



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

"Conectados - Estudio de factibilidad de una red de espacios de coworking en la región sureste de Entre Ríos"

Alumno: Emilia Apesteguia

Director de la Carrera: Sandra Patricia Fernández

Tutor: Sandra Fernández

CABA, Julio 2022

Índice

1.	Introducción.....	1
2.	El problema y sus antecedentes	3
3.	Materiales y métodos	6
4.	Resolución del problema.....	9
4.1.	La empresa y el negocio.....	9
4.1.1.	Modelo de negocio: Lean Canvas	9
4.2.	Servicios.....	10
4.2.1.	Hoja de ruta	10
4.3.	Análisis de mercado.....	11
4.3.1.	Mercado	11
4.3.2.	Análisis externo: Matriz PEST.....	13
4.3.3.	Análisis estructural: Las 5 fuerzas de Porter.....	14
4.3.4.	Análisis interno: FODA	16
4.3.5.	Estrategias preliminares.....	17
4.4.	Economía del negocio.....	18
4.4.1.	Inversión inicial.....	18
4.4.2.	Estructura de costos	19
4.4.3.	Distribución por unidad de negocio.....	19
4.4.4.	Distribución de costos.....	20
4.4.5.	Punto de equilibrio.....	20
4.4.6.	Rentabilidad potencial	21
4.5.	Equipo	22
4.6.	Plan comercial	23
4.6.1.	Mix de márketing.....	23
4.7.	Plan financiero.....	27
4.8.	Riesgos	29
5.	Conclusiones.....	30
6.	Referencias bibliográficas	31
7.	Anexos.....	34
7.1.	Anexo I.....	34

Índice de tablas

Tabla 1: Inversión inicial	18
Tabla 2: Estructura de costos	19
Tabla 3: Distribución de costos.....	20
Tabla 4: Punto de equilibrio.....	20
Tabla 5: Rentabilidad potencial.....	21
Tabla 6: Packs de suscripción	23
Tabla 7: Precios de los packs de suscripción	24
Tabla 8: Rentabilidad objetivo	27
Tabla 9: Flujo de caja	28

1. Introducción

Cuando un profesional quiere comenzar a ofrecer sus servicios en una ciudad cercana, cuando un equipo comienza un emprendimiento o cuando un trabajador que realiza home office desea separar su oficina de su hogar, se encuentran con la dificultad de tener que realizar una inversión inmobiliaria. En tiempos de inestabilidad económica y altos costos inmobiliarios, esto se vuelve una limitante para los proyectos de crecimiento y expansión de los actores mencionados.

La región sureste de Entre Ríos tiene un gran potencial de crecimiento profesional, que puede enfrentarse con limitantes económicos en el sector inmobiliario. Este potencial se ve reflejado tanto en un crecimiento de la oferta educativa de nivel superior, como en la entrega de microcréditos y otros fomentos económicos para la creación y expansión de empresas (Instituto Técnico Superior de Urduarrain “Prof. Alberto R. Fabre” [ITSU], s.f.; Prensa Urduarrain, 2022; UTN FRCU, s.f.). Otro factor importante es el auge de la cultura del trabajo remoto, que ha permitido que muchas personas elijan espacios rurales para llevar a cabo sus actividades (Borello y González, 2021). Un ejemplo de esto es el caso de muchos estudiantes y trabajadores, que se van de las grandes urbes para volver a radicarse en sus ciudades de origen.

También, el crecimiento urbano que está viviendo la región hace aumentar la demanda de servicios profesionales, además de fomentar la creación y expansión de emprendimientos. Al mismo tiempo que aumenta la demanda en ciudades más chicas, hay una gran concentración de profesionales en los centros urbanos, que trae consigo la necesidad de captar nuevos mercados, buscando ofrecer sus servicios a clientes en las zonas aledañas.

“Conectados” es un proyecto que busca dar una alternativa a quienes necesitan un espacio de trabajo esporádico, sin tener que afrontar los altos costos y esfuerzos inmobiliarios que conlleva la compra o el alquiler de una oficina. Mediante una red de espacios coworking y oficinas en la región sureste de Entre Ríos, la empresa permitirá que profesionales autónomos, emprendedores, trabajadores remotos, vendedores, encuentren un lugar que cubra al 100% sus expectativas y necesidades laborales, que les permita profesionalizarse, escalar su negocio, llegar a nuevos mercados y alcanzar su máximo potencial, sin contratos a largo plazo y pagando solo por el tiempo a utilizar.

Inicialmente, contará con dos sedes: una en Larroque y otra en Urduarrain, conectando así los grandes centros urbanos de la región: Gualaguaychú, Gualaguay y Concepción del Uruguay. Al tratarse de una red, quienes se suscriban podrán acceder a cualquiera de las dos

sedes y tendrán la posibilidad de elegir el espacio de trabajo más adecuado a sus necesidades (oficinas, salas de reuniones, auditorios o escritorios compartidos). Es decir que, por un mismo precio, los suscriptores pueden desarrollar sus actividades en dos nuevas ciudades y, por ende, sumar dos nuevos mercados.

El objetivo del presente trabajo es analizar la factibilidad comercial, económica y financiera de abrir una red de alquiler espacios de trabajo, en el sureste de Entre Ríos, con sedes en Larroque y Urdinarrain. Esta será la primera de su tipo en toda la provincia, ya que, si bien hay unos pocos espacios de coworking, ninguno se encuentra dentro de una red. El proyecto llega a acompañar no solo el crecimiento sostenido de la región, sino también el cambio cultural que se está gestando en torno tanto a la virtualidad, como al trabajo colaborativo y la red de contactos.

A lo largo del trabajo se desarrolla el plan de negocios del proyecto. Éste otorga, cómo conclusión, el resultado del análisis de factibilidad. Se comienza con una descripción de la empresa, el negocio y el servicio ofrecido. Luego, se realiza el análisis de mercado, en el cual se describen y contabilizan los distintos segmentos de clientes a los que se apunta. También se presenta el análisis estratégico, con herramientas como la matriz PEST, las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA. En el análisis económico se detallan la inversión inicial y la estructura de costos, utilizadas como base para el cálculo del punto de equilibrio y la rentabilidad potencial. También se presenta el equipo de trabajo y las actividades que llevarán a cabo. El plan comercial se desarrolla mediante el mix de marketing. Luego, en el plan financiero se calcula el flujo de caja, la tasa interna de retorno y el período de recupero de inversión, utilizando como base una rentabilidad objetivo. Finalmente, se describen los riesgos que puede presentar el proyecto y las acciones de mitigación.

2. El problema y sus antecedentes

En la actualidad, empresas y emprendimientos tienen la posibilidad de trabajar de forma remota. Sobre todo, para una empresa de servicios, que no necesita de un lugar físico para la producción, una oficina propia se vuelve un gasto innecesario. Sin embargo, esporádicamente requieren reunir a su equipo de trabajo y/o sus clientes.

Profesionales desde los más tradicionales, como abogados y contadores, hasta quienes realizan trabajos de marketing, diseño gráfico, audiovisuales, organización de eventos, consultores de empresa, entre otros, tienen la posibilidad de formalizar su servicio y expandirse a nuevos mercados fuera de su ciudad de origen. Algo similar sucede con los vendedores, que buscan acceder a nuevos mercados y, para eso, deben reunir clientes potenciales para ofrecer su producto en distintas ciudades.

Los trabajadores remotos necesitan contar con un espacio con las comodidades de oficina. Si bien el hogar puede cumplir esta función, muchas veces las personas no cuentan con un espacio suficiente para tener el mobiliario necesario. Además, tiene otras desventajas como las distracciones, la falta de sociabilización y la necesidad de cambiar de entorno. Es por esto que muchos buscan lugares que puedan utilizar esporádicamente y a demanda, fuera de sus hogares.

Institutos y organizaciones que quieren realizar presentaciones y capacitaciones, necesitan contar con espacios más grandes y/o complementarios para aumentar su oferta educativa. Construir o comprar estos espacios no solo es costoso, sino que, muchas veces, van de la mano de trámites, burocracias y necesidades de aprobación que vuelven inviables estos proyectos, especialmente cuando se trata de instituciones educativas.

