,8	116
29	Almohadilla desinfectante para la entrada	3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5
30	Dispensario de gel desinfectante	8	0,8	1,6	2,4	3,2	4
31	Aire acondicionado 60.000 BTU/h, 5 toneladas (con capacidad para 150	2400	240	480	720	960	1200

	m ²)						
32	Modem router hotspot	51	5,1	10,2	15,3	20,4	25,5
33	Teléfono fijo	12	1,2	2,4	3,6	4,8	6
34	Lamina de acrílico para pizarra 1 x 2 m	58	5,8	11,6	17,4	23,2	29
35	Extintor	45	4,5	9	13,5	18	22,5
Total		11.462	1.146,20	2.292,40	3.438,60	4.584,80	5.731

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

· **Valor residual**

Es la remuneración neta obtenida por la venta de activos fijos tangibles, usualmente ocurre al final de la vida del proyecto a menos que haya reemplazo de equipos dentro del período de estudio. En este caso para el trabajo de investigación, los valores residuales se tomarán en función del valor en libro, ya que su vida útil es mayor al período de estudio, esto sucede para los activos fijos tangibles anteriormente calculados.

Cálculo de valor residual (VR):

$$VR_{\text{proyecto}} = VR_{\text{activos tangibles)} \quad \text{donde} \quad VR = 0 \text{ para } n = 10$$

$$VR_t = CF - Dt$$

$$VR_1 = (250 - 25) \$ = 225 \$$$

Para determinar el valor residual en cada periodo de tiempo, es decir, el valor residual anual, fue necesario conocer la depreciación acumulada en cada año, calculándose en base a las expresiones anteriores (ver Cuadro 43).

Cuadro 43. Valor residual para los periodos de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10.315,80 \$	9.169,60 \$	8.023,40 \$	6.877,20 \$	5.731 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

· **Amortización de activos fijos intangibles**

Se consideraron todos aquellos gastos no referentes concretamente a la adquisición de activos fijos, necesarios ya sea para dejar en condiciones de operación a los activos fijos, requeridos para el arranque y normal operación del proyecto.

Cálculo de amortización (AI):

Imprevistos (activos fijos intangibles)

Imprevistos = 100 \$

n = 5 años

AI = (100) \$/5 años = 20 \$/año

4.4.7. Ingreso Neto (ING)

Para determinar el ingreso neto gravable, se tomaron en consideración cada uno de los flujos monetarios asociados al proyecto, los cuales de representaron en la expresión.

$$ING = IB - Cop - (D + AI) - It$$

Donde:

ING = Enriquecimiento neto gravable

IB = Ingresos brutos

Cop = Costos operacionales

D + AI = Depreciación de tangibles y amortización de intangibles

It = Intereses vencidos (en este caso no se consideró financiamiento con capital de deuda, sino capital propio, por lo tanto It = 0)

Cálculo del ingreso neto para el año 2021:

$$ING_1 = (IB_1 - Cop_1 - (D_1 + AI_1) - I_1)$$

$$ING_1 = (41.160,48 - 27.334,24) - (1.146,20 + 20)$$

$$ING_1 = \boxed{12.660,04 \$}$$

De la misma manera en que se calculó el ingreso neto para el año 2021, es decir, el año 1, se realizaron los cálculos para cada periodo de tiempo en estudio (ver Cuadro 44).

Cuadro 44. Ingreso neto gravable para los periodos de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
12.660,04 \$	25.818,73 \$	20.584,52 \$	- 44.604,23 \$	- 237.584,15 \$

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4.8. Impuesto Sobre la Renta (ISLR)

Representó el costo en que se incurre para la obtención de beneficios, es decir las cargas obligatorias que la empresas entregará al Estado para contribuir a sus ingresos, siendo un costo adicional a los ya considerados.

$$ISLR_t = T \times (ING_t)$$

T = tasa impositiva del impuesto sobre la renta

El SENIAT reajustó el valor de la Unidad Tributaria a 1.500 Bs.S. (0,0073 \$) publicado en Gaceta Oficial Nro. 41.839 de fecha 13 de marzo de 2020.

