



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

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

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

**ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE**

**Elaborado por:**

**LISSETTE ELIZABETH MERCHÁN REYES**

**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**

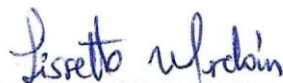
## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Lisette Elizabeth Merchán Reyes** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación "**Modelo de Negocio EL HORMIGUERO: Análisis del Macroentorno**", 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 el estudiante:

- **JOSUE GABRIEL PINCAY QUIROZ**

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.



---

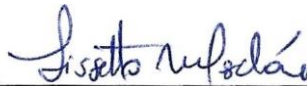
Lisette Elizabeth Merchán Reyes

0951939677

Declaro que:

Yo, **Lisette Elizabeth Merchán Reyes** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación "**Modelo de Negocio EL HORMIGUERO: Análisis del Macroentorno**" 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 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande d 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.



---

Lisette Elizabeth Merchán Reyes

0951939677

## 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 JOSUÉ 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	4
PALABRAS CLAVES	5
CONSIDERACIONES ÉTICAS	6
ÍNDICE GENERAL	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	11
Antecedentes	11
Problemática	11
Formulación del problema	12
Justificación	12
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL PROYECTO	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Descripción del modelo de negocio	14
ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	16
ANÁLISIS 5 “C”	16
1 CONTEXTO	16
1.1 Análisis PESTEL	16
1.1.1. Político - Legal	16
1.1.2. Económico	17
1.1.3. Social	18
1.1.4. Tecnológico	18
1.1.5. Ecológico	19
2. COMPAÑÍA	19
2.1. Análisis FODA	19
3. CLIENTES	21
3.1. Buyer persona	21
3.2. Customer journey map	23
4. COMPETIDORES	24
4.1. Fuerzas de Porter	24
4.1.1. Rivalidad entre competidores (Alta)	24
4.1.2. Amenaza de nuevos competidores (Baja)	25

4.1.3. Poder de negociación de proveedores (Baja)	26
4.1.4. Amenaza de productos sustitutos (alta)	26
4.1.5. Poder de negociación de los clientes (Medio)	26
5. COLABORADORES	27
Conclusiones	29
Bibliografía	31
ANEXOS	32



**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Análisis FODA</i>	21
<i>Figura 2. Buyer Persona</i>	22
<i>Figura 3. Customer Journey Map</i>	23
<i>Figura 4. Análisis mapa de Costo-Beneficio</i>	25
<i>Figura 5: Stakeholders</i>	28

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: <i>Coworkings de Guayaquil</i>	24
Tabla 2: <i>Resumen Fuerzas Competitivas de Porter</i>	27
Tabla 3: <i>Accionistas El Hormiguero</i>	27

## 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 coworking 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 musculoesqueléticos, dolores de cabeza, vértigo, entre otros malestares en su salud. (Revista Lideres, 2020)

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, muchos emprendedores no tienen el capital inicial destinado para estos rubros y mantenerlos en el tiempo, es ahí donde optan muchos por trabajar desde casa y se puede convertir en un hábito solitario, aburrido y asilado que desfavorece la productividad y la creatividad; los seres humanos somos seres sociales, individuos que formamos parte de una comunidad y necesitamos comunicarnos, compartir experiencias e ideas, otra desventaja de trabajar aislados es buscar información solo en internet y en redes sociales; además de que cuando se trabaja en el hogar es más fácil mezclar las tareas de los mismos ocasionando tiempos de trabajo más extenuantes y largos. Es así como otros emprendedores buscan espacios de trabajo en las cafeterías que además del ruido que afecta a la concentración, el internet inestable y la falta de materiales de oficina provoca que la productividad laboral disminuye. En la actualidad los espacios de trabajo de coworking buscan responder a una necesidad del mercado, al ser lugares diseñados para que los emprendedores puedan generar un mejor desempeño laboral en un ambiente productivo generando sinergias de trabajo colaborativo con otros coworkers y proyectando ideas innovadoras al mercado.

### **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 ideales 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 Organización Mundial de la Salud (OMS), 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 (OMS, 2010):

- 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 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 compartirán 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**

- Identificar las fortalezas y debilidades de la propuesta, de tal manera que estas puedan ser mitigadas por las oportunidades y amenazas del entorno del negocio
- 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, así como conocer las características que el cliente requiere para el desarrollo de la propuesta de negocio (precio, instalaciones, servicios complementarios).
- 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 negocio

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 organizarán 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 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. 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.

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".

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".

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.

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 compañero Josué Pincay con el análisis del entorno comercial, el mismo que complementa la propuesta colaborativa de ofrecer espacios de trabajo para el nicho de mercado encontrado, realizando un plan comercial con objetivos de ventas, definiendo zonas, proyección de demanda esperada, detallar precios y cronograma de actividades, así como también un plan de medios y el presupuesto.

## ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

### ANÁLISIS 5 “C”

#### 1 CONTEXTO

Según los autores (Kotler & Armstrong, 2017), el macro ambiente son las mayores fuerzas de las sociedades influyentes en el microambiente, moldeando oportunidades y planteando los desafíos para la empresa. Destaca el hecho de que muchas empresas aseguran que este macroentorno es incontrollable al que deben adaptarse y reaccionar en consecuencia. A continuación, los siguientes aspectos macro ambientales están relacionados con el ámbito actual del sector en el cual se busca desarrollar la idea de negocio planteada.

##### 1.1 Análisis PESTEL

###### 1.1.1. *Político - Legal*

El emprendimiento y la innovación son factores clave para la reactivación del país. Por ello, el Gobierno del encuentro apoya todas las acciones que, desde el sector privado, la academia y la sociedad, se impulsan para el desarrollo del país. En ese sentido, el presidente de la República, Guillermo Lasso, asistió al lanzamiento de la estrategia “Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030”, organizado por Alianza para el emprendimiento e innovación (AEI).

Esta estrategia es una herramienta que guía los esfuerzos del ecosistema emprendedor en beneficio de actores innovadores, vulnerables y excluidos que pertenecen a este sector con miras a la reactivación económica y sostenible del país. Además, pretende fortalecer a este ecosistema con un marco normativo ágil y eficiente que genere confianza; infraestructura y acompañamiento.

Para el director Ejecutivo de AEI, Andrés Zurita, la nueva estrategia permitirá trazar una hoja de trabajo para un Ecuador emprendedor y sostenible al 2030, ya que el país es catalogado en el mundo como una de las naciones más emprendedora del mundo, pero solo el 36 % de los ecuatorianos se involucran en este sector por necesidad, dijo. Por eso, el principal desafío que se debe afrontar es que los emprendimientos innovadores perduren en el tiempo.

Zurita explicó que la AEI desde el 2013 trabaja en la articulación necesaria para el desarrollo de propuestas innovadoras, fomentar la competitividad y aterrizar estas acciones al territorio. Por eso, destacó que el trabajo junto al Gobierno del Encuentro les permite comprometerse en acciones que impulsen al sector, como en la construcción de un fondo semilla.

Por su parte, el presidente Guillermo Lasso afirmó que su gobierno “*será el Gobierno de los emprendedores*”. Por ello, es vital apoyar al ecosistema a través de la eficiencia en la administración de recursos, en la lucha contra la corrupción y en reducir el déficit fiscal. Asimismo, el jefe de Estado



señaló que el trabajo con el sector privado, como la AEI, ayudará a destrabar los obstáculos y así facilitar el emprendimiento en el país.

De igual manera, el Primer Mandatario destacó algunas de las acciones que ya se ejecutan para impulsar el desarrollo social y económico en el nuevo Ecuador del encuentro, como: la reducción de aranceles a más de 500 ítems; la eliminación del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) por sectores, empezando por el aéreo, con proyección a implementar una política de cielos abiertos; el trabajo permanente para la focalización de los subsidios en beneficio de los más vulnerables; el ingreso del país al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) para atraer inversión, entre otros.

Con estas acciones, Lasso considera que el emprendimiento es un componente “para luchar contra la pobreza, la desnutrición y crear oportunidades para todos los ecuatorianos”. (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2021)

### 1.1.2. **Económico**

En el ámbito económico, emprender en el Ecuador se ha visto altamente afectado por el tema financiero al momento de iniciar su negocio. Factores como el acceso a una infraestructura comercial y profesional, educación y formación superior destacan como las complicaciones más comunes al momento de emprender. Dick Vega Muñoz, corredor de bienes raíces y ex presidente de la Federación Nacional de Corredores de Bienes Raíces, menciona que los emprendedores obtienen un ahorro del 60% aproximadamente cuando están en un sitio de coworking. (El Universo, 2018).

Por otra parte, uno de los principales indicadores del GEM, Global Entrepreneurship Monitor Ecuador en su edición de 2019/2020 cuando comenta sobre la tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), que incluye a todas las personas adultas que están en el proceso de iniciar un negocio, o han iniciado uno que no sobrepasa el umbral de 42 meses. Se menciona que en ese año la TEA de Ecuador se ubica en 36.2%, esto nos permite ver la importancia del rubro emprendimiento frente al empleo para el desarrollo productivo de los países.

En Ecuador el desarrollo de los nuevos emprendedores y su impacto en la economía del país contribuye al empuje del aparato productivo generando espacios de comercios presenciales y virtuales que buscan atender necesidades cautivas de los clientes, y sobre todo cumplir las expectativas. El comercio en ciudades grandes como Guayaquil, Quito y Cuenca se ven influenciados cada vez más con espacios para los emprendedores que buscan con su trabajo contribuir al desarrollo económico del país.

