



---

UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**MODELO DE NEGOCIO**

**“ESPACIOS DE COWORKING EL HORMIGUERO”:**

**PLAN COMERCIAL**

**Elaborado por:**

**JOSUE GABRIEL PINCAY QUIROZ**

**Tutoría por: MARIELA DEL PILAR ORTEGA CORREA**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador**

**Agosto, 2022**

- **CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS  
DE TITULACIÓN**

Yo, **Josué Gabriel Pincay Quiroz** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación **“Modelo de Negocio El Hormiguero” Plan Comercial**, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio **“El Hormiguero”**.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con la estudiante:

- **MERCHAN REYES LISSETTE ELIZABETH**

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



\_\_\_\_\_  
**Josué Gabriel Pincay Quiroz**

**1350234868**

Declaro que:

**Yo, Josué Gabriel Pincay Quiroz** en calidad de autor y titular del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio: El Hormiguero**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



— \_\_\_\_\_ —  
**Josué Gabriel Pincay Quiroz**

**1350234868**

## Resumen Ejecutivo

El presente documento es el análisis del macroentorno y plan comercial, de un modelo de negocio de espacios coworking denominado "El HORMIGUERO" que cubrirá las necesidades de infraestructura de los emprendedores de la ciudad de Guayaquil. Se busca evaluar la viabilidad del macro ambiente del proyecto para determinar la factibilidad y el desarrollo del negocio, así como también evaluar el comportamiento de consumo a través del estudio de mercado del emprendedor.

Kotler y Armstrong (2012) consideran que el entorno está formado por un microentorno y un macroentorno. El microentorno son los elementos que afectan pero que están cercanas a la compañía como los proveedores, competidores y clientes. Mientras que el macroentorno son las fuerzas que influyen en el microentorno como las fuerzas demográficas y políticas.

El HORMIGUERO es un proyecto innovador, creado con la finalidad de ser una alternativa y solución a la problemática, para emprendedores y trabajadores que generalmente no cuentan con los recursos para adquirir un local comercial u oficina.

Como elemento diferenciador de este proyecto se pretende un modelo de negocio dirigido atender los requerimientos de emprendedores de la ciudad de Guayaquil, que buscan espacios de trabajo cómodos y con tecnología de punta,, es así que ofrecemos unas instalaciones equipadas con tecnología de oficinas inteligentes, que permita que la comunicación entre individuos se lleve a cabo de la mejor manera, ya que son oficinas inteligentes que cuentan con sistemas de iluminación, control de acceso, teleconferencias, etc.

Según Jack Fleitman, (2000). "Un 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. Así como una guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa".

Es importante mencionar que contaremos con asesoría personalizada de expertos como mentores- coaches que acompañará a los emprendedores alcanzar sus metas propuestas y mejorar la productividad de nuestros clientes. Por lo expuesto anteriormente, el proyecto de espacios de coworking El Hormiguero, busca ser un promotor de proyectos para emprendedores y ser un lugar de trabajo cómodo, seguro, con tecnología de punta para el desarrollo de trabajos digitales de nuestros emprendedores, generando así más y mejores oportunidades de trabajo, haciendo que sus operaciones laborales sean más profesionales y competitivas en el mercado.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo entre LISSETTE MERCHÁN REYES y JOSÚE PINCAY QUIROZ, el mismo que explica el proceso de creación de un modelo de negocios para espacios coworking denominado “EL HORMIGUERO”, para el cual contamos con el trabajo de Lissette Merchán quien aporta con el análisis del macroentorno y con el trabajo de Josué Pincay quien aporta con el análisis del entorno comercial; por lo anterior expuesto, la presente propuesta muestra contenidos que están relacionados con otro documento que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad de que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

### **PALABRAS CLAVES**

Espacios corporativos, Coworking, emprendedores, productividad, innovador

### **Consideraciones éticas**

El proceso investigativo para la elaboración de este proyecto se lleva a cabo manteniendo la ética y la integridad de cada uno de los miembros participantes, quienes son estudiantes de la Universidad Casa Grande. Dentro del análisis del entorno macro y análisis del entorno comercial del modelo de negocio para espacios de coworking “El hormiguero” y se puede encontrar textos o fragmentos de ideas pertenecientes a otros autores, mismos que han sido consultados y citados como referencias para dar credibilidad y validez a la presente investigación, cabe mencionar que la idea surge debido a la creciente modalidad de trabajo colaborativo, y sus espacios están en pleno auge en Latinoamérica.

## Índice general

Resumen Ejecutivo	2
Consideraciones éticas	3
Índice general	4
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Antecedentes y justificación	9
Antecedentes	9
Problemática	9
Formulación del problema	10
Justificación	10
Objetivo general y específico del proyecto	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
1    Investigación de mercado	13
1.1	15
1.2	Objetivos Específicos 15
1.3	Diseño de Investigación 13
1.4	Técnicas e instrumentos de la investigación 13
1.4.1	Entrevista 13
1.4.2	16
1.4.3	16
1.5	Resultados de la investigación 14
1.5.1	Grupo Focal 14
1.5.2	Entrevistas 15
1.5.2.1	17
1.5.2.2	18
1.5.2.3	20

1.5.3	21	
1.5.4	Análisis de las encuestas.	22
2	Plan de marketing	24
2.1	Mercado objetivo	24
2.1.1	Oferta de mercado en Guayaquil	24
2.2	Objetivo de marketing o comerciales	25
2.3	Estrategia Competitiva	26
2.3.1	Estrategia Diferenciación.	26
2.4	Posicionamiento	27
2.5	Mix de Marketing	28
2.5.1	Producto/ Servicio	28
2.5.1.1	31	
2.5.2	Precio	31
2.5.2.1	34	
2.5.3	Distribución	33
2.5.4	Promoción y Comunicación	33
2.5.4.1	38	
2.5.4.2	38	
2.5.4.3	38	
2.6	Plan de Medios	36
2.6.1	Objetivos del plan de medio	37
2.6.2	Plan de Medios propuesto	39
3	Plan Comercial	43
3.1	Definición de objetivos comerciales	43
3.2	Organigrama del negocio	44
3.3	Estrategias comerciales	44
3.3.1	Plan de ventas	45
3.3.2	Definición de zonas y vendedoras	47

		8
3.3.3	Proyección de demanda	48
4	Plan Financiero	50
4.1	Proyección a 5 años:	50
	CONCLUSIONES	54
	Bibliografía	56
	Anexos	57



**Índice de tablas**

Tabla 1. Descripción de preguntas de la entrevista 1	15
Tabla 2. Descripción de preguntas de la entrevista 2	16
Tabla 3. Datos del entrevistado #3	18
Tabla 4. Objetivos del plan de marketing	25
Tabla 5. Precio según Planes	32
Tabla 6. Cronograma de actividades	35
Tabla 7. Objetivos del plan de medios	39
Tabla 8. Cronograma de contenido	41
Tabla 9. Plan comercial de cumplimiento de comisiones por ventas.	46
Tabla 10. Perfil del vendedor	46
Tabla 11. Proyección de la demanda	50
Tabla 12. Crecimiento Anual	51
Tabla 13. Cronograma de actividades	53
Tabla 14. Tabla de estimación de gastos de marketing	53

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Lugar donde se realizan actividades profesionales</i>	20
Figura 2. <i>Frecuencia actividades profesionales</i>	20
Figura 3. <i>Necesidad de lugar físico para ejecución de actividades profesionales</i>	21
Figura 4. <i>Consideración de alquiler de oficina de trabajo compartida</i>	21
Figura 5. <i>Disponibilidad de pagos</i>	22
Figura 6. <i>Precio por uso del espacio</i>	22
Figura 7. <i>Beneficios de “El hormiguero”</i>	28
Figura 8. <i>Oficinas privadas</i>	29
Figura 9. <i>Oficinas compartidas</i>	29
Figura 10. <i>Sala de reuniones</i>	30
Figura 11. <i>Sala de capacitaciones</i>	30
Figura 12. <i>Llave digital</i>	31
Figura 13. <i>Logotipo de la empresa</i>	36
Figura 14. <i>Arte digital para el plan de medios</i>	37
Figura 15. <i>Ejemplo de aplicación para control de métricas de interacción</i>	38
Figura 16. <i>Página web</i>	40
Figura 17. <i>Página de Facebook</i>	41
Figura 18. <i>Página de Instagram</i>	41
Figura 19. <i>Figura de Post para redes sociales</i>	42
Figura 20. <i>Planos de los espacios</i>	44
Figura 21. <i>Organigrama del negocio</i>	44
Figura 22. <i>Proceso sistemático de la prospección</i>	45
Figura 23. <i>Ubicación del establecimiento</i>	48
Figura 24. <i>Análisis de la oferta / demanda</i>	49
Figura 25. <i>Proyección de la Demanda</i>	52

## **Antecedentes y justificación**

### **Antecedentes**

El gobierno de Ecuador ha hecho un esfuerzo consciente para construir una comunidad de emprendedores jóvenes y prósperos, lo que ha llevado a la fundación de muchos espacios de cowork en todo el país. En Ecuador y otros países latinoamericanos, la nueva popularidad de los alquileres de espacios de oficinas compartidas ha llevado a los operadores a centrarse más en la comunidad al desarrollar sus modelos de negocios. (Coworker, 2022)

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, en su informe publicado correspondiente al año 2019-2020, menciona que Ecuador es uno de los países en el que se registran altos índices de emprendimientos, alcanzando un 36.2% entre emprendimientos pequeños y grandes, tomando en consideración que la mayoría inicia por la necesidad de producir recursos, haciendo énfasis en que a raíz del 2019 hay más movimiento en la implementación un negocio aunque este no se encuentre totalmente en funcionamiento. (GEM, 2019)

Un estudio realizado por (Coworking resources, 2020) Se identificó que la cantidad de espacios de coworking en todo el mundo llegó a casi 20 000 ese año y se prevé supere los 40 000 para 2024. Si bien la industria creció a un ritmo más lento en 2020, el crecimiento se recuperó y se desarrolló aún más rápidamente a partir de 2021, con una tasa de crecimiento anual del 21,3%. Ver (Anexo 1)

Según (Coworker, 2022) que une y promociona a escala mundial estos espacios, en Ecuador hay 68; divididas de la siguiente manera: 36 en Quito, 1 en Ambato, 1 en Baños, 7 en Cuenca, 2 en Ibarra, 1 en Portoviejo, 1 en Santo Domingo, 2 en manta, 1 en Torata el Oro y en Guayaquil 16.

### **Problemática**

En la actualidad nos encontramos en una sociedad de emprendedores que fortalecen sus deseos de crecer profesionalmente y mejorar sus ingresos económicos con sus productos y servicios; sin embargo, algunos de estos emprendedores no cuentan con un espacio propio o adecuado para desarrollar sus actividades. Un área de trabajo decente, que ofrezca bienestar físico y emocional, conlleva una buena iluminación, ventilación adecuada, nivel de temperatura promedio, carencia de ruidos perturbadores, etc. A esto se suman muebles ergonómicos y espacios aptos para el funcionamiento de una oficina. Si esto no existe, el principal impacto es para la salud de los trabajadores, dicen los expertos. Ellos podrían llegar a sufrir trastornos músculo-esqueléticos, dolores de cabeza, vértigo, entre otros malestares en su salud.

En la fase de iniciación de un emprendimiento las oficinas tradicionales representan un elevado costo, ya se adquirirla o alquilarla, además el usuario debe ocuparse de muchas cosas, como comprar café, recibir a sus invitados, pago de los servicios básicos e internet, esto ocasiona distracciones al

momento de realizar sus actividades y en las cafeterías además del ruido que afecta a la concentración, el internet inestable y la falta de materiales de oficina provoca que la productividad laboral disminuya.

### **Formulación del problema**

“El hormiguero” nace de la necesidad imperiosa de colaborar en dos puntos claves; salud y económico.

Contexto salud: espacios inadecuados de trabajo deterioran la salud.

Contexto económico: alto costo de inversión en una oficina propia y alto costo de alquiler de oficinas tradicionales.

***¿Es factible la creación de una empresa dedicada a ofrecer espacios de coworking a emprendedores y trabajadores independientes en la ciudad de Guayaquil en el año 2022?***

### **Justificación**

Se optó por realizar un modelo de negocios de espacios coworking en Guayaquil, ya que en la actualidad está en pleno auge en Latinoamérica. Los coworkings son ideal para la generación Millennial que está formada por jóvenes emprendedores, sociales, digitales, independientes, arriesgados y educados, atraídos por los espacios donde es posible la innovación y el trabajo compartido.

Según la (OMS, 2010, pág. 23) Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización de este y la cultura del ambiente de trabajo.

La economía colaborativa o consumo colaborativos es un modelo económico en el que, fundamentalmente, los usuarios se aprovechan de las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. (Banco Santander S.A., 2021)

Dado estos dos puntos, podemos destacar que los Coworking son negocios que generan más negocios, siendo un ambiente donde la colaboración es la clave para el éxito empresarial, los emprendedores compartirían con otros emprendedores de la misma rama o diferentes actividades permitiéndoles lograr conexiones profesionales potenciando sus negocios, por lo tanto, se justifica la presente investigación.

## **Objetivo general y específico del proyecto**

### **Objetivo General**

Identificar el entorno macroentorno empresarial y factibilidad de la implementación del Plan Comercial para la posible puesta en marcha de una empresa Coworking para emprendedores en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de Guayaquil, mediante la recopilación de datos, en cuanto al desarrollo de emprendimiento y económico de la ciudad.
- Identificar los potenciales competidores y su posicionamiento en el mercado, con el fin de diseñar las políticas de introducción al mercado.
- Conocer el rango de precios que los potenciales usuarios estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios.
- Definir los medios y estrategias de comunicación más adecuadas a ser utilizadas para dar a conocer nuestros servicios a nuestro grupo objetivo.

### **Descripción del modelo de negocios.**

La siguiente propuesta describe nuestro modelo de negocios para espacios de coworking El Hormiguero, con el cual presentamos un modelo para la creación de una empresa de coworking que brinde un cómodo y seguro lugar de trabajo para trabajadores freelance y emprendedores.

La propuesta presenta como los espacios de trabajo y reuniones contarían con todo el equipamiento necesario para poder trabajar cómodamente, con equipos de primera calidad, con tecnología de punta y seguridad en las oficinas, buscamos brindar servicios de apoyo a los nuevos emprendedores siendo además conectores para los enlaces con organizaciones y /o persona de su interés. También se brindarán servicios para incrementar la calidad de vida de los coworkers como sesiones de coaching, mentorías con expertos personalizadas, que permitan el alcance de los objetivos propuestos por nuestros clientes. Se organizarían distintas capacitaciones para los socios y el público, así como eventos sociales.

El objetivo es brindar un excelente lugar para llevar a cabo sus proyectos, vinculándose y creando redes de contacto entre ellos mismos y con el exterior. Se garantizaría flexibilidad, tanto como en los horarios de trabajo como en los precios, ya que se ofrecerían distintas categorías con sus respectivos beneficios y precios. A través de este estudio analizaremos el entorno macro que busca la factibilidad del proyecto, a través de conocer el mercado, la situación actual y la competencia, así como también que ofrecer a nuestros clientes.

La funcionalidad de este tipo de espacios fomenta la imagen profesional de la empresa, permite tener mayor equipamiento mediante pantallas, pizarras y una excelente conexión de internet. “Una empresa o freelance que realice sus reuniones en un lugar agradable, completamente equipado y

acondicionado ofrecerá una imagen más seria debido a que está mostrando la capacidad de contar con un lugar donde realizar acuerdos y solucionar cualquier tipo de contingencia” (Coworking, 2018)

Por otro lado, según Greg Balanko y Dickson (2007). "Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales”.

Según una encuesta de Global Coworking Survey (2018): “el 72% de los espacios de Coworking alcanzan una rentabilidad después de dos años de funcionamiento. Esto debido a la inversión inicial proveniente de gastos de mobiliario y material específico (silletería, mesas, iluminación, decoración, equipo técnico, seguridad, servicios públicos, gastos de administración, nómina de empleados, etc)

Fischer y Espejo (2017) consideran que es importante buscar una integración con los proveedores ya que para otorgar un buen producto o servicio las empresas requieren calidad, por lo que necesita que las organizaciones involucradas con ella también trabajen con calidad.

Todo el análisis del entorno macro se complementa con el trabajo realizado por mi compañera Lissette Merchán Reyes con el análisis del entorno macro, el mismo que complementa la propuesta colaborativa de ofrecer espacios de trabajo para el nicho de mercado encontrado, realizando un análisis del sector y del mercado actual, a través de las matrices de PESTEL y FODA así como también determinando a las fuerzas del mercado con el análisis de PORTER, esta información permite la creación del entorno para el desarrollo de nuestro modelo de negocios y de los hallazgos de la investigación que definen las características de nuestros clientes para la creación del buyer persona, modelo de canvas y determinar el mapa de experiencias del consumidor, contribuye con éxito al diseño de nuestra propuesta de modelo de negocios para espacios coworking El Hormiguero.

## 1 Investigación de mercado

### 1.1 Objetivo General

Conocer la aceptación de ingreso al mercado guayaquileño de un espacio coworking

### 1.2 Objetivos Específicos

- Analizar los patrones de comportamiento de nuestro grupo objetivo.
- Determinar los factores relevantes que los clientes prefieren de la competencia cuando deciden utilizar un espacio coworking.
- Definir estrategias de comunicación y plan de medios para dar a conocer El Hormiguero.