Cálculo de impuesto sobre la renta para el año 2021:

$$ING_1 = 12.660,04 \$ \times \frac{200.000 \text{ Bs.S.}}{1 \$} = 2.532.008.000 \text{ Bs.S.}$$

$$1 \text{ UT} = 1.500 \text{ Bs.S.}$$

$$2.532.008.000 \text{ Bs.S.} \times \frac{1 \text{ UT}}{1.500 \text{ Bs.S.}} = 1.688.005,33 \text{ UT}$$

$$ISR = (1.688.005,33) \times 34\% - 500 = 573.421,81 \text{ UT}$$

$$573.421,81 \text{ UT} \times \frac{1.500 \text{ Bs.S.}}{1 \text{ UT}} = 860.132.720 \text{ Bs.S.}$$

$$ISLR = 860.132.720 \text{ Bs.S.} \times \frac{1 \$}{200.000 \text{ Bs.S.}} = 4.300,66 \$$$

El resto de los cálculos para determinar el impuesto sobre la renta de cada periodo se realizaron de manera similar (ver Cuadro 45).

Cuadro 45. ISLR para cada periodo de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4.300,66 \$	8.774,62 \$	6.994,99 \$	0	0

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

En base a los valores determinados, se observó que los costos son superiores a los ingresos para los últimos dos años de vida del proyecto, por lo que el ISLR no puede calcularse en base a pérdidas, se omite la representación de cada valor en el año 4 y en el año 5.

Cálculo de ingreso neto gravable después de impuesto para el año 2021:

$$\text{ING} = 12.660,04 \$ - 4.300,66 \$ = 8.359,38 \$$$

Se calculó el ingreso neto después de la cancelación de impuestos de la misma manera, para los siguientes dos periodos de tiempo, es decir año 2 y año3 (ver Cuadro 46).

Cuadro 46. Ingreso neto después de impuesto cada periodo de tiempo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8.359,38 \$	17.044,11 \$	13.589,53 \$	0	0

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4.9. Flujos monetarios netos

Se representaron cada uno de los flujos monetarios asociados a cada período (ver Figura 10), posteriormente se realizó la suma algebraica para conocer los flujos netos consolidados en cada año representativos del proyecto (ver Figura 11).

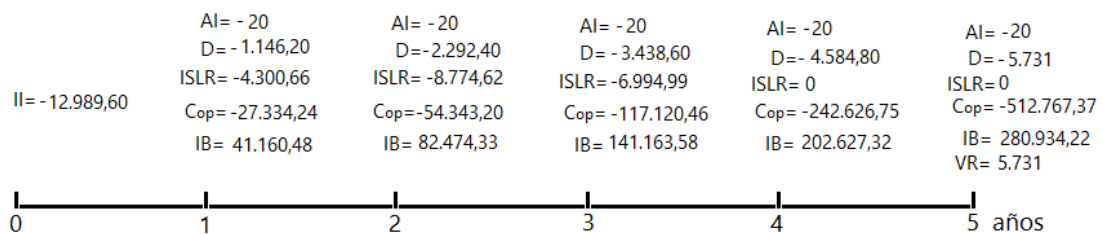


Figura 10. Flujos monetarios
Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

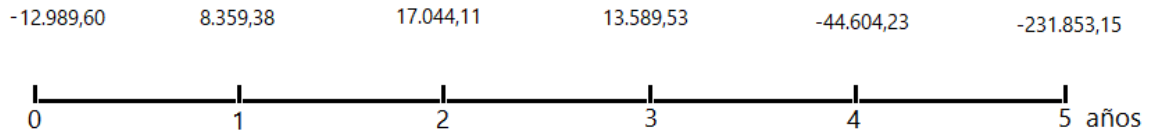


Figura 11. Flujos netos consolidados
 Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

4.4.10. Análisis costo-beneficio (B/C)

Para realizar la evaluación económica del plan de negocios propuesto, se empleó el análisis de Costo-Beneficio (B/C), el cual midió la relación que existe entre los costos previstos y los beneficios en base a los criterios establecidos, por lo que al conocer tanto el ingreso bruto (IB) y los costos operacionales (Cop) en cada año de estudio, se pudo determinar la rentabilidad del proyecto, lo que permitió tomar decisión a cerca de la ejecución del plan de negocios (ver Cuadro 47).

- $B/C > 1$ indica que los beneficios superan los costos, por consiguiente el proyecto debe ser considerado.
- $B/C=1$ no hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costos.
- $B/C < 1$, muestra que los costos son mayores que los beneficios, no se debe considerar.