### **1.1.3. Social**

La GEM señala que el 55,8% de la población adulta percibe oportunidades para iniciar un negocio en el área de su residencia. El 59,2% conoce a, por lo menos, un emprendedor; y el 55,3% percibió facilidad para iniciar un negocio. Finalmente, las mujeres (38.54%) mostraron que el miedo al fracaso constituye una barrera para iniciar un negocio en mayor proporción que los hombres (30.91%) Los resultados son favorables: en la población adulta de Ecuador hay una buena autopercepción sobre las competencias para llevar a cabo un negocio y además se reportan bajos niveles temor al fracaso.

Por un lado, más del 40% de los emprendedores con educación universitaria esperan crear al menos 6 puestos de trabajo, mientras que esta proporción es 15% para aquellos con educación primaria o secundaria. Por otro lado, una mayor proporción de aquellos emprendedores motivados por hacer la diferencia o acumular riqueza y no por necesidad, cuentan con expectativa de contratar más de 5 puestos de trabajo en 5 años.

El Ecuador tiene un aumento significativo de tasa activa emprendedora temprana, 36,2 %; el repunte de nuevos emprendedores también generar un impacto social importante en la economía de un país, puesto que ayuda a mitigar los procesos de crisis vividos en los últimos años por la carencia de políticas públicas que aporten al desarrollo social de los sectores productivos, sin embargo esta generación de nuevos emprendedores forman parte de un patrón recurrente, muchos son los negocios que se encuentran en etapa de gestación y puesta en marcha y pocos son los emprendimientos consolidados. Por lo anterior expuesto podemos señalar la importancia de generar con el emprendimiento nuevas oportunidades de desarrollo para el sector productivo, una nueva forma de hacer negocios que ayuda a crecer a nuestro país.

### **1.1.4. Tecnológico**

De acuerdo con (GEM, 2019) en Ecuador, 3% de los negocios en la TEA se dedican a actividades de intensidad media o alta en tecnología, la educación juega un rol importante. Comparando a los emprendedores que poseen educación superior versus los de menor educación, la participación en sectores intensivos en tecnología es 4.6 veces mayor para los primeros. Entre los factores motivacionales, se encontró que 99% de los emprendedores impulsados por la tradición familiar son activos en sectores de baja intensidad tecnológica. Los emprendedores patrocinados son 3 veces más propensos a realizar actividades de tecnología media o alta.

Definitivamente el aspecto tecnológico ha tomado mayor espacio en la producción y desarrollo de negocios en el Ecuador, luego de la pandemia COVID 19 las plataformas tecnológicas se catapultaron diez años al futuro donde las empresas, pymes y emprendedores al iniciar su interactuar directa con sus clientes y consumidores de manera online y la virtualidad tomo un gran porcentaje del esquema de comercialización y entrega de sus productos así como también los modelos de negocios

tuvieron que alinearse a esta nueva realidad mundial de promocionar y comercializar productos y servicios.

#### 1.1.5. **Ecológico**

Inty Gronneberg, el ingeniero ecuatoriano premiado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés) como el “Inventor del año” en la edición 2018 en América Latina, debido a la creación de turbinas capaces de almacenar hasta 80 toneladas diarias de desechos plásticos alojadas en ríos y mares, resalta la necesidad del mundo en contar con emprendimientos que se enfoquen en el cuidado del medio ambiente, con el fin de crear un modelo económico nuevo que permita que los desechos sean utilizados como fuente de reciclaje, por lo que aconseja a los emprendimientos a realizar proyectos colaborativos. (UTPL, 2020).

## 2. **COMPAÑÍA**

### 2.1. **Análisis FODA**

Un análisis FODA, es considerado como un resumen donde se analizan tanto los factores internos (Debilidades y Fortalezas) como los externos (Oportunidades y Amenazas) de un determinado sector u organización. En este caso se va a realizar un análisis FODA de la nueva empresa de coworking que se desea implementar.

#### **Fortalezas:**

- Equipo de trabajo capacitado, que permita generar un entorno permanente, con profesionalismo, eficacia, responsabilidad y compromiso.
- Conocimiento del emprendimiento, tanto en el ámbito legal como de las nuevas tecnologías
- Precios competitivos en el mercado y oficinas modernas con ubicación estratégica de la zona de coworking, equipadas con tecnología de alta calidad, así como internet de alta rapidez de navegación.
- Grupo de profesionales expertos que brindarán asesoría de coaches a los emprendedores para alcanzar sus objetivos y metas.
- Nuestras competencias principales, tales como servicio al cliente, construcción de relaciones que están orientadas al resultado y la escucha activa de nuestros clientes.
- Generar espacios de trabajo para conectar entre emprendedores con ideas y oportunidades de trabajo colaborativo, red de networking.