Todos los casos presentados anteriormente tienen un punto común: la necesidad de un espacio de trabajo. Acceder a ese espacio de una forma tradicional requiere montos que disminuyen o, incluso, eliminan sus ganancias. Así, los altos costos y esfuerzos inmobiliarios que conlleva la compra o el alquiler de una oficina se vuelven una limitante para el crecimiento profesional.

El alquiler o la compra de una oficina no solo tiene un costo muy elevado, sino que también trae consigo otros egresos como la compra del equipamiento, el pago de los servicios y el mantenimiento del lugar. Estos costos podrían justificarse si se tratara de un espacio de uso diario, intensivo. Pero ese no es el caso de los clientes a los que se apunta, cuyo uso será más bien esporádico, intermitente. Utilizando un ejemplo más extremo, aquellos que quisieran

expandir su mercado tendrían que multiplicar esta inversión por la cantidad de ciudades a las que quisieran llegar.

Con relación a los bares, bibliotecas y salones de usos múltiples, la primera limitante se encuentra en su escasez en las ciudades objetivo. Los bares, si bien podrían ser útiles para que una persona que trabaja en su casa cambie de aire, o propicios para una reunión con un cliente, tienen la falta de comodidades, equipamiento de oficinas, privacidad y tranquilidad, además de perder en formalidad e imagen ante un posible cliente. Las bibliotecas sólo serían viables si se tratara de una sola persona y que no tenga necesidad de conversaciones telefónicas o reuniones virtuales. Por último, los salones de usos múltiples no solo son difíciles de conseguir, sino que no siempre tienen comodidades como las que podrían contar en una oficina: sillones cómodos, equipamiento para reuniones híbridas (es decir, con gente conectada de forma virtual), servicio de internet, proyectores, ni tampoco un aspecto formal, moderno, que pueda aportar a la imagen de marca de, por ejemplo, un vendedor.

Respecto al uso del hogar como oficina, hay varios factores que pueden ser una limitante: las distracciones (por la familia, las tareas domésticas), la falta de equipamiento, mobiliario o algún espacio separado dentro de la, la necesidad de socializar y de cambiar de entorno para llevar a cabo su trabajo.

Las limitantes que presentan las alternativas actuales se presentan como un costo de oportunidad para quienes buscan escalar su negocio, profesionalizarse o aumentar su eficiencia.

Los inicios de lo que hoy se conoce como Coworking fueron destacados por el sociólogo Ray Oldenburg (1989, como se citó en Scaillerez y Tremblay, 2018) a finales de la década de 1980, quien introdujo el concepto de “terceros lugares”. Los terceros lugares surgen en América del Norte como un espacio neutral, es decir, que no sea ni la oficina del empleador ni el domicilio del trabajador, de libre acceso, en donde se propicia el encuentro y el intercambio. Éstos tienen otras dos características particulares, que lo distinguen de, por ejemplo, un encuentro en un café, que son la frecuencia en su uso y las comodidades para el trabajo y la construcción de conocimiento (Scaillerez y Tremblay, 2018).

El término Coworking fue utilizado por primera vez por Bernie DeKoven (s.f., como se citó en Foertsch y Cagnol, 2013), en 1999, para dar nombre a un método computarizado que facilita el trabajo colaborativo. Pero el primer espacio de coworking es creado años más tarde, en 2005, por Brad Neuberg (Foertsch y Cagnol, 2013).

Neuberg (2005) describe su creación como una solución intermedia entre trabajar desde las oficinas de un empleador y hacerlo desde el hogar. En la primera opción, el trabajador está bajo una estructura y acompañado por la comunidad de la empresa, pero pierde la

independencia y libertad. Sin embargo, cuando se trabaja desde el hogar, podemos contar con el control de nuestros tiempos, pero juega en contra la soledad y los malos hábitos que podríamos adquirir por no estar rodeados de otros profesionales. El coworking complementa ambas alternativas, ofreciendo lo mejor de cada una.

Según una encuesta realizada por la empresa Newmark (2021) se obtiene que, de una población de 190 empresas, el 63% alquila, 26% es propietaria y el 11% es inquilina y propietaria. A su vez, el 18,5% utiliza espacios de coworking. De la población de empleados encuestados, más del 80% califica positivamente el trabajo remoto. Para llevar a cabo su trabajo, un 87% elige quedarse en casa, 1% utiliza espacios de coworking, 2% trabaja desde un bar o café y el 17% desde cualquier lugar. Los aspectos que la mayoría define como críticos son las distracciones y el equipamiento/mobiliario. La sociabilización y las reuniones de equipo son los principales motivos por los cuales les gustaría volver a la oficina, seguido por la productividad y el cambiar de ámbito (Newmark, 2021).

Según una encuesta realizada por el portal de economía colaborativa y cultura libre “El Plan C” (2017), la cantidad de espacios de coworking en Argentina creció un 50% y la cantidad de coworkers un 116%, de 2016 a 2017. Los espacios más requeridos son los compartidos fijos con un 34%, seguido por las oficinas privadas (26,3%). Un 9,2% requiere salas de reuniones y un 11,8% auditorios.

3. Materiales y métodos

El objetivo del presente trabajo es analizar la factibilidad comercial, económica y financiera de abrir una red de alquiler espacios de trabajo, en el sureste de Entre Ríos, con sedes en Larroque y Urdinarrain.

Según Timmons y Spinelli (2009), un plan de negocios tiene la capacidad de demostrar que un emprendimiento tiene un mercado sólido, buenos márgenes de ganancia y alto potencial de rendimiento. El mismo está compuesto por distintas secciones, de las cuales se toman las más significativas, a efectos de este trabajo, para el realizar análisis de factibilidad objetivo, a saber: el negocio, la empresa y sus productos y/o servicios; el análisis de mercado; la economía del negocio; el equipo; el plan comercial; el plan financiero y los riesgos.

Cómo base para el desarrollo del concepto del negocio, la empresa y el servicio, se utiliza el método Lean Canvas. Este método fue desarrollado por Ash Maurya, quién tomó como base el Business Model Canvas, presentado por Alex Osterwalder, y lo adaptó, sumándole los principios de Lean Startup. Su objetivo era crear una versión del Business Model Canvas más dinámica, que tuviera en cuenta el contexto de incertidumbre sobre el cual se mueven los emprendedores (Maurya, 2012).

A continuación, se mencionan los aspectos de análisis que Maurya (2012) toma, sin modificaciones, del Business Model Canvas: el segmento de mercado, donde se definen los grupos de personas a las cuales apunta la empresa; la propuesta de valor, que hace referencia no solo al producto en sí mismo, sino también a las ventajas que éste le aporta al cliente; los canales, que son las maneras en que la empresa se comunicará con el mercado; las fuentes de ingreso y la estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Por otro lado, Maurya (2012) quería agregar otros puntos de análisis que no se encontraban en el modelo original. Es por eso que descartó del Canvas las secciones de actividades, asociaciones y recursos claves y la de relación con los clientes, ya que consideró se solapaban con otros puntos o no representaban suficiente riesgo. En su reemplazo, agregó el problema a resolver, el cual debe estar bien definido para evitar una pérdida de tiempo en construir los productos incorrectos; la solución, como resultado del problema bien definido; los índices claves, para no desperdiciar recursos ni tiempo en objetivos incorrectos, y las ventajas competitivas, que servirán como defensa ante la competencia existente y la potencial.

Para el análisis de mercado, se utilizaron herramientas como la matriz PEST, las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA.

La matriz PEST fue presentada por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986) y se utiliza para analizar el macroentorno sobre el cual va a operar la empresa. Sus siglas se deben a los distintos factores que analiza, a saber: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Las 5 fuerzas de Porter son las que componen “la naturaleza de la competitividad de una industria” (Fred, 2008). Las fuerzas que Porter (1979) define para este modelo son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los productos sustitutos y la rivalidad entre la competencia.

La amenaza de nuevos competidores está determinada principalmente por barreras de entradas tales como: economías de escala, diferenciación del producto, capital de inversión necesario, acceso a los canales de distribución y políticas gubernamentales (Porter, 1979).

Los proveedores pueden tener un alto poder de negociación cuando su industria es dominada por unas pocas empresas; cuando su producto es único, altamente diferenciado o no tiene sustitutos; cuando amenazan con una integración hacia adelante en sus negocios o cuando tratan con clientes que no generan contratos significativos (Porter, 1979).