La rentabilidad se evaluó en primera instancia tras calcular el ingreso neto (INGt) para cada periodo de tiempo del proyecto (ver Cuadro 44), pudiéndose observar que para el año 1, año 2 y año 3 los ingresos son superiores a los costos, sin embargo, se presentan pérdidas para el año 4 y el año 5. La segunda evaluación surge al determinar el ingreso neto gravable después de cancelar el impuesto sobre la renta (ISLR), en esta condición los flujos monetarios del proyecto presentaron el mismo patrón (ver Cuadro 46) observándose que los 3 primeros años de vida del proyecto mostraron valores positivos de flujos netos, sin embargo para los 2 últimos años existen pérdidas ya que los costos operacionales fueron mayores que los ingresos, cabe

destacar que para los años 4 y 5 no se determinó el valor del impuesto sobre la renta, debido a que no hubo ingresos en estos periodos.

Cuadro 47. Cálculo costo-beneficio en cada periodo de tiempo

Año	Cálculo	(B/C)
1	$B/C = \frac{41.160,48 \$}{27.334,24 \$} = 1,50$	1,50 > 1
2	$B/C = \frac{82.474,33 \$}{54.343,20 \$} = 1,51$	1,51 > 1
3	$B/C = \frac{141.163,58 \$}{117.120,46 \$} = 1,20$	1,20 > 1
4	$B/C = \frac{202.627,32 \$}{242.626,75 \$} = 0,83$	0,83 < 1
5	$B/C = \frac{280.934,22 \$}{512.767,37 \$} = 0,54$	0,54 < 1

Autores: Hernandez, L. y Rodríguez, Y. (2020)

En base al análisis costo beneficio, se puede observar que para los 3 primeros años de vida del proyecto, el valor resultante B/C es mayor a 1, siendo indicativo de que los beneficios superan los costos y por consiguiente el proyecto debe ser considerado, es decir, es rentable para el año 1, año 2 y año 3. Sin embargo, para interpretar los resultados y determinar la rentabilidad del plan de negocios, es necesario tomar en consideración el comportamiento de cada uno de los periodos constituyentes del tiempo de vida, pudiéndose notar que para el año 4 y el año 5 el coeficiente resultante B/C es menor a 1, significando que el proyecto no es rentable en estos dos últimos periodos. Un elemento significativo que permite concretar este análisis es el enfoque dado a la cantidad demandada, debido a que el incremento de la misma para cada periodo de tiempo se ve limitada por la capacidad física de las instalaciones del local, el cual puede ofrecer solo 60 puestos en simultáneo para los diversos servicios, generando en cada alternabilidad de compra por parte de los clientes solo un margen limitado para la adquisición de los planes, es decir, entre la ausencia de uno y la llegada de otro nuevo durante cada periodo de tiempo, teniéndose un crecimiento anual de las

cantidades demandas que no es regular, ya que la cuota de incremento se va viendo disminuida a partir del año 3.

Tomando en consideración los valores de inflación anual estimada, estos provocan cambios tanto en los costos operacionales como en los precios de venta de los servicios, es decir fue necesario detallar anualmente el comportamiento de ambas variables, para lo cual en el año 2 se observa una disminución porcentual de la inflación aunado a esto un incremento de clientes lo que propició el registro más alto de los ingresos, mientras que en el año 3, ambas variables sufren también un incremento, sin embargo, es mayor el cambio porcentual de la tasa de inflación respecto al número de clientes lo que provoca una alza en el valor de los costos operacionales, que aunque se obtuvieron ingresos netos, estos mostraron una disminución en comparación al año anterior, representando a partir del año 4 incluyendo el año 5, la caída en la rentabilidad del proyecto; a pesar de que ambas variables siguen incrementándose lo hacen a una tasa menor en comparación con la observada en los primeros tres años lo que ocasiona pérdidas y disminución del ingreso. A pesar de ser rentable en los primeros años (2021, 2022, 2023), se evidencia que el proyecto en el largo plazo no lo es.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar la rentabilidad del plan de negocios para el espacio *coworking*, evaluando cada uno de los criterios y principios necesarios para la creación de una empresa, partiendo desde la recopilación de información y bases que sustentaron los aspectos del estudio, así como la exposición de la metodología a implementar para obtención y análisis de resultados, fue indispensable desarrollar a través de cuatro fases secuenciales los procedimientos que permitieron corroborar la factibilidad del proyecto, es decir, la relación que existe entre lo real y lo planteado en los objetivos específicos.