**OPORTUNIDADES:**

- El creciente interés por parte de los emprendedores por los espacios de coworking.
- Más promoción para las actividades en las zonas de coworking.
- Alianzas estratégicas con proveedores de equipos tecnológicos.
- Es un sector emergente e innovador, que atrae principalmente a los emprendedores.
- Debido a la crisis económica actual, los negocios buscan formas de disminuir sus gastos y optan por este tipo de oficinas compartidas.
- Generar nuevas redes de emprendedores en la ciudad para ofrecer ideas de negocios con trabajo colaborativo.

**DEBILIDADES**

- Alto costo de inversión que demanda tener tecnología de punta y seguridad las 24 horas.
- Es un modelo de negocio para espacios coworking que tiene poca experiencia en el mercado.
- Los gastos operativos de inicio de actividades representan un alto valor por los dos primeros años de funcionamiento.
- No tenemos parqueo propio y el parqueo de la zona de Urdesa se limita a la zona de parqueo seguro con ATM.

**AMENAZAS**

- Competidores agresivos en el mercado con herramientas y recursos tecnológicos óptimos.
- Seguridad del sector norte de la ciudad de Guayaquil, aumento de índice de robos.
- Ataque en la reputación social de la empresa por parte de la competencia
- En el corto plazo las nuevas elecciones de alcalde, genera contracción a los procesos de negocios hasta la elección de nuevas dignidades.
- Aparición de nuevas pandemias o nuevos brotes de Covid19 que nos obliguen al confinamiento.
- La existencia de movilizaciones y paros nacionales que afectan la economía y desarrollo productivo del país.

Figura 1

## Análisis FODA



Fuente Creado por el autor

### 3. CLIENTES

#### 3.1. Buyer persona

Es una representación semi-ficticia de tu cliente ideal de comprador. Esta representación incluye datos reales sobre tu perfil de cliente potencial como sus patrones de comportamiento, sus motivaciones, objetivos laborales, objetivos personales, oportunidades.

Es considerado como un factor clave para las tendencias en gestión empresarial, misma que se encarga de la identificación y determinación de las diferentes estrategias para el crecimiento de la empresa. (Beltrán et al., 2019)

Figura 2. Buyer Persona



Fuente: Creado por el autor

3.2. Customer journey map

Figura 2. Customer Journey Map



Nota: A continuación, se detalla el Customer journey map de la empresa de coworking

## 4. COMPETIDORES

### 4.1. Fuerzas de Porter

#### 4.1.1. Rivalidad entre competidores (Alta)

Si existe rivalidad entre los competidores donde la diferencia se centra en el catálogo de servicios de estos, la mayoría se centra en el apoyo a los emprendedores para el desarrollo de sus ideas o la mejora a los microempresarios, contando con que algunos tienen sus clientes ya establecidos y tiene un poder de mercado mucho más representativo que el resto de las empresas de coworking, tal es el caso de la empresa Invernadero, las más importante de este tipo de servicios en Guayaquil, reconociéndose como un fuerte rival.

A continuación, se presentan una tabla con cuatro empresas de coworking en Guayaquil, según la investigación de campo realizada y la percepción de las investigadoras, con los factores más importantes para los emprendedores con respecto al número de estaciones de trabajo, horarios, precios y servicios que brindan, inclusive los beneficios adicionales que aportan, que en la mayoría se centra en uso de la sala de reuniones por un tiempo determinado según al paquete de servicio pagado:

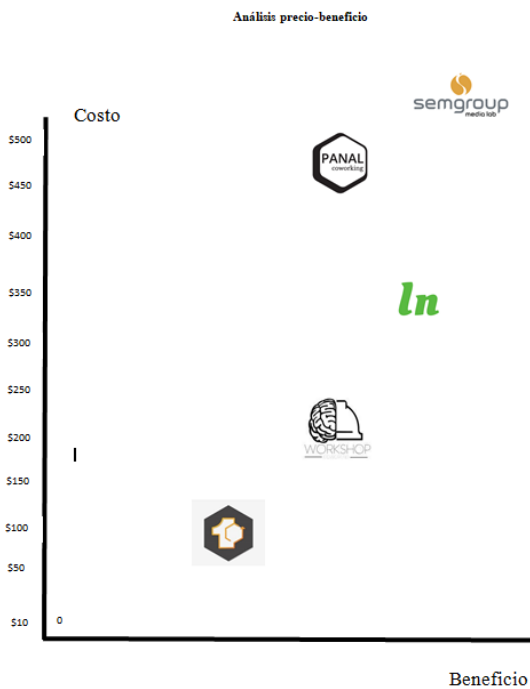
**Tabla 1: Coworking de Guayaquil**

N°	Empresa	Costos	Horarios
1	Invernadero	\$94 al mes por Club Invernadero \$194 al mes por tu escritorio	50 horas de Coworking Acceso 9:30 - 20:30, Lun – Vie
2	Plataforma	180 al mes Flex space 235 al mes Fixed Space	Lunes a viernes: 09h00 a 17h00 Acceso las 24 horas
3	Panal Coworking	\$15 por Day pass \$100 por In panal \$250 por Mi Desk \$500 por Mi Office	No especifican
4	Innobis	\$19 al mes por Conexión \$59 al mes por Básico \$99 al mes por Premium \$149 al mes por Ilimitado	10 horas de Coworking 40 horas de Coworking Ilimitado Ilimitado