### 1.3 Diseño de Investigación

La investigación se realizará un tipo de investigación descriptiva por medio de una “investigación mixta” a través de enfoque cuantitativo y cualitativo como son el uso de herramientas como encuestas, y entrevistas a expertos y grupos focales, usando estas técnicas de recolección de datos que se complementan con la observación. Buscamos descubrir las necesidades y preferencias del consumidor para poder desarrollar nuestras estrategias comerciales. De la misma manera identificar los factores que buscan los usuarios de la competencia actual para lograr diferenciarnos de tal manera que logremos atacar un nicho de mercado que aún no haya sido atendido de manera correcta.

Asimismo, se hará uso de un diseño de campo, este método permitirá la recolección de datos de tipo cuantitativos, desarrollados con las encuestas, los cuales se encuentran enfocados a la observación, comprensión e interacción con los individuos desde el mismo lugar donde se producen los hechos.

### 1.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

Entre los instrumentos de recolección de datos para nuestra investigación se va a hacer uso de las entrevistas con la finalidad de obtener información cualitativa que aporte a nuestra investigación, así como el trabajo con grupos focales con emprendedores de la ciudad que con su aporte nos permiten conocer más información del mercado y complementamos nuestro estudio con las encuestas desarrolladas.

#### 1.4.1 Entrevista

En este caso hemos realizado 3 entrevistas a profundidad a personas que tienen o hayan tenido un espacio coworking, de manera que, con la cual buscamos identificar cuáles son los resultados de manejar espacios de trabajos abiertos y cerrados y que sean compartidos, así mismo conocer los inconvenientes que determinan al momento de retener a los clientes, conocer el impacto de la competencia en el mercado actual, así mismo identificar el nicho de mercado que escogieron.

#### **1.4.2 Grupo focal**

Se realizó un grupo focal entre de 6 integrantes, emprendedores, con el objetivo de adquirir insights de los comportamientos y tendencias al momento de producir contenido, comprendiendo que, estas personas no poseen una oficina propia. El grupo focal se llevará a cabo mediante una reunión en la plataforma Zoom, con la finalidad de obtener información clara y que pueda ser grabada para efectos de nuestra investigación.

#### **1.4.3 Encuestas**

Para el desarrollo de las encuestas, se probó primero en amigos cercanos que son emprendedores, una vez realizadas las pruebas necesarias del formulario de la encuesta, se determinó un muestreo por conveniencia para obtener información real y cercana. El formulario de encuesta se realizó de manera virtual por medio de la plataforma Google Forms, en la ciudad de Guayaquil, a un grupo de jóvenes que se ajusten al perfil profesional que se encuentren estudiando, tengan un título de tercer nivel o postgrado el cuestionario consta de 14 preguntas cerradas. Tomamos una muestra de 200 encuestas realizadas.

### **1.5 Resultados de la investigación**

#### **1.5.1 Grupo Focal**

El grupo focal fue realizado en una reunión de trabajo a través de la plataforma Zoom, tomó en promedio una hora de duración con la participación de seis invitados a la sesión de trabajo, en donde todos concuerdan que la plataforma es un medio que los beneficia en el factor tiempo. Los participantes consideraron muy importante el uso de gráficos e imágenes para llevar a cabo un trabajo creativo y aportar ideas para lograr encontrar la solución. Son factores claves para lograr maximizar el nivel de productividad de un equipo de trabajo y de la persona como tal. Sin presión, existe buena comunicación entre las personas.

Ciertamente, los espacios de coworking suelen ser mejor vistos para trabajar, sin embargo, no todos están equipados tecnológicamente, ni con los implementos necesarios para lograr cerrar una negociación. Los participantes determinaron a las cafeterías como un lugar poco eficiente para llevar a cabo una reunión de trabajo ya que no cuentan con los materiales ni el ambiente propicio, además de la distracción que estos lugares puedan causar y la poca confidencialidad. También cabe señalar que los costos por el uso de las instalaciones de una cafetería como espacio de trabajo, ya que suele ser muy alto para los emprendedores, entre ellos se encuentran las cafeterías más visitadas como son Sweet & Coffee, La española y Café Bombón, al ser un lugar donde debes consumir lo mínimo en alimentos o bebidas, y aun así no obtienen todos los servicios que necesitan.



Actualmente en los espacios coworking, buscan principalmente la seguridad de las oficinas, la privacidad y sobre todo la disponibilidad de un internet altamente rápido, además de contar con materiales básicos de oficina, como impresoras, marcadores, pizarra, pantallas para proyectar o tener un SMART TV como herramienta para proyectar el material que se necesite implementar en esa reunión, sea de presentación de algún producto, proyecto o capacitación de personal, o ese material de soporte que se tiene donde realizar apuntes de manera inmediatas y prácticas.

El trabajo realizado con nuestro grupo focal nos permitió encontrar los factores de uso de los emprendedores, en el momento de escoger un espacio de coworking.

### 1.5.2 Entrevistas

Para el estudio se desarrolló 3 entrevistas a profundidad personas importantes en la empresa privada y coworking para conocer sus puntos de vistas y para tener apreciaciones que nos ayuden a mejorar la idea de negocio a desarrollarse en el espacio co working EL HORMIGUERO con la finalidad de generar un impacto en el mercado es así que se obtuvieron los siguientes resultados de las entrevistas, hemos analizado los más importantes.

#### 1.5.2.1 Entrevista Nro. 1

**Tabla 1.** Descripción de preguntas de la entrevista 1

Descripción	Entrevista 1
<b>Nombres Completos:</b>	Aldo Arellana Icaza
<b>Profesión</b>	CEO Invernadero
<b>Categoría</b>	Cliente
<b>¿Para reactivarse hicieron alguna adecuación para la bioseguridad?</b>	La filosofía institucional se basa en mantener estándares de calidad en el modelo de atención. Por supuesto se debe tomar todas las correcciones pertinentes al negocio.
<b>¿Qué podría ocurrir con el coworking en el mundo post pandemia?</b>	Son importantes para los profesionales porque se crean áreas de trabajo alternativo para ahorrar dinero y tener espacios acordes para su actividad de trabajo.

<p><b>¿Qué ventaja o valores agregados ofrecerán frente al aumento del teletrabajo?</b></p>	<p>Las nuevas modalidades de teletrabajo generan un cambio organizacional e incluso que los empleados o emprendedores busquen áreas o ambientes de trabajo acorde a su necesidad.</p>
<p><b>¿Pérdidas de cuánto registran hasta el momento?</b></p>	<p>En la actualidad no tenemos perdida.</p>
<p><b>¿Le gustaría ampliar su red de negocios?</b></p>	<p>Por supuesto, pero depende de la demanda de los clientes para aumentar la capacidad operativa en el coworking.</p>
<p><b>¿Tiene aceptación un negocio de Coworking por parte de expertos y usuarios?</b></p>	<p>Si, más por los precios accesibles que sostenemos para los clientes para realizar sus negocios en nuestras instalaciones.</p>
<p><b>¿En qué medida les afectó el home office?</b></p>	<p>La iniciativa de nuestro negocio es generar planes de productos acorde a la necesidad empresarial.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

### **Análisis General:**

En la entrevista realizada al Sr. Aldo Arellana Icazana, CEO Invernadero COWORKING, menciona que para poder reactivarse tuvieron que acceder a una certificación ISO en los procesos de bioseguridad a fin de que se minimicen los riesgos en sus clientes. También menciona que en la actualidad este tipo de negocios como los espacios de coworking permiten que las compañías modifiquen su visión y sus procesos operativos. Destaca que no tuvo pérdidas en su inversión, al contrario, se observó un retorno acelerado ya que sus oficinas no sólo están destinadas a alquilarlas por tiempos indefinidos a las empresas. Parte de su iniciativa es motivar a los empresarios a designar una oficina a sus mandos medios y ejecutivos un lugar que le permita mantener su ritmo de trabajo, en el que podrá monitorear el cumplimiento de sus equipos de primera línea.

#### **1.5.2.2 Entrevista Nro. 2**

**Tabla 2.** Descripción de preguntas de la entrevista 2

<b>Descripción</b>	<b>Entrevista 2</b>
<b>Nombres Completos:</b>	María Carola Minuche
<b>Profesión</b>	Gerente Regional Parque de La Paz
<b>Categoría</b>	Tendencia
<b>¿Cuál es el futuro del coworking en el país?</b>	Considero importante porque las empresas pueden ahorrar dinero y gastos operativos al presentar oficina coworking para realizar su trabajo.
<b>¿Cómo afectó la cuarentena por la pandemia al sector, en general?</b>	Fue un problema porque no se podía cumplir la operatividad de la empresa de forma eficiente y eficaz antes los factores externos que se suscitaron en dicho tiempo.
<b>¿Cómo lograr que los emprendedores de distintos rubros vuelvan a reunirse e interactúen bajo un mismo techo cuando la norma es el aislamiento?</b>	Más bien es ofrecerles tranquilidad que pueden trabajar en un lugar seguro y que sigue los estándares de calidad.
<b>¿Cuáles son las principales desventajas de este?</b>	Que no exista un correcto control de las personas que pueden participar al mismo tiempo en el coworking y se generen conflictos por la ausencia de comunicación.
<b>¿Qué tipos de compañías utilizan los espacios de coworking en Guayaquil?</b>	La mayoría de las empresas buscan tener espacios cómodos, seguros y confortables para realizar sus acciones de negocio en un mismo sitio.
<b>¿Un ambiente coworking en la ciudad de Guayaquil es viable técnicamente?</b>	Si, porque busca dar facilidad al emprendedor, empresario y profesional que busca tener un espacio en donde pueda realizar sus actividades personales, trabajo y negocios sin problema alguno.

Fuente: Elaborado por el autor

### **Análisis General:**

María Carola Minuche -Gerente Regional Parque de la Paz, considera que según las demandas de mercado en cuanto al ahorro en alquileres de pisos completos, edificios u oficinas el ahorro es representativo versus a la producción alcanzada, sin embargo tiene dentro desventajas el aforo limitado

por ya que son espacios pequeños destinados a usuarios específicos. Menciona que ha invertido en una certificación ISO que garantiza los procesos de bioseguridad, la misma que ofrece esa tranquilidad a nuestros clientes frente al covid 19 y sus distintas variantes.

Sus clientes frecuentes son los emprendedores que usan las instalaciones para cerrar negocios o acordar contratos, proveedores, abogados, capacitadores, etc. Y los que usan sus oficinas con mayor frecuencia, son las multinacionales, como cervecera nacional, aseguradoras, empresas de desarrollo y sistemas, actualmente empresas de telemercado, encuestadoras y cementerios, por lo tanto considera que ambiente coworking en la ciudad de Guayaquil es viable técnicamente ya que actualmente las empresas buscan optimizar procesos y mejorar los tiempos de sus entregables, y en estos espacios cuentan con todos los recursos para lograr estos objetivos sin distractores de por medio.

### 1.5.2.3 Entrevista Nro. 3

**Tabla 3.** Datos del entrevistado #3

<b>Descripción</b>	Entrevista 3
<b>Nombres Completos:</b>	Danika Roldos
<b>Profesión</b>	Economista
<b>Categoría</b>	Economía
<b>¿Es rentable el coworking en 2021</b>	Desde mi apreciación considero que sí porque un espacio puede alquilar a varias personas que pueden hacer uso de forma simultánea para su beneficio.
<b>¿Los costos de alquileres de espacios de trabajo se mantienen o han subido a raíz de la pandemia?</b>	Todo depende del sector y plusvalía que tengan la infraestructura en donde los empresarios fijan sus precios de alquiler.
<b>¿Es beneficioso optar por espacios de coworking, para quienes pueden pagar un alquiler?</b>	Si, porque destinará que días utilizarán el ambiente de coworking y podrán realizar sus acciones de negocios a un menor costo de inversión.
<b>¿Dónde se consideraría que fuera una ubicación idónea para brindar un servicio de oficinas cooperativas dentro de Guayaquil y poder generar una buena rentabilidad y acogida?</b>	Sería más óptimo el norte de la ciudad de Guayaquil para efectuar negocios.

<p><b>¿Cuál cree usted que sería un precio justo por mes por el uso de un espacio de Coworking?</b></p>	<p>Considero que sería dentro del catálogo de producto que ofrecía la empresa a sus clientes puede ser cobros por horas, semanales, mensuales con una tarifa base general para cuidar la rentabilidad del negocio.</p>
<p><b>¿Según su criterio cuál sería la disponibilidad de pago (mensual, semanal, por hora) según el tiempo de uso de Coworking?</b></p>	<p>Mensual para garantizar el flujo de ingreso a los estados financieros.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

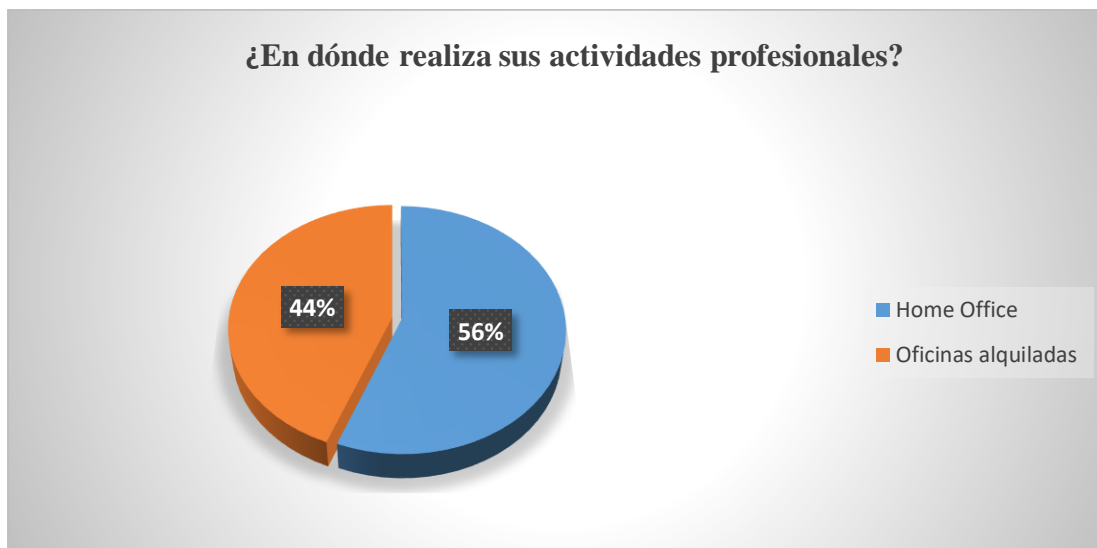
### **Análisis General:**

Econ. Danika Roldós – Gerente administrativo (coworking), compara una empresa como un ser humano en su ciclo de vida, nace, crece, se reproduce y muere. En el caso de este nuevo negocio que nació en medio de esta pandemia, siendo una alternativa para las empresas en cuanto al teletrabajo, buscando alejar a los colaboradores de los distractores del hogar que bajan su desempeño y la productividad de los empleados. Como Gerente Administrativo de la empresa indica que han agregado valor a sus paquetes, lo cual permite empujar la curva de precio para generar mayor utilidad con una visión de ganar con una simple ecuación  $V = B - C$  “Valor = Beneficios – Costos”, por lo tanto, se maneja una lista de precio según los tiempos de alquiler y condición del cliente, si es empresa o emprendedor, así como descuentos que se activan según el tiempo de alquiler y el acuerdo en el contrato, considerando valores preferenciales a los emprendedores.