De la misma manera, los clientes pueden ser más poderosos cuando significan grandes volúmenes de ventas de la empresa; cuando los productos no tienen una gran diferenciación; cuando la calidad del producto no es relevante; cuando el producto no les aporta grandes márgenes de valor o cuando presentan una amenaza de integración hacia atrás (Porter, 1979).

Los productos sustitutos pueden limitar el potencial de una industria ya que les pone un techo a sus precios. Cuánto mejor sea la relación precio – rendimiento de los productos sustitos, mayor será la limitación impuesta (Porter, 1979).

Por último, la rivalidad de la competencia es mayor cuanto más competidores similares, en cuanto a tamaño y poder, haya en el mercado; cuando el crecimiento de la industria es lento; cuando no hay demasiada diferenciación entre los productos; cuando los costos fijos son muy altos o cuando las barreras de salida son muy altas (Porter, 1979).

Según Fred (2008), la matriz FODA, es una herramienta utilizada para desarrollar estrategias en base a un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las amenazas y oportunidad externas a ella.

Para la sección del plan comercial se utiliza el mix de márketing, definido por Kotler (2008) como un conjunto de herramientas de márketing que se utilizan para diseñar la estrategia comercial. Éstas se trabajan desde cuatro categorías, conocidas como las “cuatro P”: producto,

precio, plaza y promoción. Así, se define cual es el producto o servicio que se va a ofrecer, cuanto se cobrará por el mismo, como podrán ser obtenidos y de que manera se realizará la comunicación para poder llegar al mercado potencial.

Particularmente, para la comunicación de la propuesta de valor se utiliza el método SPIN, desarrollado por Neil Rackham (1988) como una técnica que busca descubrir las necesidades implícitas de los clientes para desarrollarlas y transformarlas en necesidades explícitas. Este proceso se realiza mediante una serie de preguntas en relación a 4 categorías, que son las que le dan nombre al acrónimo: situación, problema, implicaciones y necesidades. En la primera categoría se realizan preguntas para conocer la situación y el entorno del cliente. Luego, las preguntas buscarán que los clientes manifiesten sus problemas; si éstos están implícitos, se los debe ayudar a descubrirlos y encontrar su raíz. Una vez detectado el problema, las implicaciones demostrarán cuales son los efectos negativos del mismo y por qué debe resolverse. Por último, se presenta la propuesta de valor, con preguntas que ponen en evidencia como el producto ayuda al cliente a resolver su problema (Rackham, 1988).

Para el análisis económico se define tanto la inversión inicial como la estructura de costos de la empresa, una vez comenzada su operación. Sobre esta base, se calcula el punto de equilibrio y la rentabilidad potencial del proyecto, dividiendo las operaciones en unidades de negocio. El punto de equilibrio es el volumen de ventas con el cual se igualan los ingresos con los costos (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2012), por lo cual permite determinar, en este caso, el mínimo de clientes necesarios para cada unidad de negocio. Por su parte, la rentabilidad potencial de cada unidad de negocio se calcula como aquella que se obtendría con una ocupación total de la capacidad de los establecimientos.

Para el análisis financiero se plantea una rentabilidad objetivo sobre la cual se realizará la proyección del flujo de caja y el cálculo de la tasa interna de retorno y el período de recupero de la inversión. La tasa interna de retorno (TIR) sirve como indicador en la evaluación de un proyecto ya que es la que indica el costo de capital con el cual el valor actual neto (VAN) es nulo. Así, si el costo de capital del proyecto es menor a la TIR calculada, el VAN es positivo y, por ende, la inversión es atractiva (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2012). A efectos de este trabajo, la TIR se calcula automáticamente mediante la herramienta de Excel.

4. Resolución del problema

4.1. La empresa y el negocio

“Conectados” es una nueva empresa que ofrecerá una red de espacios de coworking, oficinas y auditorios, a los cuales se puede tener acceso mediante una suscripción, cuyo monto dependerá del tiempo que se requiera utilizar. Inicialmente, contará con dos sedes: una en Larroque y otra en Urdinarrain, conectando así ciudades como Gualeguaychú, Gualeguay y Concepción del Uruguay, en la región sureste de Entre Ríos. Quienes se suscriban, podrán acceder a cualquiera de las dos sedes.

Su misión es facilitar el acceso a espacios de trabajo en distintas ciudades, permitiendo a sus clientes escalar, profesionalizar y sumar nuevos mercados a su negocio. Su visión, poder conectar más regiones a lo largo del país.

4.1.1. Modelo de negocio: Lean Canvas

En el Anexo I se presenta el Lean Canvas elaborado para el proyecto. Como se describe anteriormente, permite visualizar de manera general los distintos aspectos del negocio y se utiliza como base para el desarrollo del plan.

4.2. Servicios

Cada sede estará conformada por los siguientes espacios de trabajo: 1 espacio de coworking equipado para 5 personas, 2 oficinas privadas equipadas para 3 personas cada una, 1 sala de reuniones equipada para 6 personas y 1 auditorio equipado para 20 personas.

Los espacios contarán con servicio de internet, sillas ergonómicas, escritorios, proyector (para el auditorio), tachos de basura y pizarras. A su vez, en el sector común, habrá una impresora y lockers de uso compartido. También contarán con un espacio de ocio, equipado con un juego de living, una mesada con banquetas, heladera, microondas, cafetera y pava eléctrica.

Ambas sedes estarán abiertas de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 y contarán con recepcionistas durante toda la jornada para recibir a los suscriptores y sus clientes.

Tanto la compra de los paquetes, como la reserva de los espacios, se realizará mediante la página web. Ésta también contará con un foro online para la conexión entre los suscriptores, que apuntará no solo a fomentar el trabajo colaborativo y la red de contactos, sino también a la posibilidad de compartir el viaje hacia las sedes, economizando el costo de traslado.

Para acceder al servicio hay dos opciones: alquiler por hora o día y suscripción mensual. Además de tener un costo más económico, la suscripción mensual tiene los siguientes beneficios: domicilio postal, con recepción de correspondencia, en ambas sedes; impresiones gratuitas, limitadas según la cantidad de horas a las cuales se suscribe, y acceso a la comunidad online.

4.2.1. Hoja de ruta

Las mejoras y desarrollos futuros van desde pequeños beneficios, como la asociación con casas de comidas locales para un servicio de viandas o el contar con un espacio de guardado privado donde poder guardar pertenencias de manera permanente, hasta ideas más ambiciosas como la asociación con los espacios de coworking, ya existentes, en Gualeguaychú y Concepción del Uruguay para unirlos a la red y convenios gubernamentales para inversión y promoción. También se estudiará la posibilidad de contar con habilitaciones para profesionales de salud y estética. Una vez establecida la empresa y habiendo sumado experiencia, se analizará la asociación con inversores para crear nuevas regiones, aportando el know-how y la plataforma web.

4.3. Análisis de mercado

4.3.1. Mercado

Si bien el problema general que buscar resolver Conectados es el de la necesidad de espacios de trabajo, equipados con todas las comodidades y servicios de una oficina, los potenciales suscriptores se pueden dividir en cinco grandes grupos, según necesidades más particulares.

1. Empresas y emprendimientos: reunir a su equipo de trabajo y/o sus clientes.
2. Profesionales (desde los más tradicionales, como abogados y contadores, hasta trabajos de márketing, diseño gráfico, audiovisuales, organización de eventos, consultores de empresa): formalizar su servicio y expandirse a nuevos mercados fuera de su ciudad de origen.
3. Trabajadores remotos: contar con un espacio con las comodidades de oficina, a utilizar esporádicamente y a demanda, fuera de sus hogares.
4. Vendedores: reunir clientes potenciales para ofrecer su producto en distintas ciudades.
5. Institutos y organizaciones: realizar presentaciones y capacitaciones; contar con espacios más grandes y/o complementarios para aumentar su oferta educativa.

Si bien, por las características de estos mercados potenciales, se dificulta realizar una estimación de la demanda, hay una serie de datos que colaboran en la justificación del proyecto.