Nota: Esta tabla muestra los principales competidores de Guayaquil



**Figura 3. Análisis mapa de Costo-Beneficio**



Nota: En imagen se visualiza la relación costo-beneficio de las empresas que ofrecen coworking en el sector.

En la figura superior podemos visualizar gráficamente la relación costo- beneficio de las empresas del sector que ofrecen servicios de coworking, para el análisis hemos tomado las cuatro más grandes y reconocidas en el mercado de Guayaquil, en la gráfica logramos observar precisamente que a menor costo para el emprendedor se ofrecen beneficios muy básicos, y vemos como empresas en el mercado Panal y Semgroup, que proyectan altos costos se observa que ofrecen más beneficios a los usuarios de estos espacios en relación a tecnología, comodidad y buena ubicación; es interesante encontrar la marca Invernadero que entrega altos beneficios a sus usuarios a un costo menor que los top.

#### **4.1.2. Amenaza de nuevos competidores (Baja)**

En esta fuerza competitiva se determina cuáles son las barreras de entrada de este modelo negocio y que tan fácil o difícil es establecer esta idea de negocio en el mercado.

##### **Barreras de Entrada:**

- La elevada inversión inicial
- Encontrar una ubicación estratégica comercial empresarial asequible.
- El costo de adecuación.
- Selección de personal con relación de dependencia, es decir sueldos salarios
- Gastos administrativos

- Obtener los permisos de funcionamiento.
- Tener conocimiento sobre emprendimiento

#### **4.1.3. Poder de negociación de proveedores (Baja)**

Existe una alta demanda de proveedores que nos ofertan sus servicios, tendremos la ventaja de escoger la que mejor nos convenga tanto por calidad o por precio. Para brindar a nuestros clientes productos innovadores.

Ejemplo de proveedores:

- Los proveedores de los servicios básicos
- Proveedor de internet.
- Proveedor de mobiliario e infraestructura
- Proveedor de equipos informáticos y tecnológicos para la empresa de coworking
- Mantenimiento y limpieza
- Seguridad
- Cáterin para capacitación y talleres
- Comedor común y bebidas

#### **4.1.4. Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Se encuentra diversidad de oficinas tradicionales equipadas para el desarrollo de un negocio, también centros de apoyo a emprendimiento en las universidades o centros de emprendimientos municipales (ÉPICO).

- Oficinas virtuales
- Empresas de servicios inmobiliarios
- Oficinas propias
- Alquiler de oficinas amobladas
- Oficinas en casa
- Cafeterías
- Oficinas Municipales

#### **4.1.5. Poder de negociación de los clientes (Medio)**

Claramente los clientes cuentan con diferentes opciones de servicios similares, sin embargo, reconocen que estos lugares no están equipados con las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo eficaz y eficiente. Por eso, el poder de negociación de los clientes es medio, tomando en cuenta el valor agregado de nuestro modelo de negocios, espacios lúdicos y tecnología de punta, que

ayudarán a nuestro nicho de mercado llevar a cabo un trabajo innovador. Los clientes deberán elegir los servicios ofertados de nuestro proyecto, y compararlo con la competencia.

**Tabla 2:** Resumen Fuerzas Competitivas de Porter

<b>Resumen Fuerzas de Porter</b>			
<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Rivalidad Entre Competidores	<b>X</b>		
Amenaza de Nuevos Competidores			<b>x</b>
Poder de Negociación de Proveedores			<b>x</b>
Amenaza de Productos Sustitutos	<b>X</b>		
Poder de Negociación de los Clientes		<b>x</b>	

*Nota:* La Tabla nos muestra un resumen del análisis de las fuerzas Competitivas de Porter.

## 5. COLABORADORES

### STAKEHOLDERS = GRUPOS DE INTERÉS

En este análisis de los grupos de interés que de ahora en adelante en el proyecto los vamos a mencionar con el término que el teórico estadounidense R. Edward Freeman en 1984 acuñó como, los stakeholders, estos son todos los actores sociales que de alguna u otra forma guardan relación con las empresas y que cualquier decisión en torno a éstas les afecta de manera positiva o negativa. Es oportuno y necesario mencionar que todos los stakeholders están relacionados con una función concreta de la empresa para el desarrollo del negocio, podemos decir que cada uno de ellos, desde su actividad o campo de acción, realizan aportes individuales significativos para que una idea determinada de negocio siga vigente en el mercado y no pierda continuidad. (EAE Business School, 2021)

La empresa de coworking el HORMIGUERO contará con el respaldo de 3 accionistas o socios, los cuales serán los encargados de invertir recursos monetarios sumando un total de \$60.000 para que la empresa que se desea implementar pueda alcanzar los objetivos propuestos.