### **1.5.3 Encuestas**

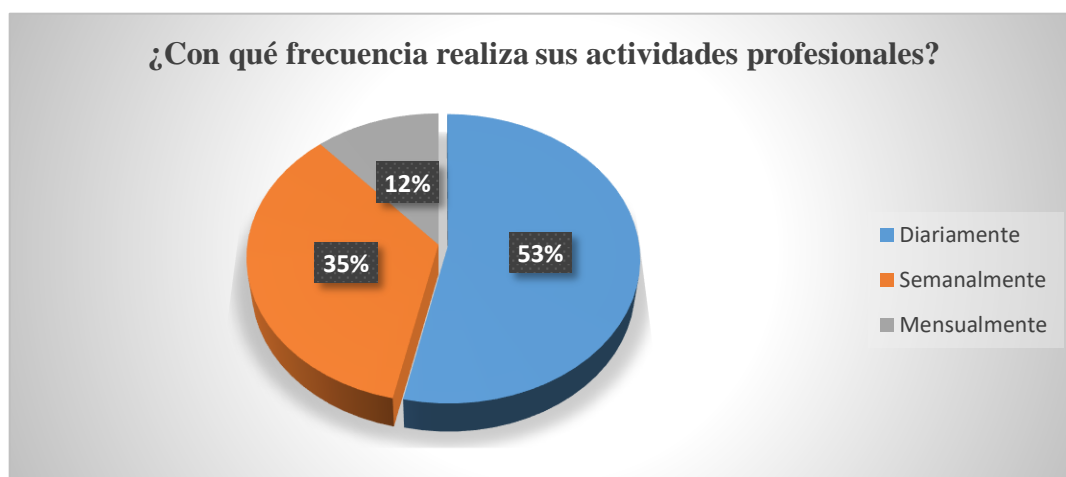
A continuación, se realizará un análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta efectuada, los datos de las encuestas se encuentran en la sección de anexos de este documento que completa la información de nuestra investigación. Dentro de las preguntas más relevantes para el plan de negocios, se encuentran las siguientes:

**Figura 1.** Lugar donde se realizan actividades profesionales



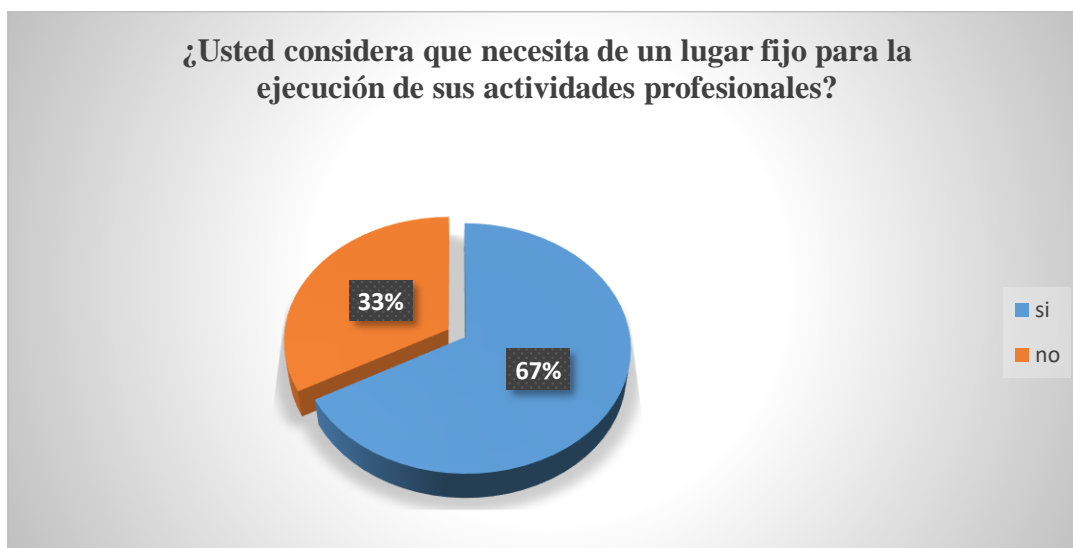
Nota: Se puede observar que el 56% realiza sus actividades profesionales en modalidad Home Office. Elaboración propia

**Figura 2.** Frecuencia actividades profesionales



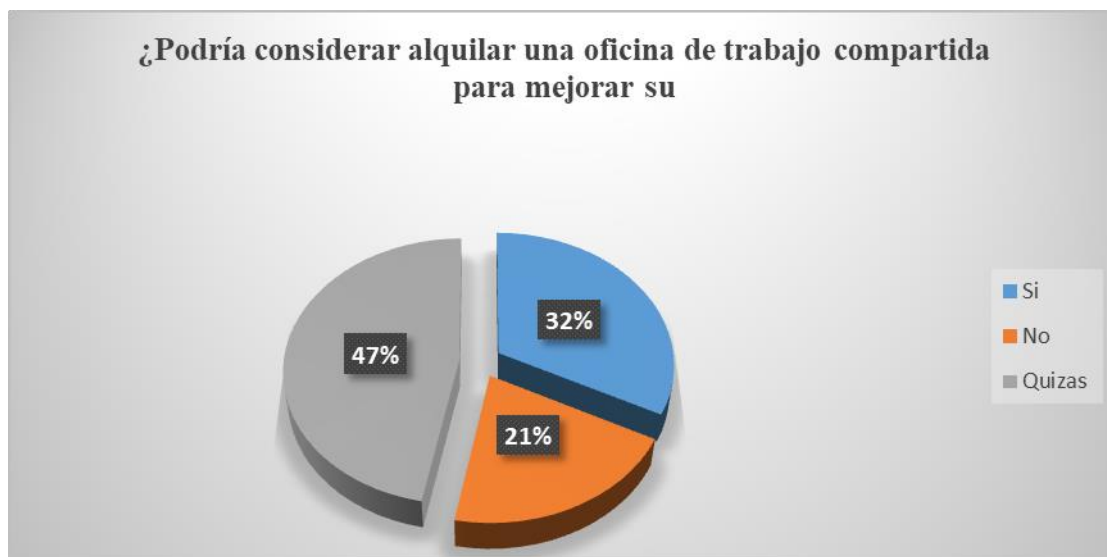
Nota: Se puede observar que el 53% realiza sus actividades profesionales diariamente. Home Office, mientras un 35% lo realiza de manera semanal. Elaboración propia

**Figura 3.** Necesidad de lugar físico para ejecución de actividades profesionales



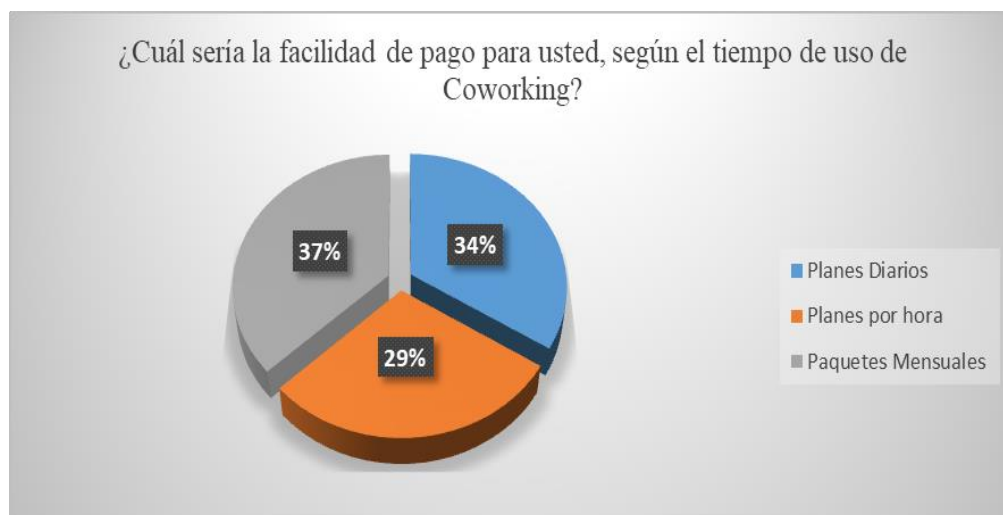
Nota: El 67% considera que necesita un lugar fijo para realizar sus actividades profesionales.  
Elaboración propia

**Figura 4.** Consideración de alquiler de oficina de trabajo compartida



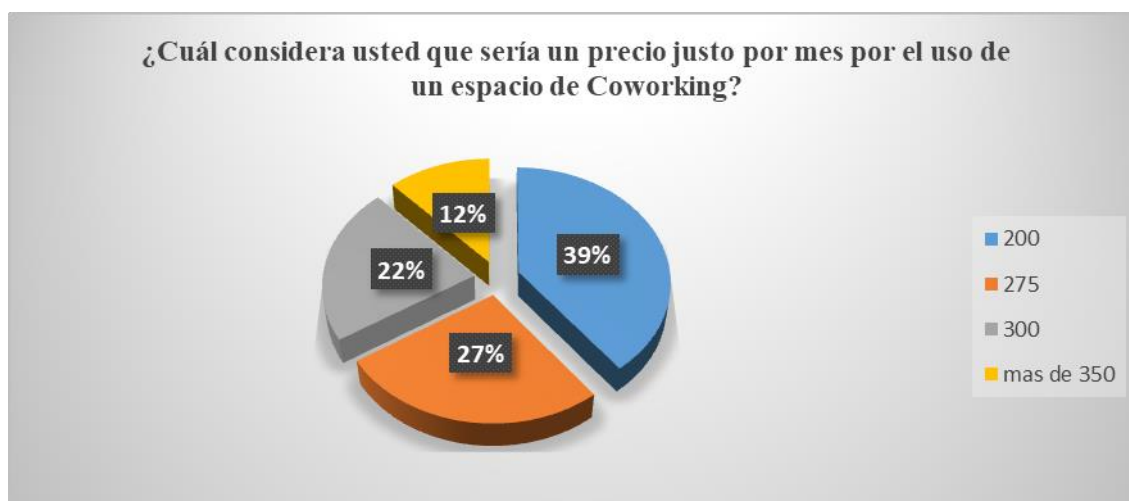
Nota: El 47% no se encuentra seguro de alquilar un espacio de trabajo compartido. Elaboración propia

**Figura 5. Disponibilidad de pagos**



Nota: La mayoría de las personas prefiere realizar el pago diario o mensual. Elaboración propia

**Figura 6. Precio por uso del espacio**



Nota: Predomina un valor de USD 200 por el uso de un espacio de coworking mensualmente. Elaboración propia

#### 1.5.4 Análisis de las encuestas.

A través de las encuestas efectuadas se pudo conocer que los emprendedores que por lo general buscan los servicios de Coworking son ya profesionales e inclusive muchos han realizado sus estudios de maestrías y postgrado. Al respecto, cabe señalar que de los profesionales encuestados la mayor parte de ellos indicaron que realizan sus actividades profesionales desde sus hogares. No obstante, una cantidad



significativa de estos indicó que alquilan una oficina o un departamento privado para brindar sus servicios profesionales.

Ahora bien, respecto a la frecuencia en que los emprendedores realizan sus actividades cabe señalar que la mayor parte de estos señalaron que lo hacen diariamente, por lo que se necesita del alquiler de una oficina puesto a que existen temporadas altas y bajas en su trabajo. De tal manera, esto significa que el coworking es una buena alternativa ya que le permitirá demostrar una imagen sobresaliente a sus clientes.

En efecto, la mayoría de encuestados señalaron que requieren de un lugar fijo para poder llevar a cabo sus actividades profesionales. Muchos de los emprendedores indicaron que su forma de trabajar es tanto individual como grupal. Referente a los recursos con los que cuenta para realizar sus actividades los profesionales en su mayor parte indicaron que sí cuentan con todos los recursos necesarios, sin embargo, un porcentaje considerable señaló que no cuentan con todos los recursos para brindar eficientemente sus servicios.

Por otro lado, los profesionales encuestados señalaron en su mayoría que sí conocen de sobre el coworking, pero un porcentaje significativo indicó que no poseen conocimientos del mismo. Sin embargo, aquellos profesionales que tienen conocimiento de este tipo de negocio se encuentran evaluando la posibilidad de usar una oficina de coworking. Además, la mayoría de ellos señalaron que les gustaría que su oficina estuviera ubicada en el centro o en el norte de la ciudad. Respecto al pago de los espacios de coworking los encuestados señalaron que les gustaría que se les ofrecieran paquetes de pagos mensuales. En efecto, señalaron que el pago mensual por estos servicios podría ser de \$200,00. Si el pago se realiza por hora el costo que ellos estarían dispuestos a pagar sería de \$6-\$10 por hora por el uso de un espacio de Coworking.

## 2 Plan de marketing

En este apartado es preciso mencionar que el plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 123).

### 2.1 Mercado objetivo

De acuerdo con Schuermann (2014) las empresas de coworking trabajan para un mercado compuesto por personas “jóvenes, creativas y llenas de ideas, independientemente de su origen” (pág. 37). Para nuestro análisis podemos identificar de manera más precisa a los coworkers (como se denomina a quienes laboran bajo este modelo) quienes se componen principalmente por trabajadores independientes y emprendedores, en segundo lugar, por empleados de corporaciones y en tercero, por emprendedores con empleo. Es necesario resaltar que entre los aspectos más comunes que encontramos en todos estos segmentos, es contar con un alto nivel de educación. Las edades que se determinan para el uso de este espacio son en su mayoría entre 25 y 39 años, con dos terceras partes de hombres y una tercera parte de mujeres.

En cuanto a los sectores que demandan con mayor intensidad los espacios de coworking en primer lugar están los desarrolladores o programadores web, le siguen los diseñadores gráficos y web designer, posteriormente las actividades de consultoría, y asesores en temas de marketing. De los cuales casi la mitad comprende a grupos de personas que solían trabajar desde casa, y una cuarta parte en oficinas tradicionales según Schuermann (2014). De acuerdo con González, y otros (2017) el coworking se dirige a un tipo específico de clientes, que suelen reflejar características comunes pues sus intereses se centran en el emprendimiento y el trabajo independiente. Estos autores destacan como aspectos del perfil de estos clientes: ser emprendedores, empáticos con capacidad para observar el mundo desde diversas perspectivas, pensamiento integrador para plantear escenarios diversos ante problemas existentes, optimistas y abiertos a experimentar.

#### 2.1.1 Oferta de mercado en Guayaquil

Cada vez Guayaquil suma más espacios y oficinas de coworking en las zonas con alto movimiento comercial, dejando el centro de la ciudad y ocupando más espacios en zonas del norte de la ciudad.

Según (Coworker, 2022) que une y promociona a escala mundial estos espacios, en Ecuador hay 68; divididas de la siguiente manera: 36 en Quito, 1 en Ambato, 1 en Baños, 7 en Cuenca, 2 en Ibarra, 1 en Portoviejo, 1 en Santo Domingo, 2 en manta, 1 en Torata el Oro y en Guayaquil 16.

De los espacios de coworking hemos considerado los de mayor reconocimiento y confiabilidad actualmente en el sector, a continuación, vamos a enlistar estas empresas de coworking del mercado Guayaquileño:

- I. Panal Coworking: Edificio Sky Building, oficina 423 Cdla. Bahía Norte Solar 1 Mz. 57 A la salida del aeropuerto JJO
- II. Invernadero Coworking: Urdesa. Víctor Emilio Estrada 1021 y Jiguas / Calle Primera 107 y Bálsamos (equina)
- III. Estación Coworking: Cdla. Simón Bolívar, Alconsa Building – Av. Hermano Miguel Mz 2 Solar 76.
- IV. Comadres Coworking: Urdesa central, calle Dátiles y 3ra, manzana 40 villa 12
- V. Innobis Coworking: Edificio Trade Building, Torre B, PB. Ciudad del Sol.
- VI. One Coworking: Kennedy Norte, Av. Miguel H. Alcívar y Eleodoro Arboleda, Edf.
- VII. Plaza Center, Piso 8 Oficinas 802 – 80
- VIII. Central Worklab: Avenida de las Américas 904 y Plaza Dañín
- IX. KPI & Metrics Coworking: Urbanización La Cumbre Baja Mz 4A #39

La oferta de servicios de coworking en la ciudad varía en los costos de las oficinas según la empresa o el plan que elijas. En cuanto a los tipos de planes que se ofrecen, estos dependen si el espacio a alquilar es abierto o privado, el número de personas que trabajan contigo o si eres solo tú, el horario laboral, los servicios incluidos, etc.

Para los emprendedores solitarios puede costar aproximadamente desde los \$100 mensuales. Entre los beneficios que incluyen son el pago de los servicios básicos como son luz, agua, teléfono, internet, un espacio para cafetería compartido y el servicio de mensajería, que normalmente se deben pagar aparte si alquilas una oficina. Es decir que por un solo pago al mes tienes todos estos servicios.

Otros servicios incluyen el uso de una sala de reuniones o un espacio para realizar eventos, aunque en los planes más económicos se cobra estos servicios por separado a través de un importe mínimo adicional cuando necesites usarlos. Así como también el parqueo por el tiempo de uso de la oficina.

## **2.2 Objetivo de marketing o comerciales**

Los objetivos del plan de marketing están enfocados en participación de mercado, satisfacción del cliente, ventas y fidelización del cliente. A continuación, se van a citar los objetivos más importantes entre los que se destacan:

**Tabla 4.** *Objetivos del plan de marketing*

<b>OBJETIVOS</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
<b>Participación de mercado</b>	Incrementar la participación de mercado en un 8% en el primer año	Ventas totales del mercado	Estado de Pérdidas y Ganancias
<b>Satisfacción del cliente</b>	Incrementar la satisfacción del cliente en un 70% el primer año	% Clientes Satisfechos	Método de la encuesta de servicio al cliente
<b>Ventas</b>	Incrementar el número de espacios alquilados en un 60% el primer año	No. de espacios alquilados	Facturación anual
<b>Fidelización</b>	Incrementar la fidelización de los clientes en un 50%	No. De contratos renovados	Contratos renovados

### 2.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que utilizaremos es la de enfoque ya que nos vamos a dirigir a un segmento desatendido en ambientes de trabajo de la zona norte de la ciudad de Guayaquil. Donde se ofrecerá a los usuarios un lugar de trabajo seguro y con oficinas inteligentes con modernos acabados y áreas comunes para aquellos que busquen una imagen profesional, flexibilidad de tiempo, ahorro en gastos administrativos e interacción con otras personas, networking.

Es así, como penetramos a los emprendedores y profesionales entre 25 a 30 años, con una posición social alta, media-alta y media, que se encuentren en el sector norte de la ciudad y busquen espacios inteligentes de oficinas de trabajo para que puedan desarrollar su trabajo dentro de las áreas de diseño gráfico, marketing digital, community management, desarrollo web, audiovisual y apps. Por lo cual, el servicio se enfocará principalmente en mantener equipamiento tecnológico de primera y contar con el equipo técnico especializado para el desarrollo del proyecto de la persona de manera correcta.