Para crear una propuesta de valor que diferenciara a la empresa *coworking* en el área, fue necesario aplicar una encuesta a una muestra poblacional, para conocer diversas características, gustos e incluso nivel de aceptación hacia este modelo de negocio, lo que permitió analizar los múltiples resultados obtenidos para establecer patrones de segmentación en función de variables de índole geográfico, demográfico, psicológico o conductual, que traen consigo las bases que determinan el perfil del cliente en particular y de esta manera recrear el determinar el perfil del cliente potencial, adaptando las diversas áreas de trabajo a cada una de las necesidades del segmento de clientes, ofreciendo planes y servicios adicionales que vayan orientados al tipo de usuario. Estos valores porcentuales además de ofrecer los criterios de segmentación, fueron indispensables para la determinación del estudio de demanda y oferta. Por último, haciendo uso de la metodología canvas empleándose el lienzo para la creación de la propuesta de valor de la empresa.

Especificar los flujos monetarios representativos del proyecto permitió conocer el valor de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del plan de negocios, así como representar todos los costos e ingresos que ocurren por la implantación y operación del mismo, para esto fue indispensable estimar valores de inflación los cuales permitieran recrear escenarios para periodos futuros, debido al

clima de inestabilidad política, social y económica por el que transcurre el país, lo cual provoca una variación exponencial de la tasa de inflación, esta recreación permitió predecir el comportamiento de los flujos monetarios y por consiguiente observar indicios de la rentabilidad del proyecto en base a los valores de los flujos netos.

Al definir los aspectos organizacionales que constituyen los pilares del espacio *coworking*, se fueron gestando políticas y condiciones que permitieron darle una misión y visión basada en valores, así como la estructura organizativa de la empresa que tuvo una representación esquematizada a través de un organigrama, para lo cual fue necesario definir y describir los puestos de trabajo. Mientras que para poder conformar el aspecto legal, se necesitó enlistar los requisitos y pasos a seguir para la constitución de una empresa de este ramo basado en la normativa del registro mercantil y las leyes Venezolanas, por su parte los aspectos ambientales estuvieron enfocados en plantear medidas para reducir la generación de residuos.

Por último, se evaluó económicamente el plan de negocios propuesto, mediante un análisis de Costo-Beneficio (C/B), para lo cual se planteó en primera instancia el tiempo de vida del proyecto, en base a esto se mostró la relación que existe entre los costos y los ingresos para cada periodo, para esto fue necesario estimar en cada año los valores tanto de los precios como de la cantidad porcentual de clientes anuales. Los resultados obtenidos para cada uno de los años del proyecto muestran una viabilidad en el desarrollo del mismo hasta el final del año 3, es decir, es rentable se obtienen ingresos netos después de impuestos para los primeros tres años, dado a que financieramente los resultados esperados son favorables en el tiempo, teniendo su pico en el año 2 donde los ingresos representan una cifra mayor en un 43% que la inversión inicial, se recupera la inversión en 1.5 años según la capacidad del local y cantidad de clientes, sin embargo en el largo plazo a partir del año 4 el proyecto no es rentable, los ingresos no superan los costos operacionales provocándose pérdidas, los cuales están por debajo del punto de equilibrio.

Los resultados presentados principalmente por los valores alcanzados en los ingresos netos gravables después de impuesto para los años 1, 2 y 3 de fueron de

8.359,38 \$, 17.044,11 \$ y 13.589,53 \$ respectivamente, reflejan la viabilidad de la iniciativa hasta el año 3, sin embargo el proyecto comienza a generar una utilidad negativa en los años 4 y 5, provocada principalmente por los valores crecientes de inflación estimada en cada periodo de tiempo, cabe destacar que para los últimos dos años de vida la tasa de incremento de clientes se ve disminuida en comparación a lo ocurrido en los primeros tres años, provocando menores cantidades de ingreso anual.