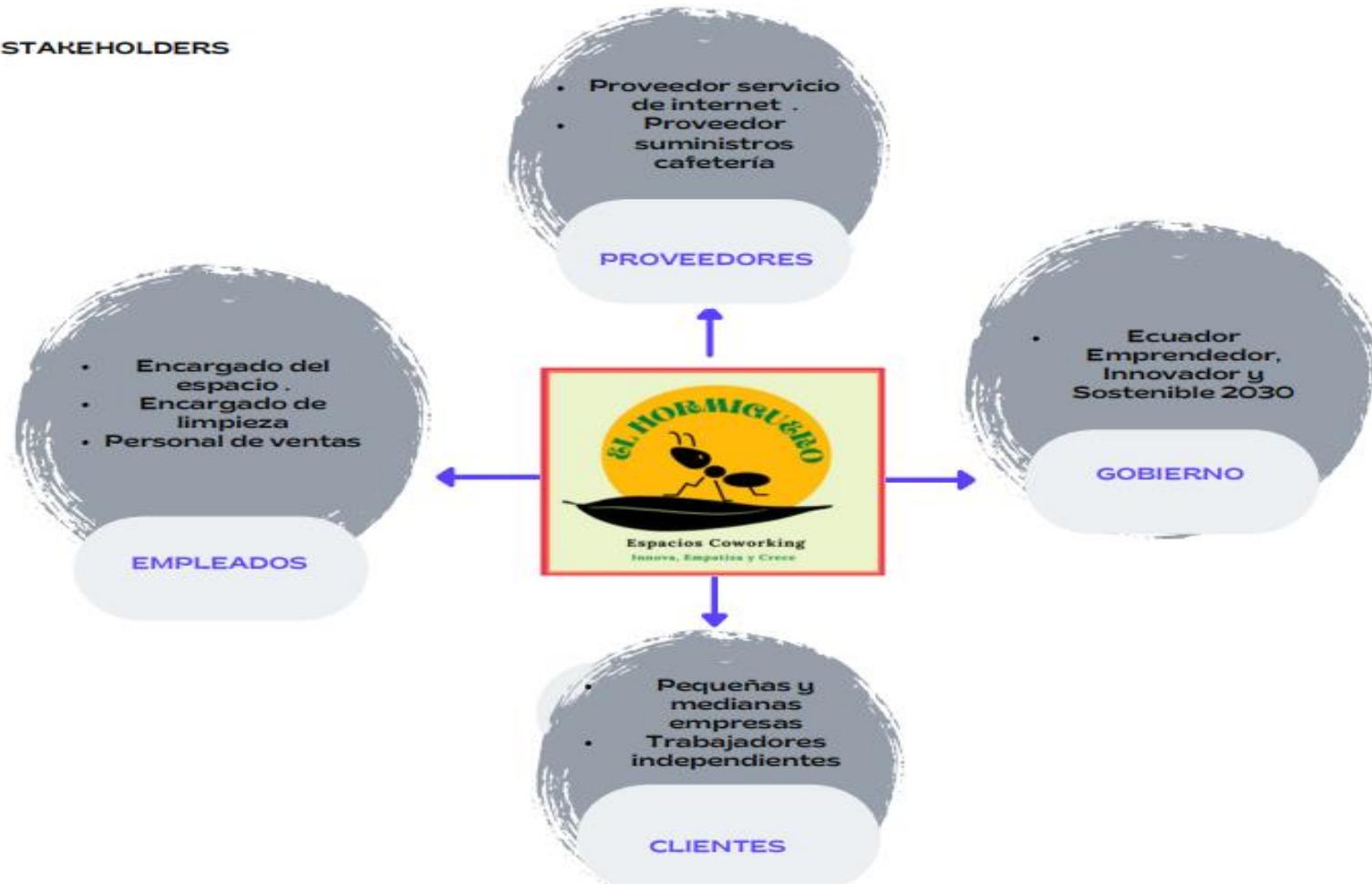
**Tabla 3:** Accionistas El Hormiguero

<b>Propiedad Accionaria de la empresa el Hormiguero</b>			
	<b>Accionistas</b>	<b>Aportación</b>	<b>Participación</b>
	Jonathan Perez	\$30.000	50%
	Accionista 2	\$15.000	25%
	Accionista 3	\$15.000	25%
	<b>Total de aportación</b>	<b>\$60.000</b>	<b>100%</b>

*Nota:* la tabla nos muestra la división y el total de aportaciones de los accionistas para el modelo de negocio el Hormiguero.