### **2.3.1 Estrategia Diferenciación.**

Dado que el tipo de empresa es implementar una estrategia de diferenciación, hemos identificado en nuestra investigación las características que requiere el consumidor y nos hemos planteado una propuesta de valor, conociendo previamente las debilidades y fortalezas de los competidores. A continuación, la oferta de El Hormiguero que genere una diferencia al cliente en el momento de escoger un espacio abierto o cerrado de trabajo.

#### **Espacios de trabajo:**

Dentro de las acciones que sumen valor a la organización es la de contar con espacios organizados, con diseños innovadores, dividiendo bloques de servicios e implementando atenciones personalizadas para necesidades que se ofrezcan dentro del tiempo de trabajo. Seguridad en el ingreso de las oficinas al contar con tarjeta electrónica de ingreso para los usuarios y guardias de seguridad en las instalaciones para registrar el ingreso de personas.

#### **Tecnología de punta:**

Contar con equipos de cómputo con programas y paquetes tecnológicos de trabajo actualizados, acceso a conectividad 5G; además dentro de las instalaciones se cuenta con termostatos digitales, sensores de temperatura, relés para una red eléctrica inteligente y respetuosa con el medio ambiente, uso de paneles solares para ahorro de luz.

#### **Expertos mentores**

Por otro lado, se ofrecerá el servicio de consultoría por profesionales expertos para que nuestro cliente pueda estar asesorado en diferentes áreas de negocios, con el acompañamiento de un mentor que le permita alcanzar sus objetivos de trabajo así como también el desarrollo de redes y contactos de trabajo que les permita generar reuniones de trabajo y contar con especialistas en diseño gráfico y marketing digital y asesoramiento legal; quienes forman parte de la red de emprendedores y facilitan el trabajo colaborativo.

#### **Afiliación con descuento por cliente frecuente**

La empresa otorgará a sus clientes diversas formas de pago en correspondencia a las instalaciones que desee para su emprendimiento de espacios abiertos o cerrados, y para diferenciarse de la competencia otorgará, una tarjeta de afiliación que le permitirá descuentos 10%, 15% y 20% en sus cuotas por planes de alquiler de tres meses

Contar con una estrategia de diferenciación en la actualidad se ha convertido en una prioridad para las organizaciones, esto es por dos razones principales: La competencia en el mercado se incrementa cada día y porque los clientes se han empoderado con el acceso a la información.

Para el autor López (2018) ,una estrategia de diferenciación consiste en el desarrollo de un plan de acción que tiene como finalidad lograr que un producto o servicio pueda posicionarse en el mercado local y destaque sobre la competencia. Con esta estrategia, la marca capta la atención, obtiene reconocimiento e inclusive puede llegar a alcanzar la fidelización de sus clientes, generando una ventaja competitiva que distingue a la empresa y al servicio o producto que esta proporciona y la respalde en el tiempo.

## 2.4 Posicionamiento

En el mercado ecuatoriano, las diferentes marcas se han posicionado de acuerdo a un nicho de mercado específico. Esta segmentación se suele dividir en base a diferentes características del perfil del cliente tales como producto, servicio, costos, motivación.

El Hormiguero busca posicionarse como una marca con un servicio de primera calidad, con equipamiento tecnológico sofisticado, asesoría al consumidor para el uso de los equipos, acompañamiento durante el desarrollo de su proyecto y oportunidad de networking con empresas reconocidas. Por ello, El Hormiguero, busca generar un servicio que brinde la oportunidad de crear espacios abiertos y cerrados para nuestros clientes a diferentes precios y planes, en un ambiente cómodo y seguro de trabajo con la más alta tecnología para el desarrollo de sus ideas.

Es así que basados en los resultados de la investigación realizada previamente y una vez que tenemos claro nuestra propuesta de valor para el cliente, hemos trabajado en la construcción del posicionamiento para el mercado objetivo:

***“Para los trabajadores independientes y emprendedores, que buscan espacios de trabajo seguro y confiable, en nuestro coworking, el Hormiguero, proveemos del servicio ideal para desarrollar sus ideas de negocios, en un ambiente cómodo y seguro, tecnología de punta y que además contamos con profesionales afiliados que ofrecen la mentoría personalizada como coach, así como también contamos con nuestra tarjeta de membresías para descuentos.”***

## 2.5 Mix de Marketing

### 2.5.1 Producto/ Servicio

Es importante destacar que la imagen de marca: “El Hormiguero” es el nombre de la empresa, de allí parte la imagen real de un *Hormiguero* siendo una entrada subterránea, con espacios organizados, donde viven las hormigas, en familias y trabajan conjuntamente, la imagen de la marca se basa en las grandes cadenas de ideas de la organización de las hormigas en el trabajo.

**Figura 7. Beneficios de “El hormiguero”**



Elaboración: Propia

### 2.5.1.1 Estrategia específica para la industria y el mercado seleccionado

Brindaremos espacios de trabajo desde oficinas compartidas, privadas, salas de reuniones y sala de capacitaciones dirigido a pymes, profesionales independientes, emprendedores, con acceso a equipos como: impresoras y fotocopadoras, además de una cafetería y baño.

Con respecto a la descripción del servicio de oficinas compartidas o zonas contará con:

**Oficinas privadas:** Ofrecemos oficinas amobladas con los equipos y suministros necesarios (mesa de trabajo y gavetas para documentos) para que puedan trabajar con total independencia y privacidad sin distracciones, con la finalidad de que nuestros usuarios puedan concentrarse en el desarrollo de su negocio.

**Figura 8.** *Oficinas privadas*



**Oficinas compartidas:** Este servicio es adecuado para quienes están cansados de trabajar en su casa, en cafés o patios de comidas de los centros comerciales pues con el ruido de los vecinos, familia o gente alrededor no les permiten concentrarse. Estos ambientes son inspiradores para generar nuevas ideas, incrementar networking, mejorar la productividad y proyectar imagen profesional.

**Figura 9.** *Oficinas compartidas*



**Sala de reuniones:** Además de oficinas tenemos espacios disponibles de hasta 10 personas adecuadas para reuniones con clientes, socios, proveedores o colaboradores en donde se podrá realizar acuerdos, negociaciones y cierre de negocios. Nuestros espacios se ajustan a los objetivos empresariales de nuestros usuarios incluyendo sala equipada para realizar presentaciones con tv, cable HDMI, pizarras de vidrio y proyector donde visualizar objetivos, datos numéricos, etc.

**Figura 10.** *Sala de reuniones*





**Sala de capacitaciones:** Ofrecemos ambientes acogedores y confortables con mobiliario apilable, movable y dinámico. Esto permitirá adaptar los espacios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. La capacidad máxima es de 30 personas donde se podrán desarrollar talleres de entrenamiento, capacitación y otros.

**Figura 11.** *Sala de capacitaciones*



Todos nuestros servicios tendrán acceso a las áreas comunes del edificio y servicios adicionales, tales como:

- Comedor equipado con mesas para disfrutar del almuerzo, contará con microondas, cafetería.
- Área de copias e impresiones y escaneos con la más alta tecnología de trabajo.
- Recepción y manejo de correspondencia (atención de llamadas y dirección comercial).
- Sala de reuniones según el plan elegido (horas gratuitas).
- Espacios recreativos y lúdicos (patio, área de yoga)
- Limpieza y mantenimiento de todos los ambientes: mesas de trabajo, zonas comunes, espacios generales, oficinas.

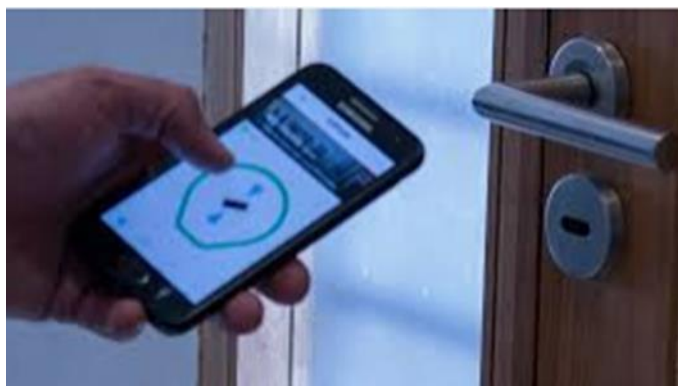
- Mueblería ergonómica: para evitar malas posturas y/o dolores musculares y puedan trabajar con total libertad y seguridad.

Adicionalmente se contarán con los siguientes beneficios:

- Internet de banda ancha: para que el usuario no tenga inconvenientes en el momento de desarrollar su trabajo.
- Seguridad: contaremos con un personal al ingreso de las instalaciones para controlar el ingreso y salida de los usuarios.

Se contará con una llave digital la misma que es configurada en los dispositivos celulares de nuestros clientes por medio de un APP el mismo que da exclusividad y diferencia nuestros servicios de la competencia.

**Figura 12.** *Llave digital*



## **2.5.2 Precio**

En la empresa se manejan precios competitivos acorde a la demanda del mercado, se busca incrementar la oferta por medio de incentivos compensatorios, construyendo relaciones e incentivando la demanda, logrando así ingresos considerables por volumen de nuestros clientes de una manera estable y sostenible. Sala con costos preferenciales.

### **2.5.2.1 Precio según planes y membresías.**

Como lo hemos descrito anteriormente el emprendedor busca en el mercado diferentes opciones para el uso de espacio compartido que cuente con ambientes cómodos y seguros. Para determinar el precio del servicio hemos determinado algunas necesidades del cliente como son el uso de espacios por hora, diario, semanales, mensuales y para eventos específicos. Cabe señalar que el precio se ha fijado en base a la información recabada por medio de la encuesta.

El acceso y la disponibilidad de horarios para los usuarios de las instalaciones y de los espacios de trabajo propuesta en este proyecto responde al análisis de la situación del mercado y la competencia. Proponemos aplicar una estrategia de precios por hora, por día, captando ese público cautivo que requiere vivir la experiencia de forma ocasional.

Nuestra propuesta de planes busca precisamente captar la atención del mercado con precios competitivos y además con una propuesta de valor del servicio que completa el paquete de servicios y lo vuelve atractivo para el cliente, quien tendrá la oportunidad de vivir la experiencia El Hormiguero.

A continuación, presentamos la propuesta de precios de acuerdo a planes diseñados con beneficios y horarios de disponibilidad de las instalaciones:

**Tabla 5.** Precio según Planes

DETALLE	PRECIO	BENEFICIOS	HORARIO
PLAN HORA	\$1,50	Café/Té, internet seguridad	LUNES- VIERNES 8:00 A 18:00
PLAN DIARIO	\$10,00	Café/Té, internet seguridad	LUNES- VIERNES 8:00 A 18:00
PLAN SEMANAL	\$65,00	Café/Té, internet seguridad/acceso a telefonía e impresoras; mensajería	LUNES- VIERNES 8:00 A 18:00
PLAN OFICINA PRIVADA/MENSUAL	\$150,00	Acceso a toda la instalación/sala de reuniones/sala de capacitaciones	LUNES- SÁBADO 8:00 A 19:00
PLAN PUESTO FIJO MENSUAL	\$180,00	Acceso a toda la instalación/sala de reuniones/sala de capacitaciones	LUNES- SÁBADO 8:00 A 20:00
PLAN ELITE MENSUAL	\$200,00	Acceso a toda la instalación/sala de reuniones/sala de capacitaciones	LUNES- SÁBADO 8:00 A 21:00

**Fuente:** Elaboración propia

Considerando los costos anteriormente detallados, nos hemos planteado un margen de ganancia del 10% sobre el total de las ventas durante el primer año repartidos de la siguiente manera con el fin de buscar la sostenibilidad en el tiempo y lograr crecer dentro del mercado:

- Plan por hora: 137 al año
- Plan Diario: 110 al año
- Plan semanal: 60 al año
- Plan Mensual: 165 al año (65 oficina privada y 100 puesto fijo)
- Plan Elite mensual: 250 al año

### **2.5.3 Distribución**

Las instalaciones están ubicadas en Víctor Emilio Estrada entre Jiguas y Laureles, a una cuadra de la Parrillada del Ñato en Urdesa. La estrategia de distribución será por medio de la venta directa empresa-cliente siendo el más utilizado en el mercado de servicios, por ende, el administrador o empleado de la empresa proporcionará la información debida a los potenciales clientes o interesados en acceder al servicio, además el administrador es quién se encargará de buscar los contactos con los emprendedores de diferentes áreas para las redes de contactos. Contamos con un equipo de personas en el área de ventas capacitado y comprometido, un líder y dos vendedores.

Así también, otro de los canales que se pretende utilizar como son la Página web y redes sociales (LinkedIn, Snapchat, Facebook, Twitter e Instagram), la persona que maneje estas cuentas, será el encargado también de brindar información de la empresa a los interesados sobre los precios y beneficios del mismo. Los canales antes mencionados serán mantenidos a largo de la vida útil del proyecto y se buscará otros de acuerdo a las necesidades de la empresa, siempre con la finalidad de abarcar la mayoría de los emprendedores o coworkers.

### **2.5.4 Promoción y Comunicación**

La empresa al ser considerada como nueva en el mercado guayaquileño y teniendo alta competencia ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores las estrategias de promoción están encaminadas al conocimiento de la marca. También, la propuesta de una estrategia de marketing relacional y marketing de contenido. Al respecto cabe señalar que “El Marketing Relacional se considera como aquella herramienta que tiene el objeto de edificar y promocionar la marca o negocio, captar y fidelizar a los clientes y posicionarse dentro del mercado” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 134).

En el marketing relacional se prevé informar por medio de eventos y charlas para proporcionar información a los potenciales clientes, visitas en ferias, colegios de profesionales y universidades, creando una base de datos de interesados para el uso de los espacios de coworking, con el objeto de formar un CRM con información de algoritmos que nos permita conocer los estilos de vida y personalidades de los cliente, buscando generar estrategias para nuestro plan de servicio que logre alcanzar las expectativas de los clientes. Se contara con terceros para desarrollar nuestra plataforma de base de datos de CRM, al inicio en Excel tomaremos la información inicial de nuestros prospectos de clientes y esta información servirá de insumo para el desarrollo del CRM del negocio con los algoritmos que necesitamos para recopilar información de nuestros clientes.

La estrategia de marketing digital con la generación de los contenidos para las diferentes plataformas sociales, se tiene previsto la contratación de un Community Manager, será una persona encargada de revisar el CRM, diseñar el plan de contenidos para las diferentes plataformas sociales y correo, especialista en FB, Link y Whatsapp; este experto, usando el CRM con la información de los clientes y usuarios vamos a poder identificar en nuestros segmentos las plataformas que más utilizan y su interacción en los horarios adecuados de esa forma estaremos generando publicaciones con temas de interés para los emprendedores profesionales a través de una estrategia Omnicanal y un elaborado plan de contenidos dirigidos en las redes sociales y página web, para así lograr la captación de usuarios de este tipo de centros. Además, se espera recibir información relacionada a las diferentes actividades que desarrollan los emprendedores asociados a la empresa mediante el uso de blogs o cuentas electrónicas, que permitan llegar a más emprendedores.

En cuanto a actividades de retención y fidelización de usuarios se desarrollarán las siguientes:

- Programas de fidelización: Por medio de acumulación de puntos por referencias para posterior canje por horas gratis.
- Conferencias vip: Organización de talleres de emprendimiento, contabilidad, finanzas con el fin de que todos los usuarios interactúen entre sí.
- Factor sorpresa: Dar detalles personalizados a los usuarios en fechas especiales (cumpleaños, día del emprendedor, contador, abogado, de la mujer, etc.). También ofrecer paquetes especiales en el día de su cumpleaños.
- Calidad de servicio: Se evaluará por medio de encuestas el nivel de satisfacción del usuario y a su vez se conocerá sus nuevas necesidades o tendencias.
- Personalización del servicio: La comunicación con el cliente se dará en forma horizontal y personalizada para conocer sus deseos, problemas, necesidades de forma directa y darles la solución en el menor tiempo posible reforzando una cultura de servicio en el personal de la empresa.
- Grupo de profesionales, Coach/ Mentores, que brinda acompañamiento a emprendedores.

A continuación, se detalla el cronograma de actividades

**Tabla 6. Cronograma de actividades**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
Crear base de datos	Mensual	envío de email promocionales	\$100,00
Comunity Manager	Mensual	Persona encargada de revisar el CRM, diseñar el plan de contenidos para las diferentes plataformas sociales y posteo, especialista en FB, Link	\$ 460,00
El Content Creator,	Mensual	Incluye el fotógrafo, video maker o creador de contenido para el blog.	\$ 250,00
Publicidad de redes sociales.	Mensual	Realizar campañas publicitarias que impacte y queden grabadas en la mente de los consumidores (Instagram, Facebook, Grupos de Telegram, LinkedIn y WhatsApp)	\$100,00
Publicidad radial	2 veces al mes	Menciones cortas del coworking y sus ventajas	\$150,00
Volanteo	1 vez por semana	Repartir volantes en diferentes puntos de la ciudad	\$160,00
Influencers	Mensual	Mención por influecers con + 500k de seguidores	\$200,00
<b>Total</b>			<b>\$1.420,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 2.5.4.1 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa de Coworking es: El Hormiguero

#### 2.5.4.2 Slogan

El slogan de la empresa de Coworking es: Espacios Coworking, Innova, Empatiza y Crece.