RECOMENDACIONES

- El proyecto para los tres primeros años de vida es rentable, la inversión se recupera en 1,5 años, pudiéndose considerar factible en el corto plazo, ya que se obtienen beneficios netos tras cancelar impuestos, teniéndose el pico de ingreso más alto en el segundo año, por lo que si se trata de un inversionista que quiere tener remuneraciones para un corto periodo de tiempo se recomienda la ejecución del proyecto.
- Como concepto, el *coworking* en el Municipio San Diego es una idea nueva, por lo que se recomienda realizar un excelente despliegue de promoción para mostrar el concepto de espacios, servicios y variedad de planes, para llegar a los diferentes grupos de interés con el fin de cumplir con las proyecciones y objetivos planteados.
- Se recomienda generar alianzas con universidades y empresas consultoras para proveer servicio de asesorías a los clientes y brindar espacios, afianzando la idea de la nueva interpretación de la oficina, de manera que se pueda ampliar la cartera de clientes, ofreciendo otros servicios en base a las nuevas necesidades de este segmento, generando el incremento de los ingresos de la empresa.
- Para los últimos años del proyecto (año 4 y año 5), se sugiere realizar un análisis de la disminución que sufre la tasa de incremento en proporción a los primeros tres años, sin considerar los valores de inflación ya que este hace variar los precios en la misma relación que lo hacen los costos, ya que al aumentar la cantidad de clientes en los últimos dos años puede alcanzarse un punto de equilibrio para el año 4, y llegar a la rentabilidad en el año 5. Abogando por una reevaluación para verificar si la idea de negocio permanece igual o si llega a ser rentable luego del último año.
- Al proyecto no se le puede considerar factible en el largo plazo, ya que para los últimos dos años los costos operacionales son mayores que los ingresos, por lo que si se trata de un inversionista que quiere tener remuneraciones para un periodo de tiempo prolongado no se recomienda la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2016). **“El proyecto de investigación, introducción, a la metodología científica”** Editorial: Episteme, C.A. Séptima Edición. Caracas, Venezuela.
- Aristizabal, D. (2018). **“Viabilidad de Implementación de Modelo de Negocio de Alquiler de Espacios de Trabajo”**, Universidad EIA, Medellín, Colombia.
- Babaresco, A. (2006). **“Proceso Metodológico en la Investigación”** Editorial: Ediluz, Quinta Edición. Maracaibo, Venezuela.
- Bernal, U. y Ramírez, J. (2017). **“Estudio de Viabilidad de Servicios de un Espacio de Coworking”**, Pontificia Universidad Javeriana, Santiago de Cali, Colombia.
- Calderón, P. (2015). 9 espacios innovadores de Coworking para Startups. Disponible en: <http://mprende.co/emprendedores/9-espaciosinnovadores-de-coworking-para-startups> [fecha de acceso: 20/4/2020].
- Chiavenato, I. (2011). **“Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones”** Editorial: Mc Graw Hill, Novena Edición. México.
- Cortés, H. (1998). **“Gerencia efectiva”** Editorial: HCZ Consulting, Primera Edición. Caracas, Venezuela.
- Deskmag.com. (2016). New Coworking Spaces Per Work Day. Disponible en: <http://www.deskmag.com/en/2500-coworking-spaces-4-5per-day-741> [fecha de acceso: 20/4/2020].
- Drucker, P. (1954). **“The practice of management”** Editorial: New York: Harper & Row, Primera Edición. Estados Unidos.
- Fleitman, J. (2000). **“Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”** Editorial: Mc Graw Hill, Primera Edición. México.

- Frascara, J. (2000). **“El diseño de comunicación”** Editorial: Infinito Fraser, Tercera Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Fundeu.es. (2011). Coworking: en español, cotrabajo. Disponible en: <http://www.fundeu.es/recomendacion/coworking-en-espanol-cotrabajo-985/> [fecha de acceso: 12/4/2020].
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2006). **“Metodología de la investigación”**, Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición. México.
- Hurtado, D. y Del Pilar, D. (2017). **“Estructuración del Plan de Negocios de la Empresa “Gestores Integrales para el Desarrollo Humano S.A.S.”**, Politécnico Gran Colombiano, Bogotá, Colombia.
- Hurtado I, y Toro, G (2005). **“Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio”** Editorial: Episteme, Quinta Edición. Valencia, Carabobo.
- Hurtado, J. (2008). **“El proyecto de investigación”** Editorial: Quirón, Primera Edición. Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, M., Lorenzi, P. y Skinner, S. (1997). **“Gestión, calidad y competitividad”** Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición. Madrid, España.
- Johnson, (2013). [Blog] Disponible en: <http://www.shareable.net/blog/global-coworkingcensus-finds-worldwide-boom-in-coworking> [fecha de acceso: 18/4/2020].
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). **“Administración una perspectiva global y empresarial”** Editorial: Mc Graw Hill, Catorceava Edición. México.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). **“Principios de marketing”** Editorial: Pearson Prentice Hall, Doceava Edición. México.
- Lambing, P. y Kuehl, C. (1998). **“Empresarios pequeños y medianos”** Editorial: Prentice Hall, Primera Edición. México.

- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2012). **“Administración de pequeñas empresas”** Editorial: Cengage Learning, Décima Sexta Edición. México.
- Markides, C. (2002). **“En la estrategia está el éxito”** Editorial: Norma. Primera Edición. Bogotá, Colombia.
- Mayo, E. (1930). **“Problemas humanos de una civilización industrial”** Editorial: Galatea, Primera Edición. Estados Unidos.
- Mprende.co (2015). Disponible en: <http://mprende.co/emprendedores/9-espaciosinnovadores-de-coworking-para-startups> [fecha de acceso: 20/4/2020].
- Murray R. Spiegel y Larry J. Stephens. (2009). **“Estadística”** Editorial: Mc Graw-Hill. Cuarta Edición. México.
- Olalquiaga, (2019). Crisis en Venezuela: el 96% de empresas del país paralizó o redujo su producción en 2019. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/venezuela/2019/06/11/crisis-en-venezuela-el-96-de-empresas-del-pais-paralizo-o-redujo-su-produccion-en-2019/> [fecha de acceso: 22/4/2020].
- Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010). **“Generación de modelos de negocio”** Editorial: John Wiley & Sons Limited, Primera Edición. Estados Unidos.
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). **“Hacer empresa: un reto”** Editorial: Nueva Empresa, Cuarta Edición. Bogotá, Colombia.
- Pérez, (2014). El Coworking tiene su Historia. Disponible en: <http://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworkingtiene-su-historia> [fecha de acceso: 18/4/2020].
- Sabino (2004). **“El proceso de investigación”** Editorial: Panapo, Quinta Edición. Caracas, Venezuela.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). **“Metodología de la investigación”** Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición. México.

Stanton, W. y Etzel, M. (2004). **“Fundamentos De Marketing”** Editorial: Mc Graw Hill, Treceava Edición. México.

Supo, J. (2015). **“Cómo empezar una tesis, tu proyecto de investigación en un solo día”** Editorial: Bioestadístico Eirl, Primera Edición. Arequipa, Perú.

Varela, R. (2011). **“Administración de recursos humanos”** Editorial: Pearson Educación, Quinta Edición. México.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Por medio del presente cuestionario, nos dirigimos a ustedes con motivo de recolectar datos para el estudio de investigación a realizarse titulado “Diseño de un Plan de Negocios para una Empresa Coworking en el Municipio San Diego, Estado Carabobo”. A continuación se presentarán las interrogantes a ser respondidas por usted, para lo cual debe seguir las siguientes instrucciones.

- Marque con una (X) la alternativa de respuesta que considere, se ajuste a su realidad.
- Seleccione una sola respuesta en cada ítem.

1. Indique su género.

Masculino () Femenino ()

2. ¿Su edad se encuentra entre 22 y 30 años?

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, ¿en qué rango se encuentra?

Entre 31 y 40 () Más de 50 ()

Entre 41 y 50 ()

3. ¿Reside en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿en cuál Municipio reside?

Valencia () Bejuma () Carlos Arvelo () Diego Ibarra ()

Guacara () Juan José Mora () Libertador () Los Guayos ()

Miranda () Montalbán () Naguanagua () Puerto Cabello ()

San Joaquín ()

4. **¿Actualmente desempeña labores de trabajo bajo la modalidad de *freelancer*?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿en cuál de estos perfiles considera que se sitúa usted?

Profesional () Empresario () Profesional Independiente ()

5. **¿Cree que las redes sociales representan el canal de comunicación más idóneo para generar publicidad a un espacio *coworking*?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿qué otros canales de comunicación considera usted, que pueden utilizarse con el fin de promocionar la oferta de servicios de un espacio *coworking*?