Figura 4: Stakeholders

STAKEHOLDERS



## Conclusiones

Se ha desarrollado en esta parte del trabajo colaborativo un análisis estratégico de la industria, analizando en detalle el macroentorno, hemos realizado un análisis PEST y FODA, y también se ha analizado el microentorno a través de la famosa herramienta llamada análisis de Porter. Se detallan las posibles alianzas estratégicas para el espacio de coworking.

En la construcción del buyer persona se define las características de nuestros clientes y consumidores potenciales, entre una edad de 25 a 39 años, con educación superior, que nos permiten crear los espacios de acuerdo a sus gustos y preferencias y sobre todo a las necesidades que plantean para el desarrollo de su trabajo, dentro de las actividades que realizan encontramos diseñadores web, programadores, diseñadores gráficos, consultores y asesores de marketing digital, de las dos terceras partes encuestadas identificamos hombres y una tercera parte identificamos a mujeres; hemos logrado también identificar cuál será el factor único y diferenciador del resto de coworking en el mercado, la estrategia que llevará a cabo el espacio coworking El Horniguero; cómo podemos observar, se pueden encontrar definiciones del entorno macro del mercado para los espacios coworking en Guayaquil y en todas estas se puede identificar el propósito de diseñar un plan de negocio que pueda servir de guía para el proyecto.

Se logró conocer que los potenciales competidores son las empresas Invernadero, Plataforma, Panal Coworking e Innovis, en donde cada una ofrece sus servicios con diferentes costos y horarios. El rango de precios que los potenciales usuarios están dispuestos a pagar va desde USD \$19 hasta los \$500, el cual depende del sector y los servicios que puedan ofrecer para el desarrollo de actividades.

El coworking va más allá de una tendencia, es una nueva filosofía de trabajo, de modelo de negocio, en el que se busca compartir conocimiento con otro emprendedor o grupo de emprendedores. Con la investigación realizada logramos definir nuestro target y poder transformar las acciones del entorno comercial dirigidas hacia un nicho de mercado específico.

Al centrarse en un público objetivo es beneficioso, la segmentación de consumidores nos permite concentrar y focalizar nuestros esfuerzos en una dirección concreta. Puedo concluir que mediante la metodología del Design thinking (empatizar) se recopiló suficiente información e insights, esto nos permitió entender las principales necesidades de nuestros posibles usuarios.

A través de nuestro mapa de experiencias del cliente, logramos identificar los puntos de encuentro y contacto con nuestro público objetivo que nos permite preparar cada detalle para atenderlos y evidenciar nuestro compromiso con una cultura de servicio al cliente. La capacitación de nuestro personal es clave para proporcionar la información y las respuestas a nuestros clientes en el

tiempo necesario, así como también lograr crecer con nuestro CRM de datos de clientes y poder atender las necesidades y las expectativas del servicio esperado.

Al diseñar la experiencia del usuario y todo el recorrido que realizará en los espacios de coworking desde que se interesa por nuestro servicio, nos permitirá mejorar el nivel de retención y fidelización de miembros; por lo tanto, podremos medir el nivel de satisfacción de los clientes, así como también las experiencias negativas de nuestros emprendedores.

Darles experiencias de trabajo con asesoría personalizadas busca generar lealtad y a la vez nos ayudará a que sean ellos mismos, los emprendedores que comenten en sus redes sociales y compartan con sus amigos o familiares de nuestro servicio.

Para el seguimiento de nuestros clientes realizaremos encuestas cada 3 meses, para medir el nivel de satisfacción, con esto lograremos identificar los puntos débiles del servicio ofrecido para mejorarlo, anticiparnos a problemas y quejas de clientes, para posterior lograr la fidelización de estos.

Los emprendedores de nuestro “nicho de mercado” están en constante necesidad de un espacio organizado y amplio para realizar sus actividades comerciales, no siempre preferirán hacerlo desde sus casas como muchos piensan. El factor económico es muy importante ya que al ser emprendedores ellos siempre priorizaron los presupuestos de sus negocios para que estén orientados hacia la captación de nuevos clientes y al mantenimiento de los actuales. El poder ofrecer un servicio de espacios abiertos y cerrados a precios competitivos en el mercado y retener a nuestros clientes con nuestro servicio de calidad, comodidad, seguridad, tecnología de punta y como parte del proceso de fidelización el descuento por uso frecuente y la oportunidad de contar con profesionales expertos que ofrecen mentorías personalizadas para que logren alcanzar sus metas. Es importante señalar la creación de redes de contacto (Networking) entre emprendedores con diferentes habilidades, en el cuál ayudan a generar oportunidades de negocio, para así mejorar la calidad de sus trabajos.