#### 2.5.4.3 Logotipo

A continuación, se procederá a mostrar el logotipo de la empresa de Coworking que se desea poner en marcha en la ciudad de Guayaquil.

**Figura 13.** Logotipo de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

## 2.6 Plan de Medios

Un plan de medios no es otra cosa que la planificación estratégica que hace en el área de la comunicación y el marketing que realiza una empresa con el propósito de efectuar campañas o acciones que les ayuden a la promoción de su producto o servicio hasta llegar a su público objetivo.

En este caso, para dar a conocer la empresa de coworking que se desea establecer será necesario planificar las estrategias y acciones que se van a considerar para llegar a los clientes potenciales.

A continuación, en los posteriores párrafos se procederá a desarrollar el plan de medios de la empresa de coworking que se espera implementar en la ciudad de Guayaquil.

Figura 14. Arte digital para el plan de medios



### 2.6.1 Objetivos del plan de medio

- Actualizar contenidos en las diferentes plataformas con planificación semanal, dos reel, 4 post y una historia de éxito de nuestros emprendedores.
- Generar un calendario de contenidos, cada 3 meses para diferentes plataformas.
- Aumentar el número de leads mensuales a través de facebook adds en un 20% en los próximos tres meses.
- Generar concursos mensuales para seguidores de las cuentas tiktok, Instagram y Facebook con el uso de #, foto, @El Hormigero y mencionar tres amigos que sigan las cuentas.

#### Tiempo de ejecución:

El presente plan de medios tendrá una duración de aproximadamente un año.

#### Público objetivo:

El público objetivo son los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.

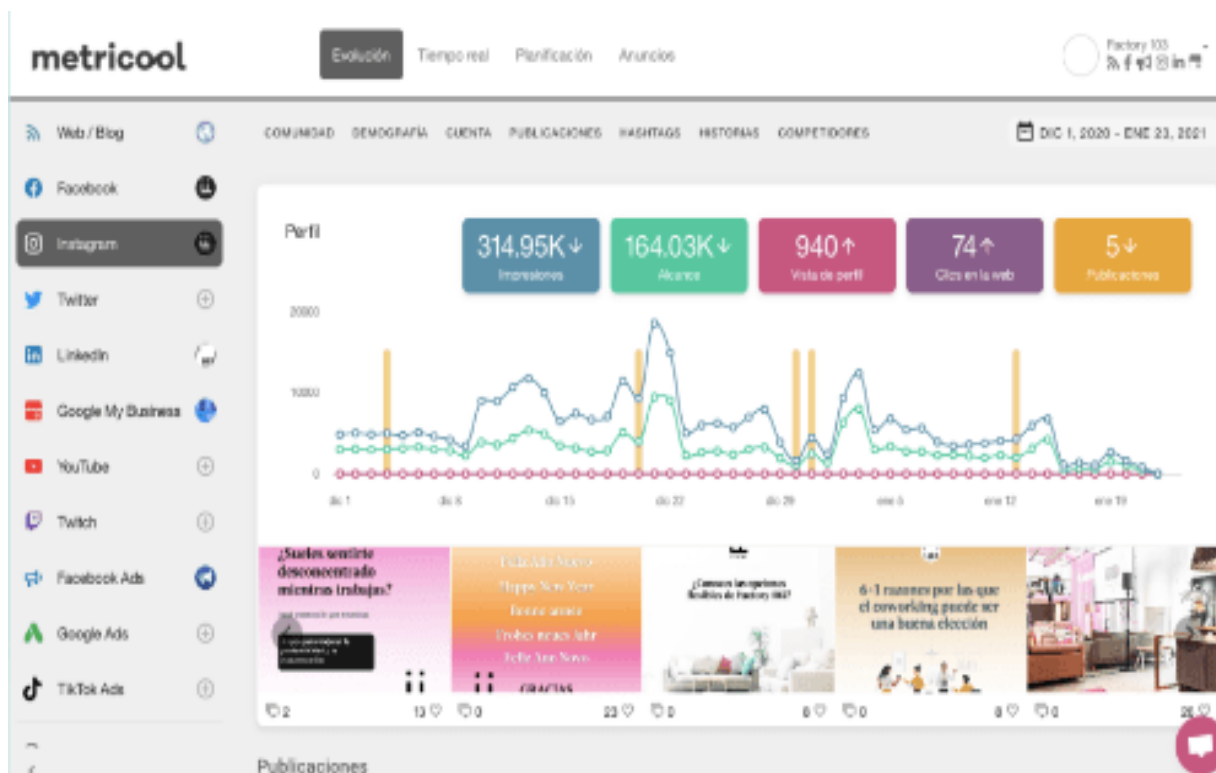


### Desarrollo del Plan de medios:

El plan de medios de la empresa de coworking se encontrará estructurado de la siguiente manera:

- 1) Identificar a tu audiencia objetivo. Uno de los pasos más importantes de todo el plan, a través de plataformas tecnológicas.

**Figura 15.** Ejemplo de aplicación para control de métricas de interacción



- 2) Determinar en qué redes sociales vas a tener presencia y diseñar los objetivos para el social media plan.

### Publicidad en redes sociales:

Se realizará también la promoción de los servicios de la empresa mediante las redes sociales que más usan las personas en el Ecuador.

- Facebook
- Instagram
- Tik-Tok
- WhatsApp

## 2.6.2 Plan de Medios propuesto

Tabla 7. Objetivos del plan de medios

Objetivo General	Objetivos específicos	Estrategias	Medios	Indicador
Crear comunidades de emprendimientos para el desarrollo digital según las necesidades del mercado en el lapso de 6 meses	Generar un vínculo significativo con las comunidades en base a soluciones digitales	Desarrollar contenido informativo e interactivo para la comunidad	Facebook	Alcance Satisfacción al cliente CPC Leads
			Instagram	Alcance Interacción Leads
			Youtube	Alcance
		Vincular todo contenido hacia la página web principal para el contacto inmediato con los públicos		Número de vistas Interacción
			Twitter	Alcance Interacción
			Facebook	Alcance Satisfacción al cliente CPC Leads
			Página Web	Leads % de Compra Satisfacción del cliente

### Influencers:

Se contratará los servicios de un influencers, persona que cuente con una credibilidad sobre el tema y tenga presencia en redes, esto con el propósito de captar a más cliente mediante las redes sociales antes señaladas.

### Creación de una página web:

Con el crecimiento de la empresa se trabajará para la creación de una página web donde los emprendedores puedan tener mayor información de la empresa de coworking y de los servicios que se ofrecen en esta. A través de la página web se pondrá a disposición de los clientes

Figura 16. Página web



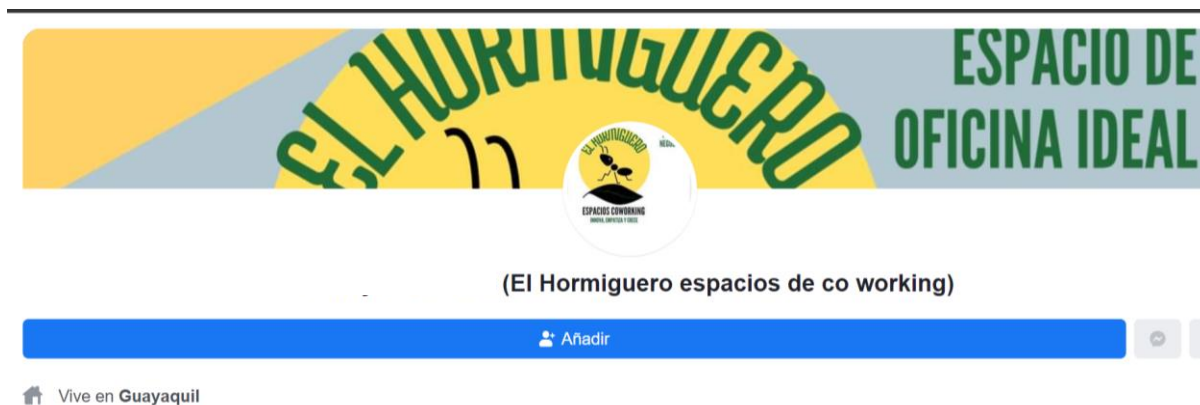
#### Publicidad en radio:

Anuncios en una de las radios más escuchadas a nivel nacional, con las siguientes menciones, “Necesitas un espacio para desarrollar tus ideas, aquí estamos para darte una solución, somos El Hormiguero, espacio de coworking, que te brinda un ambiente agradable, seguro y con la tecnología que necesitas para concretar tu idea de negocio o tu proyecto.” Síguenos en redes sociales, fb El Hormiguero, Ins El Hormiguero y visita nuestra página web.

#### Página Facebook:

Buscamos conectar con nuestra audiencia de este segmento, con mensajes de acción y directos, con la herramienta de Google ads conocer tendencias y experiencias nuevas para postear.

Figura 17. Página de Facebook



### Página de Instagram:

Conectando con nuestro segmento de clientes más jóvenes que utilizan esta plataforma de Instagram para comprar, referir y distraerse, a través de contenidos como post, videos y reels, entrevista a los usuarios para conocer la experiencia del servicio.

Figura 18. Página de Instagram

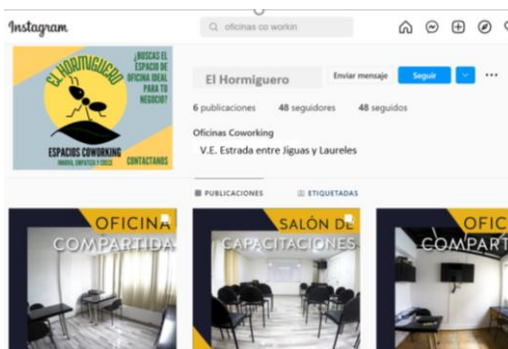


Tabla 8. Cronograma de contenido

Lunes	Miércoles	Viernes
Post entretenido (imagen y video)	Post de valor (imagen de las oficinas con mensaje inspirador).	Sale video (video de venta)
Historias ig divertido	Video post (video con contenido de valor)	Sale post (imagen con contenido del servicio)

Fuente: Cronograma de contenido

**Figura 19.** *Figura de Post para redes sociales*



### 3 Plan Comercial

El Plan Comercial es la parte del Plan de Negocios de una empresa o proyecto empresarial que concreta cuales son los objetivos de ventas y especifica de qué forma se conseguirán, cuantificándolos en un presupuesto (Fleming & Alberdiu, 2017, pág. 124)

#### 3.1 Definición de objetivos comerciales

Coworking busca ser la mejor solución en ambientes de trabajo para emprendedores y profesionales independientes o dependientes de diferentes sectores. Los objetivos comerciales para el modelo de negocio estarán enfocados en rentabilidad, satisfacción, ventas y posicionamiento de la marca.

A continuación, se citarán los objetivos comerciales más relevantes:

- Incrementar la facturación media en un 10% cada cuatrimestre.
- Incrementar las visitas en las redes sociales y en la web en un 20% en los próximos tres meses.
- Conseguir 15 nuevos suscriptores al servicio en los primeros 30 días.
- Conseguir 10 nuevos clientes mensualmente.

**Misión** Somos un espacio de coworking que ofrece un gran servicio y apoyo a sus coworkers, fomentando redes de enlace entre ellos y el mundo. Se ofrece un servicio de alta calidad y se brinda un espacio de trabajo óptimo para los trabajadores freelance y a los emprendedores que recién comienzan sus negocios.

**Visión** Ser el espacio de coworking líder de Guayaquil, elegidos por nuestro compromiso, autenticidad, apoyo y por el confort que les brindamos a nuestros clientes.

#### Valores

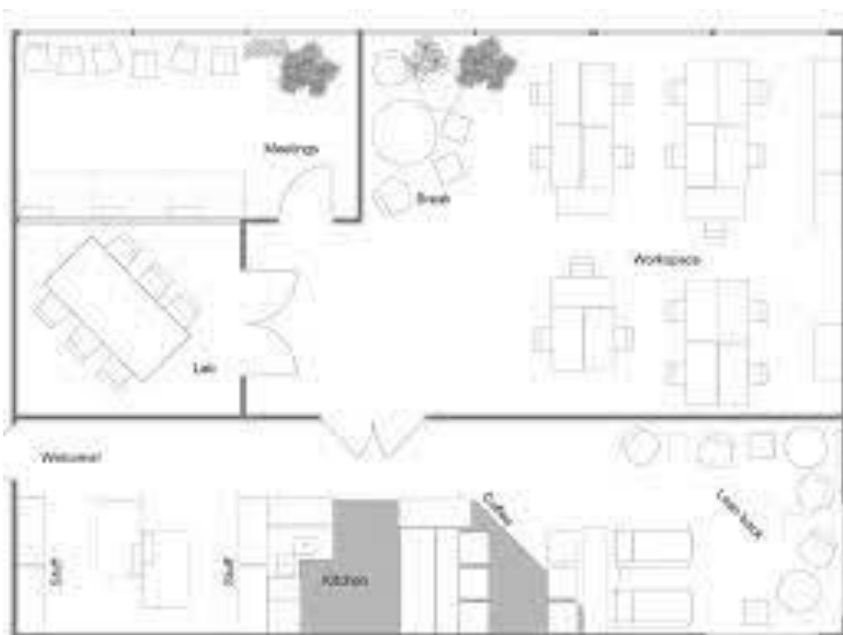
Apasionados: Nos atrevemos a ir por aquello que nos llena el corazón.

Comprometidos: Creemos en un mundo mejor, y que cada uno desde donde está, con tan solo pequeñas acciones, puede aportar algo único al mundo.

Auténticos: Nos atrevemos a ser nosotros mismos.

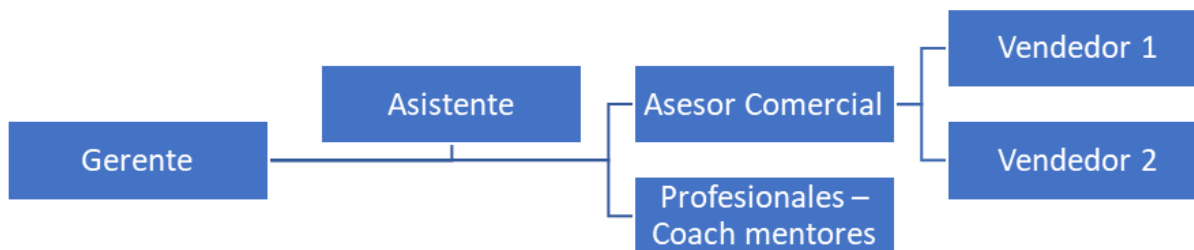
Colaboradores: Creemos en la sinergia que se genera trabajando en equipo y apoyando a otros.

**Figura 20.** Planos de los espacios



### 3.2 Organigrama del negocio

**Figura 21.** Organigrama del negocio



Adicional a esta estructura, se consideran honorarios profesionales por servicios prestados de un contador, un community manager, una empresa de seguridad y de limpieza.

### 3.3 Estrategias comerciales

La estrategia del plan Comercial se diseña a partir de conocer las expectativas de los clientes de la investigación de mercado, para esto contaremos con un asesor comercial que dirigirá la parte de ventas

y mercadeo, tendrá a su cargo dos vendedores con objetivos claros de ventas a cumplir en periodos de tiempo establecidos. Dentro del plan comercial de la empresa, se han definido objetivos y metas de ventas, siendo claros y específicos con nuestro proceso comercial, siendo como fortaleza la sinergia de los procesos de venta, servicio al cliente y post venta, por lo que se desarrolla un plan de cumplimiento de acuerdo a las ventas. Nuestra fortaleza de la estrategia comercial está en el desarrollo de un buen proceso sistemático de prospección, que se explicará a continuación.

**Figura 22.** *Proceso sistemático de la prospección*



**Fuente:** Elaboración propia

Tal como se mencionó anteriormente, toda vez que se realice la investigación de los potenciales negocios que ya se encuentran en funcionamiento de manera digital y se consigan los prospectos de los clientes potenciales, cada asesor debe analizar la situación actual de ese negocio o emprendimiento y administrar la información del mismo a fin de ofrecerle un plan acorde a su presupuesto y sus necesidades y acordar la venta correspondiente.

### 3.3.1 *Plan de ventas*

En este mismo documento cuando detallamos los valores de precios en el mix de marketing logramos detallar los planes de ventas de acuerdo a los esperado para el margen de ganancias. A continuación, en la siguiente tabla detallamos los porcentajes de las comisiones de acuerdo al cumplimiento de las ventas con márgenes de beneficio y objetivos retadores para el equipo de ventas.

Considerando un margen de ganancia del 10% sobre el total de las ventas durante el primer año consideramos los siguientes objetivos de ventas proyectadas alcanzar:

- **Objetivo de Ventas 1:** Plan por hora: 160
- **Objetivo de Ventas 2:** Plan Diario: 150
- **Objetivo de Ventas 3:** Plan semanal: 80
- **Objetivo de Ventas 4:** Plan Mensual: 250 (100 oficina privada y 150 puesto fijo)
- **Objetivo de Ventas 5:** Plan Elite mensual: 260



El detalle descrito anteriormente, es que se presentan objetivos retadores para el equipo de ventas que permitan generar un paso más hacia la rentabilidad del negocio. La tabla explica las comisiones por venta que tendrá el equipo una vez cumpla con los objetivos planteados arriba, siempre y cuando se demuestre a través de los indicadores y herramientas de gestión establecidas.