Según el Registro Nacional de Sociedades (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022), en la región (Gualeduay, Gualeduaychú, Concepción del Uruguay y los pueblos vecinos más grandes), hay alrededor de 2200 empresas registradas. Solo en Urdinarrain y Larroque hay 214 asociaciones registradas, entre empresas, instituciones educativas y asociaciones civiles. 140 de ellas, son empresas. Con un 3% de estas empresas que decidan suscribir al servicio, se alcanzaría el punto de equilibrio (ver Tabla 4: Punto de equilibrio) ya sea para las salas de reuniones o para el espacio de coworking (con el supuesto de que cada empresa se suscribe a, mínimo, 2 puestos de trabajo).

Del registro MiPyme (Ministerio de Desarrollo Productivo, s.f.) se obtiene que, en Entre Ríos, el 40% de las micro, pequeñas y medianas empresas son de servicios, el 26% son comerciales, el 18% son agropecuarias, el 12% son industriales y un 3% son de construcción. Para este modelo, se apunta principalmente a empresas de servicios y algunas comerciales que son las que menos necesitan de un espacio físico fijo. Para las industriales, agropecuarias y de construcción, se puede asumir que van a contar un lugar físico, ya que es necesario para la

producción; aunque podrían requerir de un espacio de trabajo aparte para el área administrativa/comercial de su negocio.

La contabilización de trabajadores independientes y vendedores es más compleja, ya que no necesariamente llevan un registro formal o clasificado por rubro. De todas maneras, hay ciertas profesiones que se pueden contabilizar gracias a los colegios profesionales. Por ejemplo, actualmente hay 272 contadores en actividad en el departamento de Concepción del Uruguay, 299 en Gualeguaychú y 83 en Gualeguay (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos, 2022). Cómo puede verse más adelante, en la tabla de punto de equilibrio (ver Tabla 4: Punto de equilibrio), si se captara un 2% solo de los contadores colegiados de la región, se superaría el punto de equilibrio del espacio de oficinas.

Según una encuesta realizada por la empresa Newmark (2021) un 18,5% de las empresas utiliza espacios de coworking para llevar a cabo sus actividades. El 3% de los trabajadores remotos trabajan desde coworkings y cafés. Los aspectos del trabajo remoto que las personas perciben como más críticos son las distracciones (mayormente por la familia y las tareas domésticas) y el equipamiento / mobiliario. Además, la sociabilización y las reuniones de equipo son los principales motivos por los cuales les gustaría volver a la oficina, seguido por la productividad y el cambiar de ámbito.

Según una encuesta realizada por el portal “El plan C” y la Red Argentina de Coworking (2017) la cantidad de espacios de coworking aumentó un 50% de 2016 a 2017, mientras que la de coworkers lo hizo en un 116%. Los espacios más requeridos son los compartidos, con un 34%, seguido por las oficinas privadas, con un 26,3%. Un 9,2% requiere salas de reuniones y un 11,8%, auditorios. Del total de coworkers, el 83,8% elige un abono mensual.

Además de los alentadores números, se debe tener en cuenta el año de la encuesta, considerando que la pandemia trajo un aumento potencialmente mayor en el trabajo remoto.

4.3.2. Análisis externo: Matriz PEST

4.3.2.1. Factores políticos/legales

En la región se observa el crecimiento de la oferta educativa, sobre todo en carreras orientadas a tecnología. Esto se da no solo en los centros urbanos más grandes, sino también en los pueblos de alrededor, como Urdinarrain y Larroque, donde hoy se pueden encontrar diversas tecnicaturas, tales como administración de empresa, desarrollo de software, mecatrónica y mantenimiento industrial (ITSU, s.f.; UTN FRCU, s.f.).

La entrega de microcréditos y otros fomentos económicos para la creación y expansión de organizaciones (Prensa Urdinarrain, 2022; Municipalidad de Larroque, 2022), vislumbra la intención política de apoyar el crecimiento empresarial en la región. El apoyo se ve no solo a nivel económico, sino también desde lo profesional, brindando herramientas y capacitaciones en el área de gestión.

4.3.2.2. Factores económicos

La gran concentración de profesionales en los centros urbanos trae consigo la necesidad de captar nuevos mercados, buscando ofrecer sus servicios a clientes en las zonas aledañas. A su vez, el crecimiento de los pueblos de la región acompaña a esta situación, por el aumento de la demanda.

Los altos costos inmobiliarios limitan las posibilidades de expansión de profesionales y empresas. A la hora de analizar la posibilidad de un contrato inmobiliario, se debe pensar no solo en la inversión de la transacción en sí, como ser la compra o el ingreso al inmueble. Por ejemplo, se deben tener en cuenta los gastos de equipamiento y puesta a punto del lugar. También es necesario analizar si la inversión podrá ser sostenida en el tiempo con los ingresos obtenidos. En un escenario de inestabilidad económica, esto se vuelve un bloqueante.

4.3.2.3. Factores socioculturales

Si bien el trabajo remoto está en auge, es una transición hacia una nueva modalidad que no genera una adherencia total, ya que hay personas que prefieren la oficina o no cuentan con el espacio y el equipamiento necesario para llevar a cabo sus actividades. De todas maneras, la necesidad de la presencialidad se vuelve cada vez más esporádica.

El aumento de la virtualidad, tanto para el trabajo como para el estudio, permite que muchos estudiantes y profesionales, que habían dejado sus ciudades de origen para iniciar sus carreras, puedan volver para continuarlas desde allí.

El crecimiento de los pueblos donde se ubicarán las sedes hace aumentar la demanda de servicios profesionales, además de fomentar la creación y expansión de emprendimientos.

4.3.2.4. Factores tecnológicos

Cómo se menciona anteriormente, en el último tiempo se abrieron nuevas carreras tecnológicas en la región. Esto impacta en el desarrollo de la economía regional.

Un punto negativo es la escasa oferta de servicios de internet. Incluso, en muchas de las ciudades el servicio se encuentra monopolizado.

4.3.3. Análisis estructural: Las 5 fuerzas de Porter

4.3.3.1. Poder de negociación frente a los compradores:

El negocio cuenta con dos proveedores principales: inmobiliarias y servicio de internet. En ambos casos, el poder de negociación frente a ellos es muy bajo, ya que hay muy poca oferta de estos servicios en ambos pueblos.

4.3.3.2. Rivalidad entre los competidores:

Actualmente, en la región hay 2 espacios de coworking: uno en Gualeguaychú y uno en Concepción del Uruguay, los cuales trabajan de forma independiente; es decir, no propone una red de espacios como lo hace este modelo. A su vez el entorno colaborativo bajo el cual se crean estos espacios, además del hecho de que se encuentran en localidades distintas, permite proyectar una asociación estratégica que amplíe la red de Conectados logrando una relación win-win.

4.3.3.3. Nuevos competidores:

Si bien hay un gran auge con los espacios de coworking, no es particularmente el caso de la región donde se va a llevar a cabo este proyecto, lo que podría disminuir el interés en la inversión. De todos modos, el modelo de negocios no cuenta con barreras de entrada, más que la inversión inicial que conlleva. Por este motivo es de gran importancia mantenerse informado de la evolución del mercado, del impacto que el propio proyecto genera y de posibles nuevos competidores para, de la misma manera que se planteó en el punto anterior, actuar con agilidad y poder generar asociaciones estratégicas que vayan ampliando la red de Conectados.

4.3.3.4. Productos sustitutos:

Los productos sustitutos de este modelo son el alquiler tradicional de oficinas; el uso de bares, bibliotecas o salones de usos múltiples (los tres muy escasos en las localidades donde están planeadas las sedes) y los propios hogares, que hacen de oficina para los trabajadores

remotos y profesionales. Si bien la amenaza que éstos presentan es muy alta, las ventajas competitivas que ofrece el modelo son completamente exclusivas, maximizando la relación costo/beneficio.

4.3.3.5. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación depende del segmento de clientes que se trate, debido a las diferencias en sus necesidades y la capacidad de encontrar soluciones alternativas para las mismas.

En el caso de las empresas y emprendimientos, suelen ser equipos chicos, que podrían juntarse esporádicamente en el hogar de alguno de los integrantes, en un café o, en caso de ser una empresa industrial, en la propia planta. En este caso, el poder de negociación del cliente es más alto. Sin embargo, si se quisieran reunir con clientes, ninguna de estas opciones se compara con la comodidad y la formalidad que da una oficina. Algo similar sucede con los trabajadores remotos o aquellos profesionales oriundos de las localidades donde se encuentran las sedes.