Sitio web ()

Comerciales en emisoras de radio locales ()

Comerciales en canales de televisión locales ()

Clasificado en prensa local y nacional ()

Marketing a través de asociaciones de egresados ()

6. **¿Considera que el servicio de cafetería es pertinente en un espacio *coworking*?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿qué servicio complementario considera pertinente en un espacio de *coworking*?

Impresión y archivo ()

Mensajería y servicios de correspondencia ()

Foros/charlas/conferencias sobre temas de interés ()

7. **¿Considera beneficioso el servicio de atención de correo corporativo para la atención personalizada de clientes?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿cuál servicio?

Tele operadora ()

Recepción de encomiendas ()

8. **¿Conoce usted personas o empresas que podrían hacer uso de un espacio de *coworking* en el Municipio San Diego, Estado Carabobo?**

Sí ()

No ()

9. **¿Considera usted indispensable el servicio de fotocopiado y papelería?**

Sí ()

No ()

De ser negativa su respuesta, indique ¿cuál servicio?

Limpieza de los Espacios ()

Seguridad ()

Reservación Virtual de los Espacios ()

Estacionamiento ()

10. **¿Considera usted que los altos costos que trae consigo alquilar mensualmente una oficina y el pago adicional por los servicios asociados a esta, es el principal motivo que lo llevaría a cambiar y asistir a un espacio *coworking*?**

Sí ()

No ()

De ser negativa su respuesta, ¿Cuál de los siguientes aspectos, según su criterio consideraría que lo llevaría a trabajar en un espacio *coworking*?

Ubicación ()

Redes de contacto (*networking*) ()

11. **¿Cree pertinente que en un centro comercial sería una ubicación estratégica para un espacio *coworking* en San Diego?**

Sí ()

No ()

De ser negativa su respuesta, ¿Cuál ubicación estratégica sería la más ideal?

Zona industrial ()

Zona universitaria ()

La ubicación no tiene importancia ()

12. **Según su criterio, una oficina independiente (cubículo), ¿sería el área de más importancia dentro de un espacio *coworking*?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, ¿cuál área sería la más importante?

Puesto Fijo (escritorio propio) ()

Sala de reuniones ()

Hotdesk (mesones compartidos) ()

13. **¿Con que frecuencia utiliza usted espacios alternos para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo?**

Nunca () Una vez al mes () Dos veces al mes ()

Una vez al año () Cada semana () Más de dos veces a la semana ()

De reunirse con regularidad, ¿qué espacios utiliza para interactuar en labores relacionadas con su trabajo?

Centros Comerciales () Hoteles ()

Restaurantes () Cafeterías ()

14. **¿Cree que podría determinarse el precio de un espacio *coworking* según los servicios complementarios (internet, cafetería, servicio de fotocopiado y papelería)?**

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, ¿cómo se determinaría?

Según la comodidad física del espacio ()

Según la ubicación del espacio ()

Según la seguridad ()

Según el acceso del profesional a las redes de contacto ()

Según los servicios adicionales de uso del tiempo libre ()

Según los servicios complementarios ()

Según los recursos técnicos y tecnológicos ()

15. ¿Considera importante el servicio especializado de un barista para la atención de la barra de café y snacks dentro de un espacio coworking?

Sí () No ()

16. ¿Estaría dispuesto a pagar entre 5.1 a 7 USD por una hora del servicio de alquiler de un espacio *coworking*?

Sí () No ()

De ser negativa su respuesta, ¿en qué rango tendría la posibilidad de cancelar?

Entre 2 a 3 USD () Entre 3.1 a 5 USD ()

17. Como profesional, emprendedor, dueño de startup, empresario o trabajador independiente ¿acudiría usted a un espacio *coworking* para desarrollar sus actividades laborales en un ambiente compartido junto a otros profesionales?

Sí () No ()

18. ¿Considera usted que un espacio de *coworking* sería pertinente en San Diego, Estado Carabobo?

Sí () No ()

APÉNDICE B

Estimado Experto(a): **Ing. Manuel Cuadrado**

Nos dirigimos a Ud. con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos de información que se anexa, con el fin de determinar su validez, para ser aplicado en la investigación especial de grado titulada **“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO”**.

Su participación es fundamental, ya que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, esto se realizará con el fin de juzgar los aspectos y su concordancia con los objetivos, las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación, así como la recolección de la misma. Cualquier sugerencia o modificación que usted considere necesaria, será de gran utilidad en la validez de este. Agradeciendo de antemano su ayuda, se despide de usted.