**Tabla 9.** Plan comercial de cumplimiento de comisiones por ventas.

% Cumplimiento		% Comisión
Desde	Hasta	Utilidad Bruta
50.01%	70.00%	1.50%
70.01%	85.00%	2.00%
85.01%	99.99%	2.50%
> 100.00%		3.00%

Es de suma importancia que nuestro equipo de colaboradores cuente con la experiencia, capacidades y las competencias para desempeñarse en sus cargos, el requisito indispensable es la actitud de servicio y comunicación asertiva. El equipo de ventas se capacitará cada tres meses para actualizar conocimientos del mercado y tecnologías.

Para esto se ha realizado un perfil de nuestros vendedores, con la finalidad de encontrar las personas ideales y desarrollarlas en sus puestos de trabajo.

**Tabla 10.** Perfil del vendedor

Vendedor	
<b>Edad</b>	De 20 a 35 años
<b>Formación académica</b>	Estudiante en comunicación social, administración de empresas, mercadotecnia, marketing y carrera a fines.
<b>Experiencia</b>	1 año mínimo
<b>Conocimiento técnico</b>	Manejo de Microsoft Excel básico Telemercadeo Agenda

<b>Habilidades y destreza</b>	Comunicación y atención al usuario Escucha activa Soluciones con valor
<b>Responsabilidades y funciones</b>	Venta y Coordinación de las salas Programación de horarios en calendario electrónico Manejo de requerimiento de los clientes Programación de las actividades de Yoga martes y jueves.

**Fuente:** Elaboración propia

El plan de ventas diseñado para el cumplimiento de las metas propuestas para la empresa consiste en:

- Cumplir la cuota de objetivos de venta planteados para lograr incrementar el margen 10%.
- Captación de nuevos clientes (Incremento de prospectos potenciales en el cono de CRM).
- Construcción de relaciones afines con el cliente (Que el cliente nos considere parte de su engranaje funcional).
- Mantener los datos del CRM actualizados (Cerrar las oportunidades abiertas, establecer fecha de cumplimiento).
- Medir a través de las encuestas de satisfacción, cada tres meses, las experiencias del cliente y alimentar el CRM con las novedades encontradas
- Garantizar el proceso de calidad con la medición del proceso post venta, seguimiento a los clientes y sus intereses en redes sociales.

### **3.3.2 Definición de zonas y vendedoras**

El Hormiguero Coworking al ser una empresa de servicios y alquiler de oficinas contará con su propio establecimiento, La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

La venta de este servicio se realizará a través de los asesores comerciales, los mismos que tendrán que hacer una investigación de los potenciales negocios que ya se encuentran en funcionamiento de manera digital, contactándose con la persona encargada y ofreciéndole el servicio de oficinas, ofrecer los planes de acuerdo al tipo de negocio y el alcance que tiene, destacando que en nuestras instalaciones podrán mantener sus reuniones importantes con todos los recursos necesarios.

Por esta razón la ubicación estratégica donde estarán las instalaciones de la empresa es: Víctor Emilio Estrada entre Jiguas y Laureles, a una cuadra de la Parrillada del Ñato en Urdesa, siendo sus

alrededores la Kennedy Norte, Jaime Polit, la Bellavista, entre otras parroquias puntos estratégicos para publicidad, venta y Mercadeo, esto permitirá que los asesores puedan ofrecer un recorrido a nuestras instalaciones a los potenciales clientes, por ser un lugar cercano y recurrente por las personas.

**Figura 23.** *Ubicación del establecimiento*



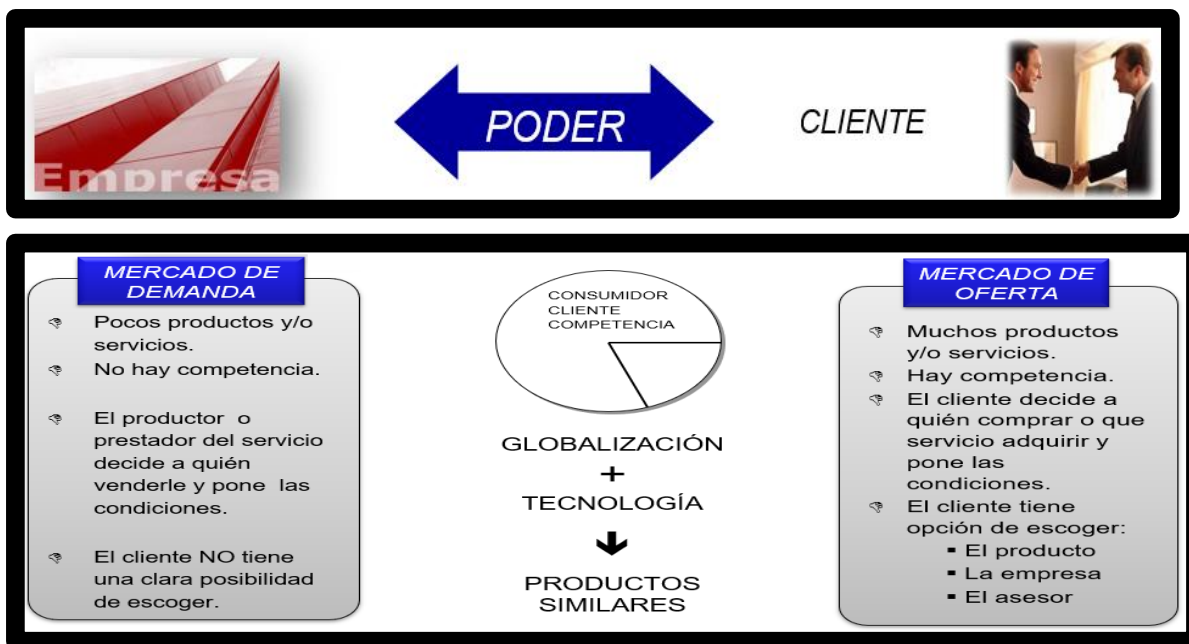
Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

Se contratará con 2 asesores de ventas, quienes serán previamente capacitados para realizar una venta exitosa, sin riesgo a que no se concrete la misma. Ellos serán los responsables de asesorar a los clientes e incentivarlos a adquirir el servicio, de cumplir con el proceso de post venta y dar a conocer los canales de contacto para sugerencia del cliente.

### 3.3.3 *Proyección de demanda*

Considerando que la empresa se encuentra en un mercado de oferta, es importante que los objetivos de venta sean claros, retadores y alcanzables para incrementar nuestra demanda, podemos observar en el siguiente gráfico las razones por la cual nuestro negocio está enfocado en incentivar la demanda:

Figura 24. Análisis de la oferta / demanda



Fuente: Elaboración Propia

#### 4 Plan Financiero

##### 4.1 Proyección a 5 años:

**Tabla 11.** *Proyección de la demanda*

AÑO 1			
VENTAS	PVP	CANTIDAD DE CLIENTES	VTAS
Plan por hora	\$1,50	137	\$205,50
Plan por día	\$10,00	110	\$1100,00
Plan semanal	\$65,00	60	\$3900,00
Plan oficina privada	\$150,00	65	\$9750,00
Plan mensual puesto fijo	\$180,00	100	\$18000,00
Plan élite	\$200,00	250	\$50000,00
VENTAS ANUALES			\$82955,50
AÑO 2			
VENTAS	PVP	CANTIDAD DE CLIENTES	VTAS
Plan por hora	\$1,50	138	\$207,00
Plan por día	\$10,00	111	\$1.110,00
Plan semanal	\$65,00	61	\$3.965,00
Plan oficina privada	\$150,00	66	\$9.900,00
Plan mensual puesto fijo	\$180,00	102	\$18.360,00
Plan élite	\$200,00	252	\$50.400,00
VENTAS ANUALES			\$83.942,00
AÑO 3			
VENTAS	PVP	CANTIDAD DE CLIENTES	VTAS
Plan por hora	\$1,50	140	\$210,00

Plan por día	\$10,00	118	\$1.180,00
Plan semanal	\$65,00	68	\$4.420,00
Plan oficina privada	\$150,00	68	\$10.200,00
Plan mensual puesto fijo	\$180,00	110	\$19.800,00
Plan élite	\$200,00	266	\$53.200,00
VENTAS ANUALES			\$89.010,00

## AÑO 4

VENTAS	PVP	CANTIDAD DE CLIENTES	VTAS
Plan por hora	\$1,50	145	\$217,50
Plan por día	\$10,00	120	\$1.200,00
Plan semanal	\$65,00	73	\$4.745,00
Plan oficina privada	\$150,00	73	\$10.950,00
Plan mensual puesto fijo	\$180,00	115	\$20.700,00
Plan élite	\$200,00	270	\$54.000,00
VENTAS ANUALES			\$91.812,50

## AÑO 5

VENTAS	PVP	CANTIDAD DE CLIENTES	VTAS
Plan por hora	\$1,50	150	\$225,00
Plan por día	\$10,00	130	\$1.300,00
Plan semanal	\$65,00	80	\$5.200,00
Plan oficina privada	\$150,00	80	\$12.000,00
Plan mensual puesto fijo	\$180,00	122	\$21.960,00
Plan élite	\$200,00	272	\$54.400,00
VENTAS ANUALES			\$95.085,00

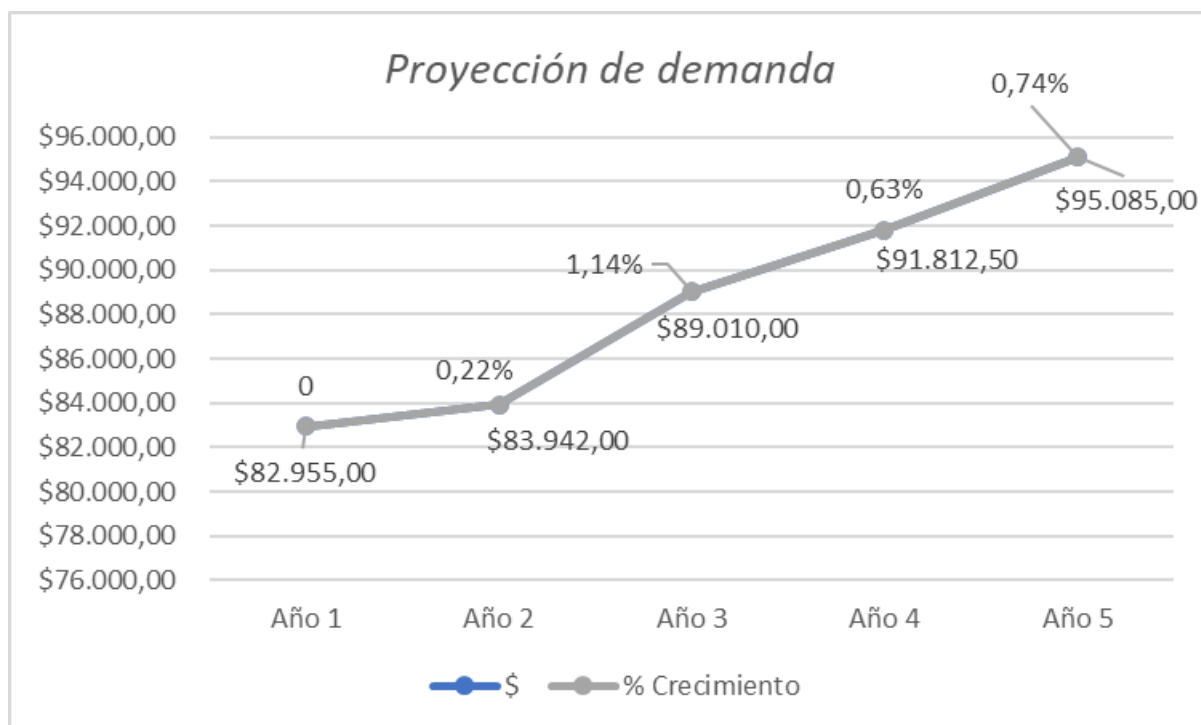
**Fuente:** Elaboración Propi

**Tabla 12. Crecimiento Anual**

AÑO	Ventas Anuales	%	Crecimiento anual
AÑO 1	\$82.955,50	18,73%	18,73%
AÑO 2	\$83.942,00	18,96%	0,23%
AÑO 3	\$89.010,00	20,10%	1,14%
AÑO 4	\$91.812,50	20,73%	0,63%
AÑO 5	\$95.085,00	21,47%	0,74%
TOTAL	\$442.805,00		

**Fuente:** Elaboración Propia

Presentamos a continuación el gráfico de la proyección de la demanda donde se observa el crecimiento anual previsto para nuestro negocio, al segundo año pronosticamos un 0,23% de crecimiento de las ventas, al tercer año un 1,14%, cuarto año un 0,63% y en el quinto año un 0,74%, estas variaciones se dan en su mayoría por la estrategia de marketing a emplear en el negocio y la respuesta del mercado.

**Figura 25. Proyección de la Demanda**

Fuente: Elaborado por el autor



A continuación, se presenta el cronograma de trabajo con las actividades más importantes que se van a realizar para la puesta en marcha de la empresa de coworking El Hormiguero, en la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 13.** Cronograma de actividades

Actividades	Julio				Agosto				Sept				Oct				Nov				Dic			
	i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv	i	ii	iii	iv
Análisis del Entorno	■	■	■																					
Investigación de mercado				■	■	■																		
Plan de Marketing						■	■	■	■															
Plan de Medios								■	■															
Plan de Comercial									■	■														
Plan de Ventas										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 14.** Tabla de estimación de gastos de marketing

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	\$ 2.000,00	\$ 300,00	\$ 1.300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Flyers brochures	\$ 540,00	\$ 560,00	\$ 600,00	\$ 650,00	\$ 670,00
Facebook	\$ 600,00	\$ 500,00	\$ 450,00	\$ 400,00	\$ 350,00
Instagram	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
LinkedIn	\$ 350,00	\$ 500,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 900,00
Google Ads	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 1.100,00	\$ 1.000,00	\$ 800,00
Radio	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 700,00	\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>\$ 5.490,00</b>	<b>\$ 4.060,00</b>	<b>\$ 5.550,00</b>	<b>\$ 4.450,00</b>	<b>\$ 4.220,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

La propuesta del el Hormiguero presenta un modelo de negocio de espacios coworking, que ofrece una ubicación atractiva para el mercado, ya que se pueden localizar en un punto céntrico de la urbe comercial, espacios abiertos y cerrados con alto nivel tecnológico de sus servicios y que cumpla con las exigencias del consumidor y con sus necesidades.

A través del estudio de mercado realizado, hemos logramos definir el perfil de nuestros clientes y establecer los objetivos del marketing para el proyecto, generando una propuesta de valor atractiva para el nicho de mercado propuesto. Considerando que nuestra propuesta de valor garantiza flexibilidad, tanto como en los horarios de trabajo como en los precios, ya que se ofrecerían distintas categorías con sus respectivos beneficios y precios.

La estrategia competitiva y de diferenciación nos abre una oportunidad en el mercado de espacios de trabajo de coworking. El cliente debe ser el centro de las preocupaciones de la empresa. Un negocio dedicado a la prestación de servicios tiene como norma cuidar y cautivar a su cliente. Todo el negocio debe girar alrededor del cliente, para que cuando pague por los servicios, tenga una alta consideración del valor percibido, por encima del recibido. precios competitivos. El objetivo es brindar un excelente lugar para llevar a cabo sus proyectos, vinculándose y creando redes de contacto entre ellos mismos y con el exterior.

Se ha planificado ingresar en el mercado de manera progresiva, por lo que el primer año los ingresos se incrementarán de forma paulatina. Considerando que los usuarios llegarán poco a poco y, con el paso de los meses, el espacio gozará de la popularidad necesaria para captar más clientes y que con el paso del tiempo podemos aumentar nuestro negocio captando más clientes.

● **Bibliografía**

- Bonnelly, M. (2017). *Innovación en la investigación de mercados*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor.
- Creswell. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Porrúa.
- Fleming, & Alberdiu. (2017). *Hablemos de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Porrúa.
- Jean. (2017). *Estrategia Comercial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kotler , & Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Liberos, E. (2018). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. México : Editorial ESIC.
- López, J. (2018). *Modelos de estrategia de diferenciación comercial*. Bogotá : Textos S.A.
- Macia. (2018). *Marketing en Redes Sociales*. Madrid: Editorial Anaya .
- Morales , Ruiz , & Hernández . (2017). *Diseño de Plan de Marketing Digital. Caso Práctico: Restaurante "Bocadillo Taiwanese Uncle YANG"*. El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Scozzese, G. (2019). The action of e-Branding and Content marketing to improve consumer relationships. *EUROPEAN SCIENTIFIC JOURNAL*, 145-165.

## Anexos

### Anexo 1. Entrevistas

#### **Entrevista Nro. 1.**

**Nombre:** Aldo Arellana Icaza

**Profesión:** CEO Invernadero COWORKING

**Categoría:** cliente

#### **1. ¿Para reactivarse hicieron alguna adecuación para la bioseguridad?**

Nuestra misión corporativa radica en ser parte de la solución y continuidad laboral de las empresas y emprendedores de la ciudad de Guayaquil, por ende, hemos accedido a una certificación ISO en nuestros procesos de bioseguridad que garantice los mejores mecanismos que minimicen el riesgo de contagio de nuestros clientes.