Respecto a los profesionales y vendedores, la oportunidad que brinda Conectados de ofrecer sus servicios en otras ciudades se vuelve prácticamente exclusiva, disminuyendo el poder de negociación.

Por último, para quienes buscan el espacio de auditorio, si bien hay sustitutos como colegios o salones en edificios de gobierno, no suelen ser fáciles de conseguir por los permisos que requieren y su alta ocupación. Además, estos espacios no suelen tener las comodidades que Conectados ofrece. Nuevamente, su poder de negociación disminuye.

En conclusión, el poder de negociación dependerá de cuán imprescindible sea un espacio de trabajo para el cliente objetivo.

4.3.4. Análisis interno: FODA

4.3.4.1. Fortalezas

“Conectados” es la primera empresa de su tipo en las localidades donde se ubicarán las sedes y alrededores.

Por otro lado, tiene ventajas competitivas claras tanto en costo como en diferenciación. A nivel económico, porque se paga solo según el uso y sin inversión. Respecto a la diferenciación, no hay opciones similares, con el 100% de las comodidades necesarias para el trabajo cubiertas y la posibilidad de acceder a dos mercados por el mismo precio.

Además, el cliente tiene otras ventajas como la amplia franja horaria y la comodidad a la hora de averiguar, comprar y reservar horarios, ya que está todo en la página

4.3.4.2. Debilidades:

La empresa no tiene trayectoria ni experiencia en el negocio. Inicialmente, tampoco cuenta con contactos para generar alianzas estratégicas-

Por otro lado, tiene una fuerte dependencia de la calidad del sitio web y su posterior mantenimiento, ya que es el único canal de compras y reservas.

Por último, se encuentran dificultades para estimar la demanda. Esto podría generar incertidumbres a la hora de calcular la rentabilidad del proyecto. De todas maneras, es posible realizar un cálculo de rentabilidad objetiva, con el cual se obtiene la demanda necesaria para solventarla. Este análisis se puede ver en la sección Plan financiero del presente trabajo. Además, se sustenta con los datos presentados en la sección Mercado.

4.3.4.3. Oportunidades:

En la región se presentan diversas políticas de fomento educativo y empresarial. Además, el crecimiento de la cantidad de trabajadores remotos e independientes implica también un aumento en la demanda del proyecto.

El entorno colaborativo y de apoyo mutuo entre espacios de coworking, emprendedores y organismos de fomento, características de la cultura en auge, facilitan estrategias de asociación y trabajo conjunto.

Por último, los altos costos de alquiler, que impiden acceder a espacios de trabajo de la manera tradicional, se presentan como una oportunidad por ese mercado que queda insatisfecho.

4.3.4.4. Amenazas:

En primer lugar, las barreras de entrada son prácticamente nulas. No hay más limitantes que la inversión inicial.

Si bien este modelo de negocios está en auge en las grandes capitales del país, hay poca cultura de esta modalidad de trabajo en la región objetivo.

Por último, el servicio de internet, punto clave para el espacio, es ofrecido por un único proveedor. También, los espacios de características y dimensiones que se necesitan para el proyecto son escasos en las ciudades objetivo.

4.3.5. Estrategias preliminares

Realizando el cruce de la matriz FODA, apoyado por el análisis externo y el estructural, se plantean las siguientes estrategias para encarar la primera etapa del proyecto:

Cruce Amenazas - Fortalezas: detallar de forma clara y concreta las ventajas competitivas que tiene la suscripción al servicio, generando una promoción enfocada en demostrar al cliente cómo puede potenciar su trabajo de manera económica, inculcando así la cultura incipiente del coworking.

Cruce Oportunidades - Debilidades: aprovechar el entorno colaborativo y las políticas de fomento empresarial para crear alianzas estratégicas que permitan, en primera instancia, incrementar la cartera de clientes. Estas mismas alianzas serán las que luego se aprovecharán para hacer crecer la red.

Cruce Fortalezas - Oportunidades: armar un amplio portafolio de paquetes de suscripción, para que los clientes tengan una real libertad de ajustarse a su presupuesto y necesidad.

4.4. Economía del negocio

4.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por cuatro grandes rubros: inmobiliario (ingreso al alquiler y puesta a punto), creación de la página web, mobiliario y márketing (creación de imagen corporativa).

Inmobiliario			\$270.000,00	
Ingreso al alquiler	\$45.000,00	4	\$180.000,00	2 meses de alquiler por sede
Puesta a punto	\$45.000,00	2	\$90.000,00	Equivalente a un mes de alquiler por sede
Creación de la web			\$39.475,00	
Dominio	\$475,00	1	\$475,00	
Diseño y desarrollo web	\$39.000,00	1	\$39.000,00	
Mobiliario			\$1.622.000,00	
Sillas de escritorio	\$12.000,00	34	\$408.000,00	5 para coworking, 6 para sala y 6 para oficina
Sillas auditorio	\$6.000,00	40	\$240.000,00	
Escritorios hot desk	\$30.000,00	2	\$60.000,00	1 escritorio para 5 personas con enchufes
Escritorio oficina	\$20.000,00	10	\$200.000,00	1 por oficina, 2 para sala y 1 para auditorio
Impresora	\$40.000,00	2	\$80.000,00	
Proyector	\$30.000,00	2	\$60.000,00	Para auditorio
Tacho de basura	\$1.000,00	10	\$10.000,00	1 por espacio
Pizarra	\$4.000,00	10	\$40.000,00	1 por espacio
Locker	\$50.000,00	2	\$100.000,00	
Cafetera (cápsula)	\$20.000,00	2	\$40.000,00	
Microondas	\$20.000,00	2	\$40.000,00	
Pava eléctrica	\$4.000,00	2	\$8.000,00	
Heladera (minibar)	\$50.000,00	2	\$100.000,00	
Juego de living	\$60.000,00	2	\$120.000,00	
Mesada	\$15.000,00	2	\$30.000,00	
Banquetas	\$6.000,00	6	\$36.000,00	
Matafuegos	\$10.000,00	4	\$40.000,00	
Luces de emergencia	\$2.500,00	4	\$10.000,00	
Marketing			\$12.000,00	
Campaña lanzamiento	\$12.000,00	1	\$12.000,00	
Imprevistos			\$58.304,25	
3% inversión total	\$1.943.475,00	0,03	\$58.304,25	
Inversión total			\$2.001.779,25	

Tabla 1: Inversión inicial

4.4.2. Estructura de costos

Al igual que las inversiones, la estructura de costos también se puede dividir en 4 rubros: mantenimiento web, inmobiliario y servicios, insumos y sueldos (ver detalle en la sección Equipo).

A excepción de los insumos, todos los costos son fijos. Por tratarse de una proporción insignificante frente a los costos totales, y de manera de facilitar el análisis, se tomarán también como fijos, estimándose según el promedio de clientes.

Mantenimiento web			\$20.395,00	
Dominio	\$475,00	1	\$475,00	Anual
Hosting	\$19.920,00	1	\$19.920,00	Anual
Inmobiliario y servicios			\$1.970.000,00	
Alquiler	\$540.000,00	2	\$1.080.000,00	Anual por sede
Internet	\$60.000,00	2	\$120.000,00	Anual por sede
Servicios de limpieza	\$600,00	960	\$576.000,00	Horas anuales
Renta provincial	\$13.000,00	2	\$26.000,00	Anual por sede
Renta municipal	\$24.000,00	2	\$48.000,00	Anual por sede
Luz	\$60.000,00	2	\$120.000,00	Anual por sede
Insumos			\$48.320,00	
Recarga tóner	\$500,00	12	\$6.000,00	Una recarga cada 2 meses (2 impresoras)
Cápsulas cafés	\$50,00	360	\$18.000,00	1 cápsula por persona, 30 personas por mes
Bidón de agua	\$180,00	24	\$4.320,00	1 bidón por sede por mes
Insumos de higiene	\$10.000,00	2	\$20.000,00	Anual por sede
Sueldos / Honorarios			\$4.140.000,00	
Recepción	\$600.000,00	4	\$2.400.000,00	2 recepcionistas (6 hs) por sede
CM	\$420.000,00	1	\$420.000,00	Campañas redes sociales
Comercial	\$960.000,00	1	\$960.000,00	Part-time
Contador	\$360.000,00	1	\$360.000,00	Honorarios por tareas mensuales
Costo total anual			\$6.178.715,00	

