



# **“CoSpace” Espacios de Coworking Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Ángela Ceravolo  
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

**Santiago, Abril de 2016**

## Plan de Negocio CoSpace

### TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	7
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	9
2.1 Análisis de la Industria .....	9
2.2 Competidores .....	14
2.2.1 Análisis comparativo de competidores .....	14
2.2.2 Mapas de posicionamiento relativo .....	16
2.3 Clientes .....	17
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	19
3.1 Modelo de negocios .....	19
3.2 Descripción de la Empresa .....	19
3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores .....	19
3.2.2 Análisis Interno .....	21
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	25
3.4 RSE y sustentabilidad.....	26
IV. PLAN DE MARKETING .....	27
4.1 Objetivos de Marketing .....	27
4.2 Estrategia de Segmentación .....	28
4.3 Estrategia de Producto / Servicio .....	28
4.4 Estrategia de Precio .....	29
4.5 Estrategia de Distribución .....	31
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas .....	32
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	33
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	34
V. PLAN DE OPERACIONES.....	37
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	38
VII. PLAN FINANCIERO .....	39
VIII. RIESGOS CRÍTICOS .....	40
IX. PROPUESTA INVERSIONISTAS.....	41

## Plan de Negocio CoSpace

X. CONCLUSIONES .....	42
BIBLIOGRAFIA .....	43
ANEXOS.....	47
Anexo N° 1.- Mapa Mundial de Espacios de Coworking y Crecimiento Anual.....	47
Anexo N° 2.- Distribución de Perfiles usuarios de Coworking.....	48
Anexo N° 3.- Censo Global de Coworking 2013.....	48
Anexo N° 4.- Metodología de Investigación de Mercado – Encuesta N° 1 y N° 2 .....	49
Anexo N° 5.- Lista de Comprobación.....	57
Anexo N° 6.- Perfiles de LinkedIn de Emprendedoras.....	58
Anexo N° 7: Asociaciones y Redes Profesionales de Panamá .....	59
Anexo N° 8: Asociaciones y Redes Profesionales de Panamá .....	60
Anexo N° 9.- Análisis PESTLE (Macro entorno).....	62
Anexo N° 10.- Análisis de la industria: A) 5 Fuerzas de Porter: .....	63
Anexo N° 11.- Estadísticas de Trabajadores por cuenta propia en Ciudad de Panamá. ....	65
Anexo N° 12.- Distribución del ingreso por deciles de hogares, según provincias y comarcas indígenas: Encuesta de Propósitos Múltiples de marzo 2012. ....	65
Anexo N° 13.- Indicadores claves del GEM 2014 de Panamá.....	66
Anexo N° 14.-Nivel socioeconómico de emprendedores Panamá 2013.....	66
Anexo N° 15.-Tipo de Negocio de Emprendimientos.....	67
Anexo N° 16.- Fuentes de Ingresos de un espacio de Coworking según la Encuesta Global de Coworking realizada por Deskmag 2013 – 2014. ....	67
Anexo N° 17.- Tablas comparativa de competidores de coworking en Panamá. ....	68
Anexo N° 18.- Extracto de resultados encuesta de Espacios de Trabajo Colaborativo – Elementos que agregan valor.....	69
Anexo N° 19.- Resultados Estudio GEM Panamá 2013. Percepción sobre la Educación y Formación.....	70
Anexo N° 20.- Distribución de Edad de Emprendedores de Panamá.....	71
Anexo N° 21.- Principales Preocupaciones de los Freelance.....	71
Anexo N° 22.- Principales Profesiones de Freelance. Global Freelancer Survey 2010.....	72
Anexo N° 23.- Edades de los Freelance. ....	72
Anexo N° 24.- Millenials y trabajo. ....	73
Anexo N° 25.- Cadena de Valor de CoSpace.....	74
Anexo N° 26.- Planos y diseño de espacios de CoSpace.....	75