#### **2. ¿Qué podría ocurrir con el coworking en el mundo post pandemia?**

Los espacios de trabajo alternativos han llegado para quedarse, esta pandemia nos ha enseñado que el ser humano debe ser previsor y debe aprender a ahorrar y esta premisa esta intrincadamente conectada a la cadena de valor de las compañías que modificaron su visión y transformaron sus procesos operativos.

#### **3. ¿Qué ventaja o valores agregados ofrecerán frente al aumento del teletrabajo?**

Nuestros clientes ven como ventaja de nuestra colmena el poder encontrar soluciones desde la comunidad formada por cada uno de los clientes que ocupan nuestras instalaciones, es parte de nuestra cultura organizacional. Como ya lo he manifestado.

#### **4. ¿Pérdidas de cuánto registran hasta el momento?**

En esta nueva realidad no hemos tenido pérdidas, al contrario, hemos tenido un retorno acelerado de nuestra inversión sobre lo calculado.

#### **5. ¿Le gustaría ampliar su red de negocios?**

Al momento contamos con nuestra colmena en Urdesa, y estamos estudiando la posibilidad de expandirnos al centro de la ciudad, según demandas de nuestros mismos clientes.

#### **6. ¿Tiene aceptación un negocio de Coworking por parte de expertos y usuarios?**

Nuestras oficinas no sólo están destinadas a alquilarlas por tiempos indefinidos a las empresas. En esta pandemia muchas personas han desarrollado ideas de negocios o emprendimientos que no cuentan con una oficina para reunirse con sus clientes y concretar negocios, nosotros hemos desarrollado salas de reuniones para este tipo de clientes que solo necesitan oficinas únicamente para esta gestión, con precios muy cómodos que impulsan a los emprendedores a seguir haciendo uso de nuestras instalaciones y nos conecten con su mercado natural.

#### **7. ¿En qué medida les afectó el home office?**

Tuvimos como iniciativa y dentro de nuestro plan de marketing el motivar a los empresarios a designar una oficina a sus mandos medios y ejecutivos un lugar que le permita mantener su ritmo de trabajo, en el que podrá monitorear el cumplimiento de sus equipos de primera línea.

**Entrevista Nro. 2.**

**Nombre:** María Carola Minuche -Gerente Regional de comunicación en Cervecería Nacional Ambev

**Profesión:** Comunicación Social, Socióloga con más de 25 años investigando los comportamientos conductuales y productivos de organizaciones multinacionales y sus respectivos canales de comunicación interna.

**Categoría:** Tendencia

**1. ¿Cuál es el futuro del coworking en el país?**

Según las demandas de mercado en cuanto al ahorro en alquileres de pisos completos, edificios u oficinas el ahorro es representativo versus a la producción alcanzada, por ejemplo, uno de nuestros clientes Camposantos del Ecuador Parque de la Paz, tiene un ahorro de \$15.000 mensuales en los alquileres de su antigua sede ubicada en Plaza Dañín y Rodrigo Chávez esquina, donde tenía agrupado a sus 21 grupos de ventas y su gerencia comercial, 250 personas aproximadamente logrando un cumplimiento en ventas de \$1.500.000 mensuales. Actualmente logran ese mismo cumplimiento logrando un ahorro de más del 70% en el alquiler usando nuestras instalaciones, 3 oficinas diseñadas para 7 personas, en este caso ocupada por los 21 jefes de ventas y esto como ejemplo de un solo cliente de nuestra colmena.

**2. ¿Cómo afectó la cuarentena por la pandemia al sector, en general?**

Lo que se escucha en los medios de comunicación, pérdidas familiares, despido de personal por falta de liquidez, empresas que quiebran, y todo esto por las circunstancias vividas en nuestros tiempos. Nosotros como compañías buscamos adaptarnos a los cambios surgidos por esta pandemia muy apegados a las nuevas tendencias del mercado.

**3. ¿Cómo lograr que los emprendedores de distintos rubros vuelvan a reunirse e interactúen bajo un mismo techo cuando la norma es el aislamiento?**

Hemos invertido en una certificación ISO que garantiza nuestros procesos de bioseguridad, la misma que ofrece esa tranquilidad a nuestros clientes frente al covid 19 y sus distintas variantes.

**4. ¿Cuáles son las principales desventajas de este?**

Como beneficios podemos priorizar el ahorro, la cercanía para nuestros usuarios y los diferentes programas que aplicamos para empoderar a nuestra comunidad.

Como desventajas podemos señalar el aforo limitado por ya que son espacios pequeños destinados a usuarios específicos, de 1 a 7 personas y salas con un aforo máximo de 25 personas cumpliendo las normas señaladas por el COE Cantonal.

**5. ¿Qué tipos de compañías utilizan los espacios de coworking en Guayaquil?**

Nuestros clientes frecuentes son los emprendedores que usan las instalaciones para cerrar negocios o acordar contratos, proveedores, abogados, capacitadores, etc. Y nuestros clientes que usan nuestras oficinas con mayor frecuencia, son las multinacionales, como cervecería nacional, aseguradoras, empresas de desarrollo y sistemas, actualmente empresas de telemarketing, encuestadoras y cementerios.

**6. ¿Un ambiente coworking en la ciudad de Guayaquil es viable técnicamente?**

Claro, en teoría las empresas en la actualidad buscan optimizar procesos y mejorar los tiempos de sus entregables, y en estos espacios cuentan como todos los recursos para lograr estos objetivos sin distractores de por medio.

**Entrevista Nro. 3.**

**Nombre:** Danika Roldós – Gerente administrativo (coworking)

**Profesional:** Economista, Diplomado en habilidades gerenciales de la escuela de negocios de la ESPOL (ESPAE)

**Categoría:** Economía

**1. ¿Es rentable el coworking en 2021?**

Comparó a una empresa como un ser humano en su ciclo de vida, nace, crece, se reproduce y muere. En el caso de este nuevo negocio que nació en medio de esta pandemia, siendo una alternativa para las empresas en cuanto al teletrabajo, buscando alejar a los colaboradores de los distractores del hogar que bajan su desempeño y la productividad de los empleados. Aparentemente estamos creciendo bajo esta demanda del mercado y lo vemos reflejado en una rentabilidad demostrada en el retorno de la inversión. Prácticamente estamos obligados por nuestros clientes en reproducir nuestro modelo de negocio en diferentes sectores de la ciudad e incluso a nivel nacional en las ciudades principales Guayaquil, Quito y Cuenca, aún seguimos en análisis para la inversión para expansión ya que las empresas se deben diferenciar al ciclo de vida del ser humano es que su vida jurídica y comercial trascienda en tiempos y generaciones, como las empresas que han logrado ser un icono de referencia para la humanidad.

**2. ¿Los costos de alquileres de espacios de trabajo se mantienen o han subido a raíz de la pandemia?**

Referente a los costos, hemos agregado valor a nuestros paquetes que nos permite empujar la curva de precio para generar mayor utilidad con una visión de ganar con una simple ecuación  $V = B - C$  “Valor = Beneficios – Costos”, maximizando los beneficios de nuestros clientes agregamos valor a nuestros servicios.



**3. ¿Es beneficioso optar por espacios de coworking, para quienes pueden pagar un alquiler?**

Claro que es beneficioso, ya hablamos del ejemplo de parque de la paz. Y su gran ahorro en alquiler.

**4. ¿Dónde se consideraría que fuera una ubicación idónea para brindar un servicio de oficinas cooperativas dentro de Guayaquil y poder generar una buena rentabilidad y acogida?**

La mayoría de las industrias y multinacionales en Guayaquil se encuentra vía Daule, pero su personal de mandos medios y gerencias viven en el centro y norte de la ciudad, quedando las oficinas de nuestra colmena como la mejor alternativa de espacios asignados.

**5. ¿Cuál cree usted que sería un precio justo por mes por el uso de un espacio de Coworking?**

Considerando que la hora de alquiler de nuestras oficinas oscila entre los \$10 a \$15 según el aforo, hemos desarrollado un plan de pago según las necesidades de nuestros clientes y tiempo de uso, todos los descuentos se activan según el tiempo de alquiler y el acuerdo que asentamos en el contrato, considerando valores preferenciales a los emprendedores.

**6. ¿Según su criterio cuál sería la disponibilidad de pago (mensual, semanal, por hora) según el tiempo de uso de Coworking?**

Según lo ya expuesto en la pregunta anterior, manejamos una lista de precio según los tiempos de alquiler y condición del cliente, si es empresa o emprendedor.

## Anexo 2. Encuestas

**1. Indique su nivel de estudio**

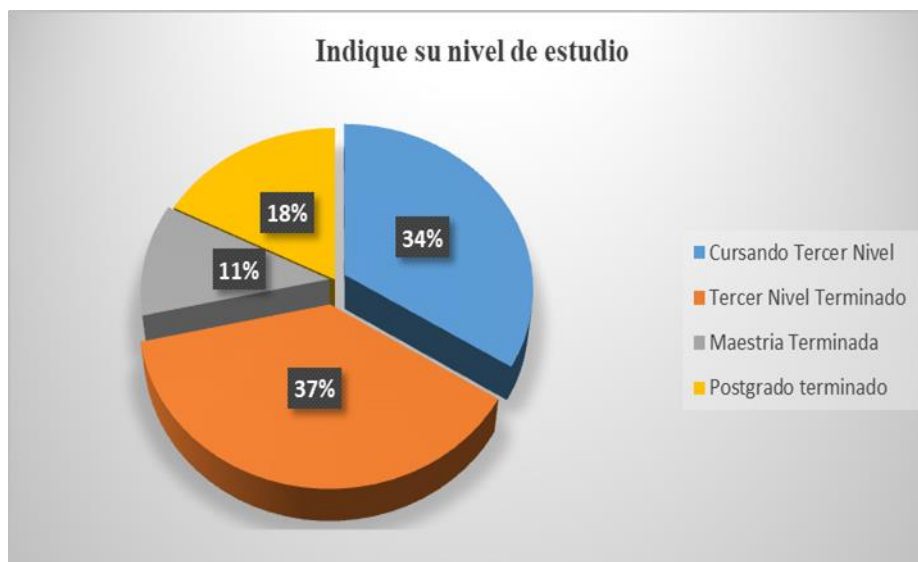
Tabla 1:

Nivel de estudio

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Cursando Tercer Nivel	65	33%
Tercer Nivel terminado	78	39%
Maestría terminada	22	11%
Posgrado terminado	35	18%
Total	200	100%

**Fuente:** Elaboración propia**Figura 19**

Nivel de estudio



**Gráfico 1: Nivel de estudio**  
**Fuente:** Elaboración propia

## 2. ¿En dónde realiza sus actividades profesionales?

Tabla 2: Lugar de actividades profesionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Home Office	112	56%
Oficinas alquiladas	88	44%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

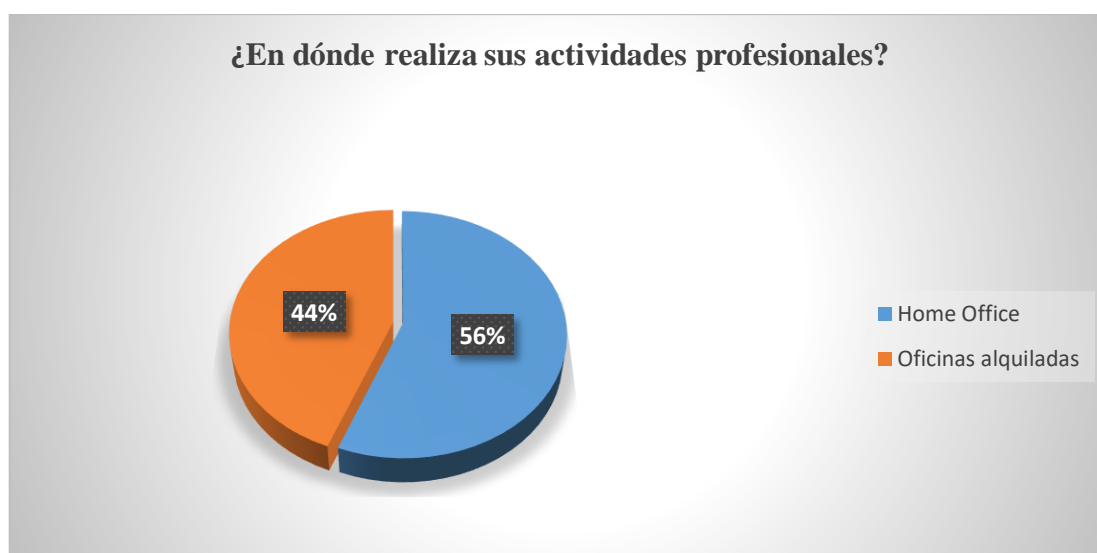


Gráfico 2: Lugar de actividades profesionales

Fuente: Elaboración propia

## 3. ¿Con qué frecuencia realiza sus actividades profesionales?

Tabla 3: Frecuencia en que realiza sus actividades profesionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Diariamente	107	54%
Semanalmente	70	35%
Mensualmente	23	12%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

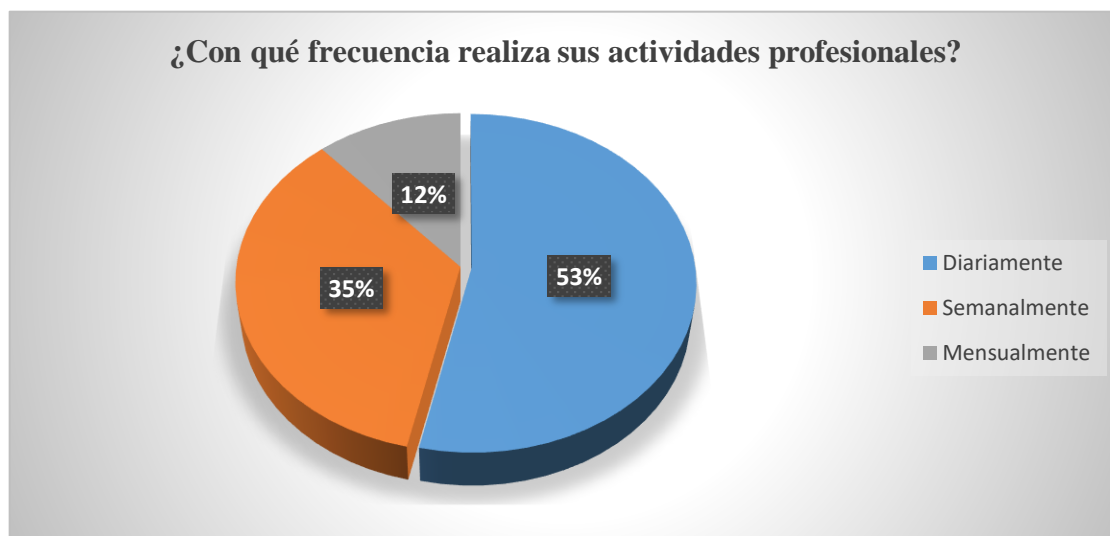


Gráfico 3: Frecuencia en que realiza sus actividades profesionales

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Usted considera que necesita de un lugar fijo para la ejecución de sus actividades profesionales?

Tabla 4: Necesidad de un lugar fijo para ejercer sus actividades profesionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	134	67%
No	66	33%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

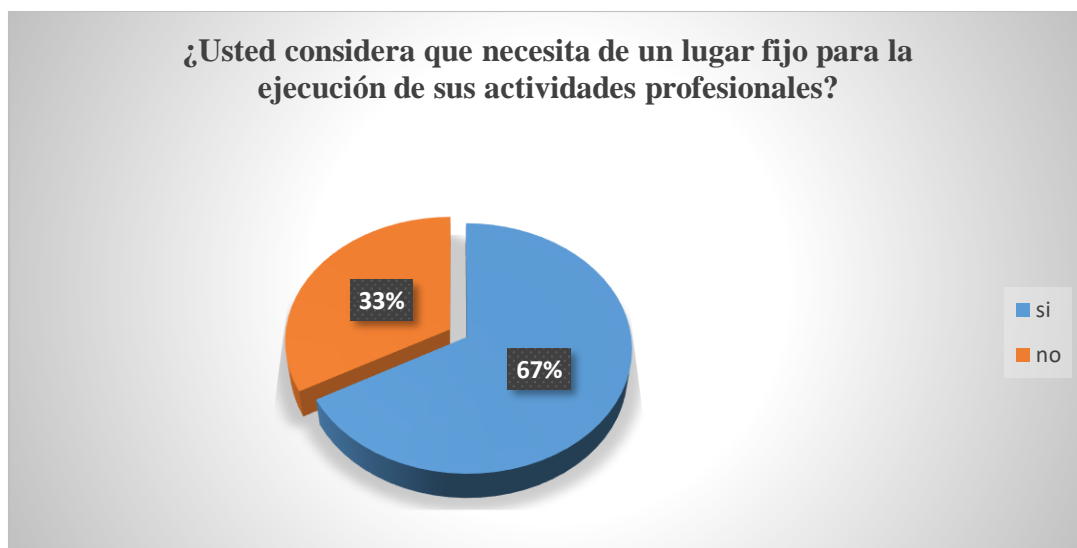


Gráfico 4: Necesidad de un lugar fijo para ejercer sus actividades profesionales  
Fuente: Elaboración propia

## 5. ¿Cómo es la forma que utiliza para desarrollar sus actividades profesionales?

Tabla 5: Qué forma utiliza para desarrollar sus actividades profesionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Individual	62	31%
Grupal	65	33%
Ambas	73	37%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 5: Nivel de estudio  
Fuente: Elaboración propia

**6. ¿En su oficina o lugar de trabajo cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades profesionales?**

(Ejemplo: acceso a instalaciones e iluminación, suficiente toma eléctrica, escritorio, sillas, impresoras, aire acondicionado, conexión a internet, parqueo seguro, área de cafetería, espacios lúdicos).