Tabla 2: Estructura de costos

4.4.3. Distribución por unidad de negocio

Con el objetivo de analizar la rentabilidad, se plantean 4 unidades de negocio:

1. Coworking
2. Oficina
3. Sala de reunión
4. Auditorio

4.4.4. Distribución de costos

Los costos de cada unidad de negocio se prorratan según la superficie ocupada. La superficie total estimada del local es de 100 metros cuadrados, de los cuales 29 se destinan para baños, recepción y espacio de ocio. Los 71 metros cuadrados restantes se distribuyen entre las distintas unidades, permitiendo calcular así el porcentaje de costos que aplica para cada una. A su vez, sabiendo la cantidad de clientes que pueden acceder a cada espacio, se puede calcular también el costo por hora de cada unidad. Considerando que las sedes están abiertas 12 horas al día, se llega al siguiente costo por hora:

Unidad	m2	%	Costo mensual por unidad	Clientes por unidad por hora	Horas disponibles	Costo por hora
Coworking	13	18,31%	\$94.276,17	10	2400	\$39,28
Oficina	18	25,35%	\$130.536,23	4	960	\$135,98
Sala	12	16,90%	\$87.024,15	2	480	\$181,30
Auditorio	28	39,44%	\$203.056,36	2	480	\$423,03

Tabla 3: Distribución de costos

4.4.5. Punto de equilibrio

Considerando que el precio varía según el plan elegido, se calculan dos puntos de equilibrio: uno para el precio por hora más bajo, que es el correspondiente a los planes de mayor cantidad de horas, y otro para el precio unitario más alto, que corresponde a los paquetes de menos horas (ver Tabla 7: Precios de los packs de suscripción). Esto permitirá obtener el rango de clientes que se necesitan en cada espacio para cubrir los costos totales del negocio, siguiendo la premisa descrita anteriormente de que todos los costos se consideran fijos. El cálculo se realizará solo con los planes de suscripción, que son los que podrían considerarse como constantes mes a mes, y no los planes de alquiler por hora, que pueden entenderse como ingresos extraordinarios, ya que pueden no ser recurrentes.

Unidad	Punto de equilibrio por unidad de negocio para el plan más alto					Punto de equilibrio por unidad de negocio para el plan más bajo				
	Precio por hora	Punto de Eq. (horas)	Ocup. Espacio	Horas por plan	Punto de Eq. (clientes)	Precio por hora	Punto de Eq. (horas)	Ocup. Espacio	Horas por plan	Punto de Eq. (clientes)
Coworking	\$100,00	943	39,28%	160	6	\$190,00	496	20,67%	40	12
Oficina	\$215,00	607	63,24%	80	8	\$340,00	384	39,99%	20	19
Sala	\$300,00	290	60,43%	80	4	\$480,00	181	37,77%	20	9
Auditorio	\$1.000,00	203	42,30%	24	8	\$1.300,00	156	32,54%	12	13

Tabla 4: Punto de equilibrio

4.4.6. Rentabilidad potencial

Considerando la ocupación total de todos los espacios como la capacidad instalada del modelo de negocios, se calcula la rentabilidad potencial. De la misma manera que para el cálculo del punto de equilibrio, se obtiene un rango de rentabilidades potenciales, desde la mínima, que se da para los planes de mayor cantidad de horas, hasta la máxima, para los planes más bajos, que son los de precio más alto.

Tal como para el punto de equilibrio, para simplificar este cálculo no se están teniendo en cuenta los alquileres por hora o día ni los packs virtuales, que son los que, individualmente, tienen un margen de ganancia mayor.

Rentabilidad potencial por unidad de negocio para el plan más alto							
Unidad	Precio por hora	Horas por plan	Ocupación	Máximo de clientes	Ventas mensuales	Ganancia bruta mensual	Rentabilidad potencial
Coworking	\$100,00	160	100,00%	15	\$240.000,00	\$145.723,83	154,57%
Oficina	\$215,00	80	100,00%	12	\$206.400,00	\$75.863,77	58,12%
Sala	\$300,00	80	100,00%	6	\$144.000,00	\$56.975,85	65,47%
Auditorio	\$1.000,00	24	100,00%	20	\$480.000,00	\$276.943,64	136,39%
Rentabilidad potencial por unidad de negocio para el plan más bajo							
Unidad	Precio por hora	Horas por plan	Ocupación	Máximo de clientes	Ventas mensuales	Ganancia bruta mensual	Rentabilidad potencial
Coworking	\$190,00	40	100,00%	60	\$456.000,00	\$361.723,83	383,69%
Oficina	\$340,00	20	100,00%	48	\$326.400,00	\$195.863,77	150,05%
Sala	\$480,00	20	100,00%	24	\$230.400,00	\$143.375,85	164,75%
Auditorio	\$1.300,00	12	100,00%	40	\$624.000,00	\$420.943,64	207,30%

Tabla 5: Rentabilidad potencial

4.5. Equipo

Liderando el negocio estará el dueño de la empresa, quien, además de gerenciar, se encargará de las tareas comerciales y administrativas. Se encargará de la búsqueda y captación de clientes, mediante el contacto con los entes municipales, cámaras empresariales, colegios profesionales. También de la contratación y supervisión del personal, del desarrollo y mantenimiento web y de los servicios de internet y limpieza. Realizará la compra de insumos (higiene, cocina, librería), según los pedidos de la recepción de cada sede. Tendrá a cargo el seguimiento financiero, incluida la relación con el profesional encargado de los servicios contables, el cual no formará parte del staff. Por último, llevará el control y seguimiento del foro de comunidad.

Los recepcionistas estarán a cargo de la sala y serán el contacto directo con el cliente. Al abrir en una franja horaria de 12 horas, se contratarán a 2 personas por cada sede para cubrir los turnos de 08:00 a 14:00 y de 14:00 a 20:00. Sus funciones serán controlar los espacios y horarios agendados y recibir a los suscriptores, atendiendo a sus solicitudes o consultas, y también a los clientes o invitados de los suscriptores y a los potenciales clientes que van a conocer el lugar. También deberán recibir la correspondencia, contestar los mails y llamadas telefónicas (vías de comunicación apuntadas a clientes actuales) y dar seguimiento a las necesidades de insumos para solicitar su compra.

Por último, se contratará a un community manager, a cargo del seguimiento de las redes sociales (LinkedIn, Instagram y Facebook). Éste se encargará no solo de la generación de contenidos, sino también de la respuesta a consultas y otras interacciones por estos medios.

4.6. Plan comercial

4.6.1. Mix de márketing

4.6.1.1. Producto

El cliente tendrá dos opciones para acceder a los distintos espacios: alquiler por hora o suscripción mensual.

Todos los usuarios podrán acceder a servicio de internet, sillas ergonómicas y escritorios, proyector (para el auditorio), tachos de basura, pizarras e insumos de librería, lockers y un espacio de ocio. Este último contará con un juego de living, mesada con banquetas, heladera, microondas, cafetera, pava eléctrica e insumos (café, té, azúcar, edulcorante).

Además de los mencionados anteriormente, quienes se suscriben también tendrán los siguientes beneficios exclusivos: domicilio postal, recepción de correspondencia, uso de impresora (impresiones limitadas según las horas del pack al que se suscribe) y acceso a comunidad online

Los packs que se ofrecerán son los siguientes:

Espacio	Alquiler	Suscripción (horas mensuales)
Coworking	Por día Por hora	40
		80
		120
		160
Oficina	Por día Por hora	20
		40
		80
Sala de reuniones	Por día Por hora	20
		40
		80
Auditorio	Por hora (mínimo 2)	12
		24

Tabla 6: Packs de suscripción

Además de los mencionados en el cuadro anterior, existirá un llamado Pack Virtual para quienes desean obtener solo el domicilio postal con su correspondiente recepción de correspondencia. Quienes se suscriban a este pack podrán acceder también a 8 horas mensuales de espacio de coworking.