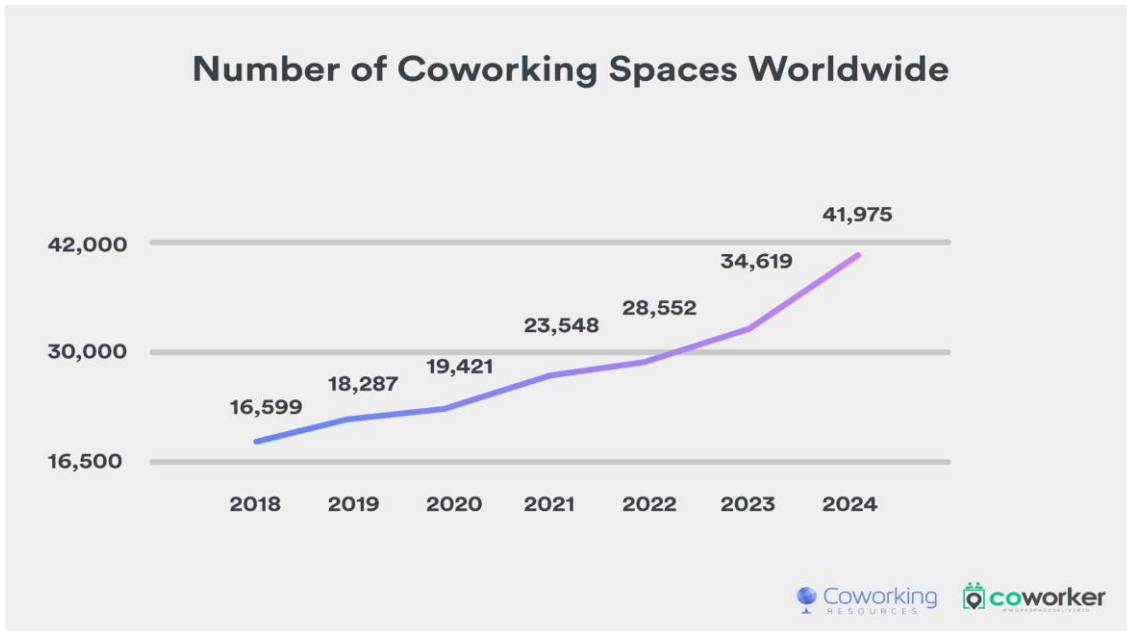
## Bibliografía

- Banco Santander S.A. (24 de Agosto de 2021). *La economía colaborativa: ¿qué es y qué nos puede aportar?* Santander: <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20colaborativa%20o%20consumo,o%20alquilar%20bienes%20y%20servicios>.
- Beltrán, M., Parrales, V., & Ledesma, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Recimundo*, 3(3). <https://doi.org/10.26820>
- Coworker. (2022). *Coworking en Ecuador*. Retrieved 16 de julio de 2022, from Coworker Space Delivered: <https://www.coworker.com/ecuador>
- Coworking resources. (7 de Marzo de 2020). *Global Coworking Growth Study 2020*. Retrieved 20 de Julio de 2022, from Coworking resources: <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>
- EAE Business School. (23 de Abril de 2021). *Stakeholders: definición y elementos asociados*. Retrieved 23 de Julio de 2022, from Business School: <https://retos-directivos.eae.es/stakeholders-definicion-y-elementos-asociados/>
- El Universo. (26 de Julio de 2018). Los coworkings son una tendencia en alza. <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/07/26/nota/6876731/coworkings-son-tendencia-alza/>
- GEM. (20 de OCTUBRE de 2019). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Retrieved 16 de Julio de 2022, from ESPAE: Escuela de negocios: [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Kotler, & Armstrong. (2017). *Fundamentos de marketing* (13° ed.). Pearson Educación de México.
- OMS. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. World Health Organization: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249\\_spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf)
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (4 de Agosto de 2021). *“Mi Gobierno será el gobierno de los emprendedores”*: Guillermo Lasso. Retrieved 21 de Julio de 2022, from Secretaría General de Comunicación de la Presidencia: <https://www.comunicacion.gob.ec/mi-gobierno-sera-el-gobierno-de-los-emprendedores-guillermo-lasso/>
- UTPL. (25 de Mayo de 2020). *Emprendimientos ambientales: un aporte global para el desarrollo sostenible*. Retrieved 23 de Julio de 2022, from <https://noticias.utpl.edu.ec/emprendimientos-ambientales-un-aporte-global-para-el-desarrollo-sostenible>

ANEXOS

Anexo 1

Estimaciones basadas en datos patentados de CoworkingResources y Coworker.



Anexo 2

Lienzo de Propuesta de valor

## LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR





### Anexo 3

Modelo canvas de la idea de negocio.