## **Plan de Negocio CoSpace**

Anexo N° 27.- Niveles de Beneficios por tipo de espacio de trabajo utilizado .....	77
Anexo N° 28.- Análisis de los Recursos, Competencias y Capacidades (VRIO).....	77
Anexo N° 29.- Modelo de Gestión de Experiencia del Cliente .....	78
Anexo N° 30.- Propuesta de Empresa que administra Google AdWords.....	81

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, cerca del 50% de la población laboralmente activa está representada por los llamados Millennials o Generación Y, que son personas con edades entre 16 y 36 años, nacidos entre los años 1981 y 2000, quienes priorizan el balance vida – trabajo, horas laborales flexibles, ubicación conveniente de acuerdo a sus necesidades, y además son los principales impulsores y adoptadores de la llamada economía colaborativa, en la que compartir está por encima del poseer.

Existe un cambio en como se ve y se concibe el trabajo por esta generación, hay mayor inclinación por trabajar a distancia y desde cualquier lugar, sobresaliendo la autonomía, la motivación a emprender un negocio o a trabajar de forma independiente. Debido a estos cambios, ha surgido la necesidad de contar con espacios físicos para desarrollar sus actividades, surgiendo como solución los espacios de Coworking con solo 6% de desarrollo en Latinoamérica frente a los 7,800 espacios existentes en todo el mundo.

En Panamá solamente existen siete espacios de Coworking, identificando una oportunidad de negocio el desarrollo de este tipo de espacios, con un porcentaje de aceptación del 90% de los potenciales usuarios dentro del segmento de trabajadores independientes y emprendedores en edad temprana entrevistados. CoSpace es la solución propuesta en este plan de negocios, con un mercado potencial de 35 millones de dólares, conformado principalmente por Freelancers y Emprendedores, con posibilidades de generar ingresos mayores a 500 mil dólares en cinco años.

La propuesta de valor de CoSpace incorpora para sus miembros áreas para compartir ideas, trabajo colaborativo, generación de proyectos de interés común, y orientación en el impulso de sus negocios; llevar a cabo eventos y actividades que promuevan el desarrollo de redes de contacto y crecimiento profesional es el valor principal aportado para los miembros. La diferenciación frente a los competidores se basa principalmente en la gestión de la experiencia del cliente, la cultura de servicio y el acompañamiento a cada uno de sus miembros a través del coaching individual y de equipos, lo que permitirá la materialización

## Plan de Negocio CoSpace

de sus proyectos, el desarrollo del networking y los beneficios extras que aporta el hecho de pertenecer a CoSpace.

CoSpace basará su operación en alianzas estratégicas con empresas que brindan servicios y beneficios corporativos a los miembros del coworking, siendo esta una de las razones que permitirá el buen desarrollo y crecimiento del negocio. El objetivo de establecer estas relaciones ganar – ganar es el beneficio de cada uno de sus miembros y de la empresa.

La inversión inicial es de **\$106,140.00**, incluyendo los gastos de puesta en marcha, capital de trabajo y la inversión en activos fijos e intangibles, lo que permitirá generar los ingresos necesarios para el funcionamiento continuo y la apertura de la segunda sucursal en el año tres. De acuerdo al análisis financiero de CoSpace, se evidencia que es un proyecto de VAN positivo que supera los **\$85,000.00** con una tasa de descuento del **14.09%** y máxima tasa interna de retorno exigida del **29.00%**. Los márgenes brutos resultantes son positivos desde el primer ejercicio financiero al primer año en funcionamiento.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se identificó como oportunidad de negocio en ciudad de Panamá, el desarrollo de espacios de Coworking que aporten valor a sus miembros a través de áreas para compartir ideas, trabajo colaborativo, generación de proyectos de interés común, y orientación en el desarrollo de sus negocios; aunque la rentabilidad mayor proviene del alquiler de puestos de trabajo y salas de reuniones, tienen gran relevancia los eventos y actividades que promueven el desarrollo de redes de contacto y crecimiento profesional, que aportan el mayor valor para los miembros.