Tabla 6: Cuenta con los recursos para desarrollar sus actividades profesionales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	137	69%
No	63	32%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

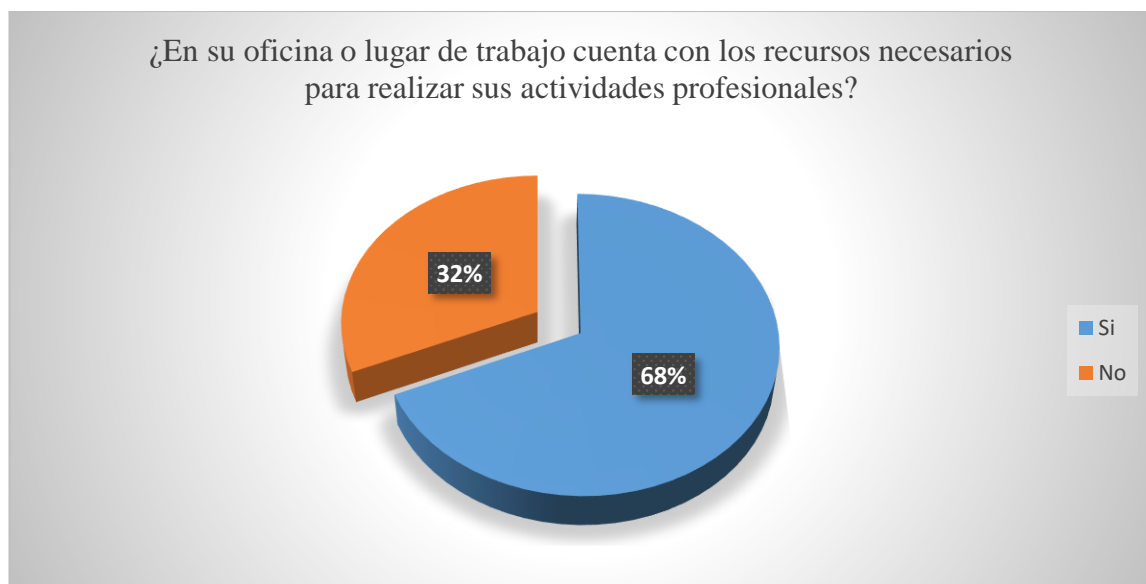


Gráfico 6: Cuenta con los recursos para desarrollar sus actividades profesionales

Fuente: Elaboración propia

## 7. ¿Conoce usted acerca del Coworking?

Tabla 7: Conoce sobre el Coworking

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	96	48%
No	104	52%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

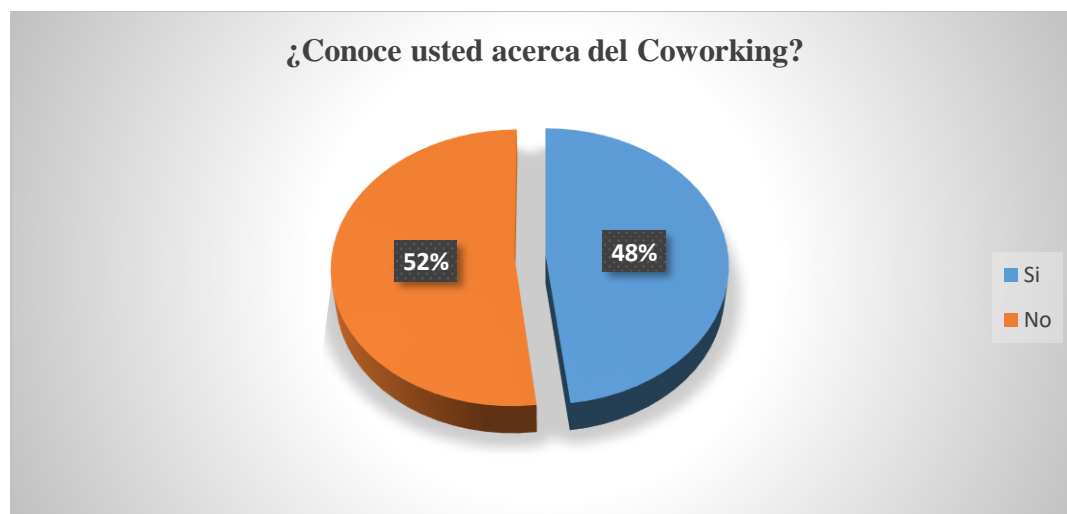


Gráfico 7: Conoce sobre el Coworking  
Fuente: Elaboración propia

8. ¿Podría considerar alquilar una oficina de trabajo compartida para mejorar su nivel de ingresos?

Tabla 8: Alquilaría una oficina para mejorar sus ingresos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	65	33%
No	41	21%
Quizás	94	47%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



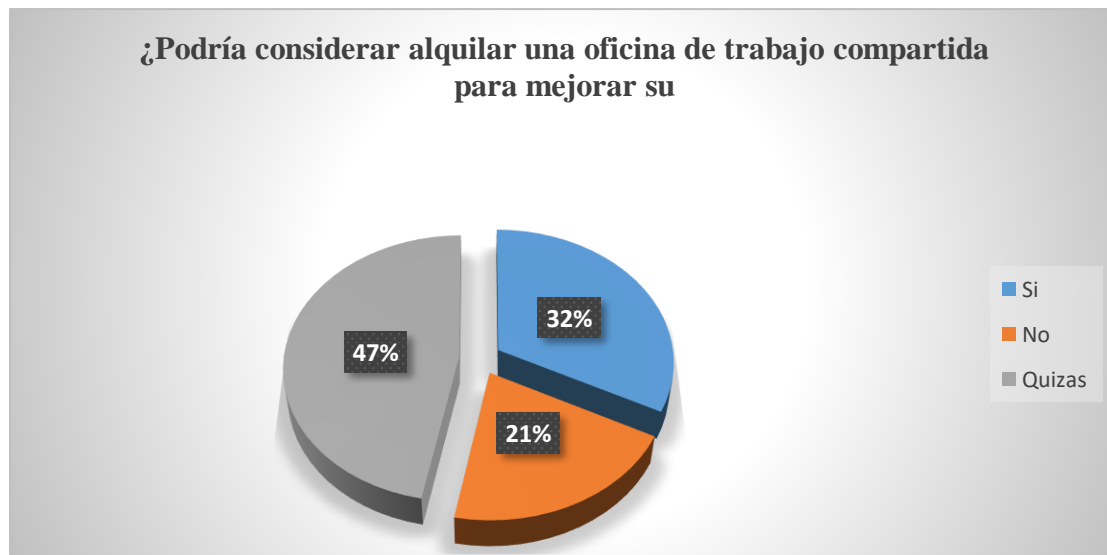


Gráfico 8: Alquilaría una oficina para mejorar sus ingresos

Fuente: Elaboración propia

**9. ¿Dónde usted considera que fuera la ubicación ideal para brindar un servicio de oficinas compartidas dentro de la Ciudad de Guayaquil?**

Tabla 9: Ubicación ideal para brindar servicios de Coworking

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Norte	73	37%
Centro	64	32%
Sur	37	19%
Indistinto	26	13%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 9:** Ubicación ideal para brindar servicios de Coworking

**Fuente:** Elaboración propia

## 10. ¿Cuál sería la disponibilidad de pago para usted, según el tiempo de uso de Coworking?

Tabla 10: Disponibilidad de pago

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Planes Diarios	68	34%
Planes por hora	58	29%
Paquetes Mensuales	74	37%
Total	200	100%

**Fuente:** Elaboración propia

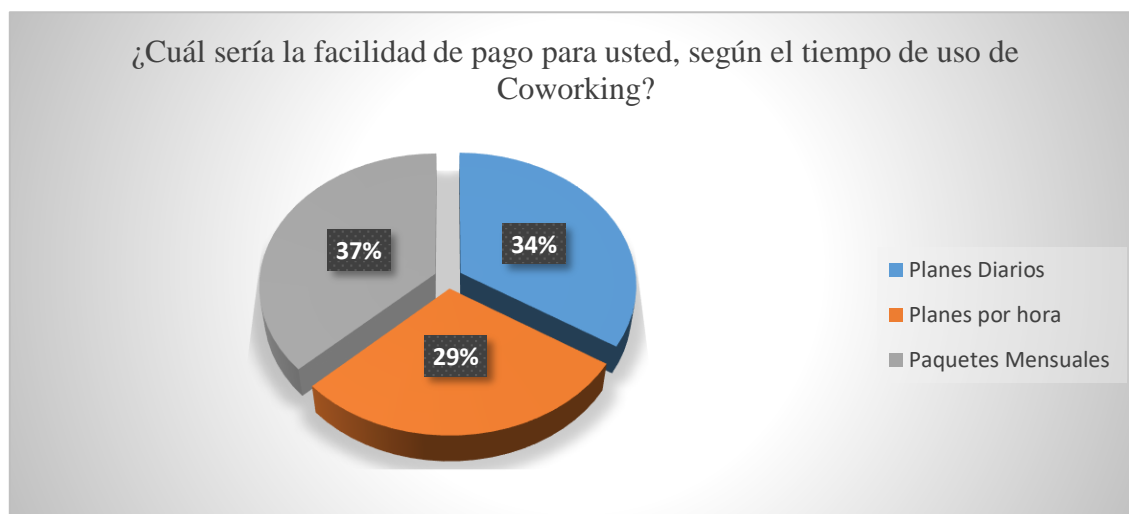


Gráfico 10: Disponibilidad de pago

Fuente: Elaboración propia

### 11. ¿Cuál considera usted que sería un precio justo por mes por el uso de un espacio de Coworking?

Tabla 11: Precio justo por mes

Descripción	Cantidad	Porcentaje
200	79	40%
275	53	27%
300	44	22%
más de 350	24	12%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

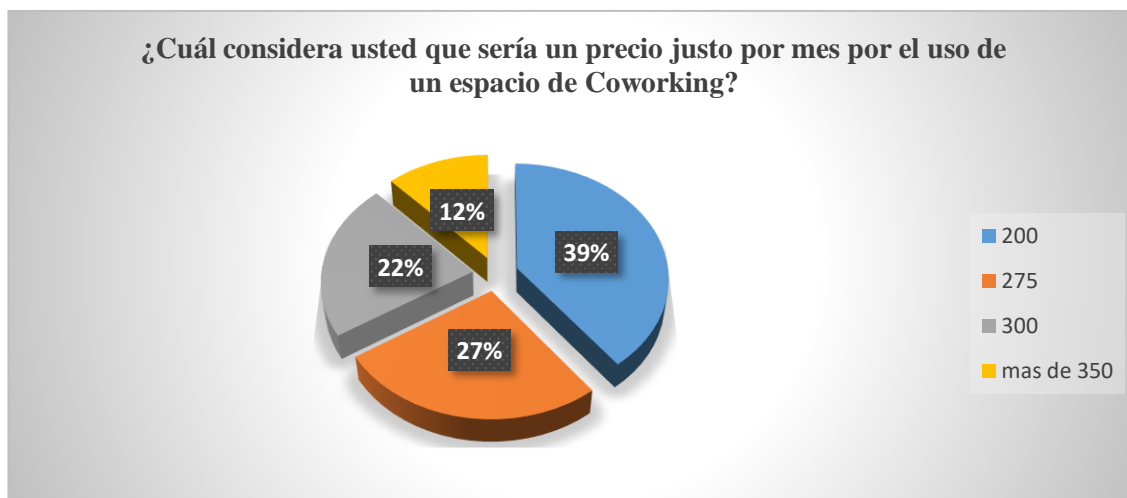


Gráfico 11: Precio justo por mes  
Fuente: Elaboración propia

## 12. ¿Cuál considera usted que sería un precio justo por hora por el uso de un espacio de Coworking?

Tabla 12: Precio justo por hora

Descripción	Cantidad	Porcentaje
\$6 a \$10	84	42%
\$11a \$ 15	53	27%
\$16 a \$20	46	23%
\$20 a \$25	17	9%
total	200	100%

Fuente: Elaboración propia

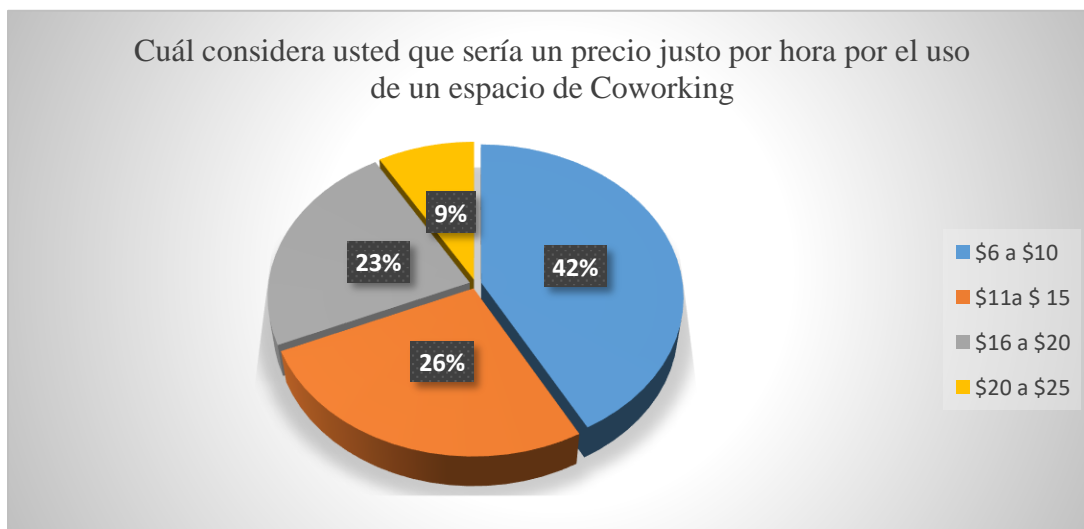


Gráfico 12: Precio justo por hora  
Fuente: Elaboración propia

### 13. Género

Tabla 13: Género

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Masculino	86	43%
Femenino	81	41%
Otro Género	33	17%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

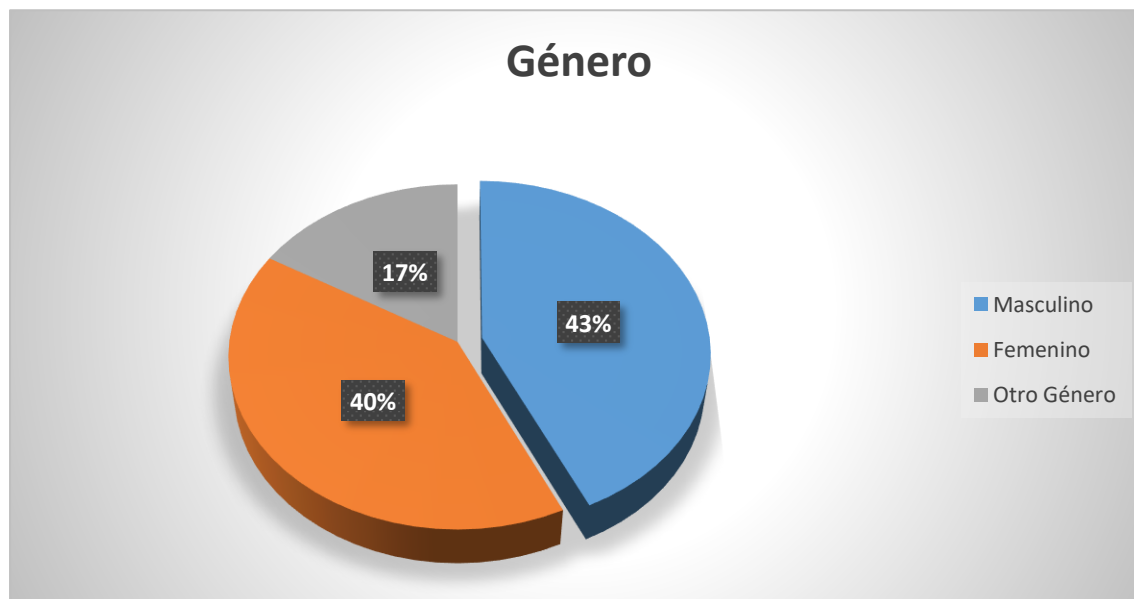


Gráfico 13: Género  
Fuente: Elaboración propia

#### 14. ¿Qué edad tiene?

Tabla 14: Edad

Descripción	Cantidad	Porcentaje
20 a 45 años	96	48%
25 a 45 años	56	28%
45 a 50 años	36	18%
Más de 50 años	12	6%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 14: Edad  
**Fuente:** Elaboración propia