4.6.1.2. Precio

El precio por hora de cada espacio disminuye de forma inversamente proporcional a las horas a las que el cliente se suscribe, a saber:

Pack	Precio por hora	Horas del pack	Precio del pack
Coworking x hora	\$350,00	1	\$350,00
Coworking x día	\$300,00	8	\$2.400,00
Coworking x 40 (mensual)	\$190,00	40	\$7.600,00
Coworking x 80 (mensual)	\$150,00	80	\$12.000,00
Coworking x 120 (mensual)	\$120,00	120	\$14.400,00
Coworking x 160 (mensual)	\$100,00	160	\$16.000,00
Oficina x hora	\$500,00	1	\$500,00
Oficina x día	\$430,00	8	\$3.440,00
Oficina x 20 (mensual)	\$340,00	20	\$6.800,00
Oficina x 40 (mensual)	\$270,00	40	\$10.800,00
Oficina x 80 (mensual)	\$215,00	80	\$17.200,00
Sala x hora	\$700,00	1	\$700,00
Sala x día	\$600,00	8	\$4.800,00
Sala x 20 (mensual)	\$480,00	20	\$9.600,00
Sala x 40 (mensual)	\$380,00	40	\$15.200,00
Sala x 80 (mensual)	\$300,00	80	\$24.000,00
Auditorio x hora (mínimo 2)	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Auditorio x12 (mensual)	\$1.300,00	12	\$15.600,00
Auditorio x24 (mensual)	\$1.000,00	24	\$24.000,00
Pack virtual	-	-	\$3000,00

Tabla 7: Precios de los packs de suscripción

Cómo se puede observar en el cuadro, quienes se suscriban podrán acceder a precios más bajos que quienes alquilen por hora o por día.

Los precios se están fijados no sólo en base a los costos de cada unidad de negocio sino también teniendo presente los precios actuales de los espacios de coworking de Gualaguaychú y Concepción del Uruguay y los costos de alquileres tradicionales.

4.6.1.3. Plaza y Promoción

Los potenciales clientes tendrán un primer contacto vía redes sociales (LinkedIn, Instagram y Facebook) y la página web. Se apuntará al contacto con colegios profesionales (abogados, contadores, etc.), instituciones educativas, municipios y medios de comunicación locales.

La descripción de las ventajas y beneficios del servicio brindado estarán en las redes sociales y la página web. Además, los recepcionistas de ambas sedes recibirán potenciales clientes que quieran conocer las instalaciones. El community manager se encargará de responder consultas realizadas en las redes sociales.

La compra será solo mediante tienda online. La reserva de los horarios se realizará también en la página web, que tendrá los espacios y horarios disponibles en cada sede, además del control de las horas utilizadas por el usuario. En las sedes estarán presentes los recepcionistas, quienes recibirán a los usuarios y controlarán los horarios de la agenda y se encargarán de la recepción de correspondencia.

Con respecto a la posventa, cualquier consulta o inconveniente será atendido por el recepcionista, ya sea en la sede, por mail o telefónicamente.

Si nos guiamos por su definición, este negocio tendría un modelo del tipo B2B (Business to Business). Sin embargo, por la naturaleza de las empresas y profesionales que componen el mercado de este proyecto en particular, se asemeja más a un B2C (Business to Consumer). Es por esto que la promoción deberá apuntar más a una estrategia de atracción, haciendo una inversión más fuerte en publicidad y promoción de ventas, en vez de una estrategia de empuje, utilizada en los modelos B2B, en la cual la mayor inversión se realiza en las ventas personales (Kotler & Armstrong, 2008).

Si bien en este modelo de negocio no hay una competencia directa, la utilización del servicio que se brinda puede no ser indispensable o bloqueante para los clientes potenciales, ya que tienen otras maneras de sustituirlo. Por este motivo, la estrategia apuntará a demostrar tanto un liderazgo en costos como una diferenciación, opción que resulta válida considerando que la red de espacio de coworking maximiza, con claridad, la relación costo/beneficio en comparación a las alternativas: costo más bajo que el alquiler y relativo a su uso, sin contratos ni tiempos fijos de suscripción, comodidades y servicios de oficina, espacio de colaboración y sociabilización, formalidad, profesionalismo e imagen de marca.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se aplicará la técnica SPIN como método de comunicación de la propuesta de valor de Conectados:

- Situación: ¿Buscas escalar tu negocio?, ¿Querés mejorar la imagen y mostrar profesionalismo ante tus clientes?, ¿Necesitás un espacio de trabajo adecuado para llevar a cabo tus tareas?
- Problema: ¿Los altos costos de alquiler te limitan?
- Implicación: ¿Perdés la posibilidad de acceder a nuevos mercados o de formalizar tu trabajo? ¿No lográs maximizar la eficiencia en tu trabajo o negocio?
- Necesidad: Conectados te permite acceder a espacios de trabajo en tu ciudad y/o alrededores, pagando solo por el tiempo que lo vas a usar y con todas las comodidades para desarrollar tu trabajo o negocio.

4.7. Plan financiero

La totalidad de la inversión estará en manos de quién será el dueño y gerente de la empresa. Se estima que tanto la puesta a punto como la creación de la web y de la campaña de marketing demorarán un mes, tiempo en el cual deberá desembolsarse el total de las inversiones para comenzar con la explotación del negocio (año 0). Durante ese mes, deberán comenzar también las tareas comerciales, por lo que se incluye el primer pago al community manager (no así el del comercial, quien es, a su vez, el inversor y gerente del proyecto).

Debido a las dificultades presentadas para el cálculo de la demanda potencial y su distribución entre los distintos paquetes ofrecidos, se plantea un porcentaje objetivo de rentabilidad sobre costos para cada año. Con la misma metodología utilizada a lo largo del plan de negocios, se calculan los rangos de horas, porcentajes de ocupación y cantidad de suscriptores necesarios para alcanzar la rentabilidad objetivo del año 1, que será de un 30%. Se toman los mismos supuestos que para la rentabilidad potencial, ya que no se tienen en cuenta los alquileres por hora o día ni los packs virtuales, que son los que, individualmente, tienen un margen de ganancia mayor.

Suscriptores necesarios para ganancia objetivo, por unidad de negocio, para el plan más alto						
Unidad	Ganancia estimada	Precio por hora	Horas por plan	Horas de ocupación	Porcentaje de Ocupación	Cantidad de suscriptores
Coworking	\$122.559,02	\$100,00	160	1226	51,07%	8
Oficina	\$169.697,10	\$215,00	80	789	82,22%	10
Sala	\$113.131,40	\$300,00	80	377	78,56%	5
Auditorio	\$263.973,27	\$1.000,00	24	264	54,99%	11
Suscriptores necesarios para ganancia objetivo, por unidad de negocio, para el plan más bajo						
Unidad	Ganancia estimada	Precio por hora	Horas por plan	Horas de ocupación	Porcentaje de Ocupación	Cantidad de suscriptores
Coworking	\$122.559,02	\$190,00	40	645	26,88%	16
Oficina	\$169.697,10	\$340,00	20	499	51,99%	25
Sala	\$113.131,40	\$480,00	20	236	49,10%	12
Auditorio	\$263.973,27	\$1.300,00	12	203	42,30%	17

Tabla 8: Rentabilidad objetivo

El cálculo de la rentabilidad potencial permite validar que las rentabilidades objetivo planteadas para los cinco años, son posibles de obtener sin modificar la capacidad instalada (ver Tabla 5: Rentabilidad potencial).