Agradeciendo de antemano su ayuda, se despide de usted.

Hernandez L. Rodríguez Y.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO.

Determinar si cada uno de los ítems del instrumento establece relación con la variable de investigación.

Se presenta una tabla de evaluación, en la cual podrá emitir su opinión acerca de cada uno de los ítems que conforman el instrumento.

Existe una evaluación general del instrumento, donde podrá señalar todos aquellos aspectos que a su juicio considere importante para mejorar el contenido.

Realizar todas las observaciones pertinentes en función de los objetivos que se pretende lograr.

HOJA DE REGISTRO

PARA LA VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

- **P** = Pertinente
- **A** = Ambiguo
- **C** = Claro
- **D** = Debe reforzarse o modificarse
- **E** = Eliminar
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

N° ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

14						
15						
16						
17						
18						

OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO

Nombre y apellido: Manuel Cuadrado García C.I.: V-7.067.357

Tlf.:0414-3426505

Estudios realizados: Ingeniería Industrial y Maestría en Administración de Empresas

Mención: Gerencia

Firma del validador:  (17/05/2020 - 10:24 am)

Firma del Jurado

Estimado Experto(a): Ing. Jesús Izaguirre

Nos dirigimos a Ud. con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para la revisión del instrumento de recolección de datos de información que se anexa, con el fin de determinar su validez, para ser aplicado en la investigación especial de grado titulada **“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COWORKING EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO”**.

Su participación es fundamental, ya que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, esto se realizará con el fin de juzgar los aspectos y su concordancia con los objetivos, las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación, así como la recolección de la misma. Cualquier sugerencia o modificación que usted considere necesaria, será de gran utilidad en la validez de este. Agradeciendo de antemano su ayuda, se despide de usted.

Agradeciendo de antemano su ayuda, se despide de usted.

Hernandez L. Rodríguez Y.

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO.

Determinar si cada uno de los ítems del instrumento establece relación con la variable de investigación.

Se presenta una tabla de evaluación, en la cual podrá emitir su opinión acerca de cada uno de los ítems que conforman el instrumento.

Existe una evaluación general del instrumento, donde podrá señalar todos aquellos aspectos que a su juicio considere importante para mejorar el contenido.

Realizar todas las observaciones pertinentes en función de los objetivos que se pretende lograr.

HOJA DE REGISTRO

PARA LA VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

- **P** = Pertinente
- **A** = Ambiguo
- **C** = Claro
- **D** = Debe reforzarse o modificarse
- **E** = Eliminar
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

N° ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

14						
15						
16						
17						
18						

OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO

Nombre y apellido: Jesús E Izaguirre F C.I.: V-7.148.145

Tlf.:0414-4209612

Estudios realizados: Ingeniero Industrial/ Maestría en Administración de empresas.

Firma del validador: J. Izaguirre (18/05/2020 - 10:01 am)

APÉNDICE C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

NI	ITEMS																		Σ
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	
1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	11
2	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	15
3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	12
5	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	6
6	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	11
7	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	11
8	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	8
9	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	13
10	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	13
11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
12	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	6
13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
14	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	12
15	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7
16	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	13
17	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	9
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	14
19	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
20	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	8
p	0,50	0,70	0,00	0,25	0,00	0,70	0,60	0,25	0,60	0,00	0,40	0,20	0,70	0,50	0,30	0,15	0,25	0,25	-
q	0,50	0,30	0,20	0,65	0,20	0,30	0,40	0,65	0,40	0,20	0,60	0,70	0,30	0,50	0,70	0,85	0,05	0,05	-
pq	0,25	0,21	0,16	0,29	0,16	0,21	0,24	0,29	0,24	0,16	0,24	0,21	0,21	0,25	0,21	0,19	0,05	0,05	-
VALORES		Kuder & Richardson (KR) de fórmula 20. "KR-20"																CONFIABILIDAD KR(20)	
$\sum p_i$	3,43	$KR(20) = \frac{n}{(n-1)} * \left[\frac{p_i}{q_i} \right] / \left[\frac{p_i}{q_i} \right]$																0,83 = 83%	
$\sum p_i^2$	15,52																		
KR(20)	0,83																		