A continuación, se presenta el flujo de caja para los primeros cinco años, elaborado bajo los siguientes supuestos:

- Los ingresos se calculan mediante una rentabilidad objetivo, como se describió anteriormente.
- No se tienen en cuenta las posibles ampliaciones presentadas en la hoja de ruta.
- Se estima un porcentaje de aumento de costos del 40% anual. Éste aumento afecta directamente en los ingresos, ya que el costo es la base de su cálculo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad objetivo		30%	40%	45%	50%	50%
Ventas		\$8.032.329,50	\$12.110.281,40	\$12.542.791,45	\$12.975.301,50	\$12.975.301,50
Costos	-\$35.000,00	-\$6.178.715,00	-\$8.650.201,00	-\$8.650.201,00	-\$8.650.201,00	-\$8.650.201,00
Amort.		-\$162.200,00	-\$162.200,00	-\$162.200,00	-\$162.200,00	-\$162.200,00
Ut. Bruta (c/amort.)		\$1.691.414,50	\$3.297.880,40	\$3.730.390,45	\$4.162.900,50	\$4.162.900,50
IIGG		-\$591.995,08	-\$1.154.258,14	-\$1.305.636,66	-\$1.457.015,18	-\$1.457.015,18
Amort.		\$162.200,00	\$162.200,00	\$162.200,00	\$162.200,00	\$162.200,00
Utilidad Neta		\$1.261.619,43	\$2.305.822,26	\$2.586.953,79	\$2.868.085,33	\$2.868.085,33
Inmobiliario	-\$270.000,00					
Mobiliario	-\$1.622.000,00					
Web y Marketing	-\$51.475,00					
Imprevistos	-\$58.304,25					
Flujo de caja	-\$2.036.779,25	\$1.261.619,43	\$2.305.822,26	\$2.586.953,79	\$2.868.085,33	\$2.868.085,33
Flujo de caja acumulado	-\$2.036.779,25	-\$775.159,83	\$1.530.662,44	\$4.117.616,23	\$6.985.701,55	\$9.853.786,88

Tabla 9: Flujo de caja

Con la rentabilidad objetivo planteada, el recupero de la inversión se da en el año 2 y la tasa interna de retorno obtenida es del 89%.

4.8. Riesgos

El principal riesgo de este proyecto se concentra en la dificultad para estimar la demanda. Ahí es donde radica la importancia de iniciar la campaña comercial y de alianzas estratégicas en paralelo, o incluso antes de comenzar con las actividades de puesta a punto de los espacios y el lanzamiento del proyecto. Esas alianzas con los colegios profesionales, cámaras, municipios, permitirá hacer un estudio más de campo, al estar en contacto directo con quienes serían nuestros clientes, que permitirá validar las hipótesis planteadas. No se pueden perder de vista las cantidades mínimas de paquetes a vender para obtener la rentabilidad objetivo.

Otro de los riesgos es que el único canal de ventas y reservas sea el sitio web. Es por eso que la elección del proveedor para la creación y mantenimiento de este sea correcta. De todas maneras y a modo de contingencia, los clientes contarán con los teléfonos y el mail administrativo, atendido por los recepcionistas que tendrán los calendarios de ambas sedes.

5. Conclusiones

El plan de negocios desarrollado en este trabajo destaca el potencial del proyecto desde tres aristas: ventajas competitivas claras, acompañamiento del mercado y rentabilidad económica financiera.

El hecho de tener claramente identificadas las ventajas que este servicio aporta facilita la llegada de la propuesta de valor a los distintos grupos de clientes potenciales. Además, al ser la primera empresa de su tipo en la región, le otorga la exclusividad de no tener competencia directa y solo tener que preocuparse por los sustitutos.

Respecto al mercado, en la región se evidencia no solo el aumento de la cultura del trabajo remoto, sino también las posibilidades de crecimiento profesional y empresarial. Si bien se encuentra cierta dificultad para la estimación de la demanda, es posible determinar y contabilizar los distintos segmentos a los que “Conectados” apunta con sus unidades de negocio. Los números demuestran que con bajos porcentajes de captación del mercado objetivo se puede alcanzar la rentabilidad objetivo del proyecto.

Con un recupero de la inversión de un año y medio, una tasa interna de retorno del 89% y una rentabilidad potencial promedio de 160% anual para la etapa inicial, se presentan también grandes oportunidades de expansión, como la suma de nuevos espacios a la red, la incorporación de habilitaciones que permitan ampliar los segmentos de mercados captados e, incluso, la creación de redes en nuevas regiones.

6. Referencias bibliográficas

- Basch, M. (2018, Noviembre 26). *Encuesta Coworking en Argentina: 50% más espacios en 2017*. From El plan C: <https://elplanc.net/encuesta-coworking-argentina-2017/>
- Borello, J. A., & González, L. (2021). *Distribución geográfica de la actividad económica en la Argentina*. CEPAL.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos. (2022). *Honorarios mínimos sugeridos*. From <https://www.cpceer.org.ar/wp-content/uploads/2022/05/ESCALA-DE-HONORARIOS-MINIMOS-MAYO-2022..pdf>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos. (2022). *Padrón de Profesionales*. From <https://padron.cpceer.org.ar/consulta/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diseño Web SAC. (2022). *¿Cuánto cuesta una página web en Argentina?* From <https://paginaswebsac.com.ar/cuanto-cuesta-una-pagina-web-en-argentina/>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- FOERTSCH, C., & CAGNOL, R. (2013, Agosto 15). *The History Of Coworking In A Timeline*. From Deskmag: <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- Instituto Técnico Superior de Urdinarrain "Prof. Alberto R. Fabre". (n.d.). From Carreras: <https://isfdyurdinarrain-ers.infed.edu.ar/sitio/carreras/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Maurya, A. (2012, Febrero 27). *Lean Stack - Blog*. From Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean, 2nd Edition*. O'Reilly Media, Inc.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (n.d.). *Registro MiPyME*. From Datos Abiertos del Ministerio de desarrollo productivo: <https://datos.produccion.gob.ar/dataset/registro-mipyme>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2022, Junio 21). *Registro Nacional de Sociedades*. From Portal de datos Justicia Argentina:
<http://datos.jus.gob.ar/dataset/ee83de85-4305-4c53-9a9f-fd3d15e42c36>
- Municipalidad de Larroque. (2022, Mayo 5). *La Municipalidad de Larroque entregó certificados a 26 jóvenes de la ciudad, en el marco del Programa “Jóvenes por mas y mejor Trabajo”*. From
https://www.larroque.gob.ar/noticia/1606/la_municipalidad_de_larroque_entrego_certificados_a_26_jovenes_de_la_ciudad_en_el_marco_del_programa_jovenes_por_mas_y_mejor_trabajo
- Municipalidad de Larroque. (2022, Abril 29). *Veintiséis microcréditos fueron entregados en Larroque*. From
https://www.larroque.gob.ar/noticia/1594/veintiseis_microcreditos_fueron_entregados_en_larroque_destacando_el_trabajo_conjunto_y_las_virtudes_de_la_economia_social
- Neuberg, B. (2005, Agosto 09). *Coworking - Community for Developers Who Work From Home*. From Coding in paradise:
<http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html>
- Newmark Argentina. (2021, Julio). *El mundo del trabajo 2021*. From Newmark:
<https://view.ceros.com/newmark-marketing-latam/encuesta-espacios-de-trabajo-1-1-1/p/1>
- NIC Argentina. (n.d.). *Dominios y aranceles*. From
https://nic.ar/es/dominios/dominios_y_aranceles
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, no. 2, 137-145.
- Prensa Urdinarrain. (2022, Marzo). *Municipio de Urdinarrain*. From Noticias:
<https://urdinarrain.gov.ar/v2/se-firmo-el-convenio-con-la-utn-y-el-cge-para-el-inicio-de-la-tec-en-mecatronica/>
- Prensa Urdinarrain. (2022, Abril). *Municipio de Urdinarrain*. From Capacitaciones:
<https://urdinarrain.gov.ar/v2/capacitacion-en-gestion-de-equipos-de-alto-rendimiento/>
- Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.

Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2018). Terceros lugares como espacios de coworking, fab labs y living labs: conceptos clave y un marco referencial. *Rev. Cent. Estud. Sociol. Trab. Vol. Nro. 10.*

Timmons, J., & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. 8th edition.* . The McGraw-Hill Companies, Inc. .

UTN FRCU. (n.d.). From Carreras de pregrado:

<https://www.frcu.utn.edu.ar/index.php/estudiar/carreras-de-pregrado>

Web Empresa. (2022). *Hosting WordPress Argentina.* From

https://www.webempresa.com/wordpress/hosting-wordpress-argentina.html?utm_medium=affiliate&utm_source=833&utm_campaign=Afiliados

7. Anexos

7.1. Anexo I

Modelo Lean Canvas:

<https://drive.google.com/file/d/1zuKV4XnRAQpI9rFZJmLZKCT5UNd3yxH/view?usp=sharing>