Estas características han tenido una alta aceptación, lo que ha permitido que estos espacios en todo el mundo se dupliquen cada año; aproximadamente ya existen alrededor de 7,800 espacios de Coworking, según la encuesta de Coworking Global de 2015 de Deskmag (Ver Anexo N°1). El promedio de crecimiento de usuarios de estos espacios, es decir los “Coworkers”, es de 86% anual en el período 2011-2015 alcanzando 1200% de crecimiento en 4 años. El 85% de los Coworker estiman permanecer en su espacio de Coworking como mínimo 1 año, impulsando esta como una nueva modalidad de desarrollo personal y profesional. En la versión 2012 de la encuesta Global de Coworking muestra que el mayor porcentaje (67%) de usuarios frecuentes de estos espacios son emprendedores y Freelance (Ver Anexo N°2). El crecimiento mayor lo representa Europa con 42% de los sitios y Estados Unidos con 31% (Ver Anexo N°1). Se estima que para el 2016 el 74% de los actuales Coworking Space planean llevar a cabo algún tipo de expansión, bien sea ampliar el espacio actual, mudarse a uno más grande o abrir otra sede.

La penetración en Sudamérica se encuentra poco desarrollada en comparación a las potencias mencionadas anteriormente, contando solamente con el 6% de los espacios. Centroamérica solo representa 0.3% con 7 espacios en toda la región, esto de acuerdo a los resultados del Tercer Censo Global de Coworking (Ver Anexo N°3).

De acuerdo a las estadísticas reflejadas de GEM Panamá del año 2014, junto con la cantidad de Freelance en Panamá indicados en la Encuesta de la Contraloría General de la

## Plan de Negocio CoSpace

República de 2015, se identifica un total de 30,851 posibles clientes distribuidos en un porcentaje de 24% de emprendedores y 76% de Freelance.

Para respaldar la oportunidad de negocios evidenciando la necesidad en Ciudad de Panamá, se desarrolló una investigación de mercado aplicando dos encuestas, observación directa y entrevistas a actores claves. (Ver Anexo N°4). El objetivo de ambas encuestas se centró en identificar disposición de uso de espacios compartidos como lugar de trabajo y de desarrollo de proyectos reflejando que un 90% desempeñaría su negocio en un coworking, además fue posible identificar aspectos que agregarían valor al espacio de trabajo para el mercado objetivo y que servirían como elementos diferenciadores ante la competencia, se observó inclinación por las áreas para compartir ideas y desarrollar proyectos de interés común, disponibilidad de talleres y seminarios sobre actualización y desarrollo personal y profesional, y contar con apoyo para el desarrollo de la red de negocios (networking). Para la observación directa, se empleó como recurso principal una lista de comprobación de elaboración propia, que permitió detectar en las tres opciones de Coworking disponibles en ciudad de Panamá, que solamente cubren los aspectos básicos de un Coworking (Ver Anexo N°5); adicional a esto se visitó un espacio de Coworking en Santiago de Chile (Conectas) donde se observó de forma directa la distribución de espacios y uso, administración y servicios ofrecidos a los miembros. El tercer método, las entrevistas directas a personas que trabajan desde casa y/o cafés, permitieron obtener indicios sobre aspectos que consideran importantes pero que no cuentan con ellos en su lugar de trabajo: ambiente profesional, networking y herramientas de trabajo.

Las emprendedoras que pondrán en marcha este proyecto de Coworking en ciudad de Panamá cuentan con formación certificada en: Administración de Negocios, Coaching, Servicio al Cliente, Proyectos, experiencia de más de 10 años en el mundo laboral corporativo y como independiente. Además, cuentan con un alto convencimiento sobre los principios del Coworking, lo que las convierte en potenciales desarrolladoras y administradoras de este tipo de espacios (Ver Anexo N°6).



## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1 Análisis de la Industria

La industria del Coworking se ubica en el Sector Terciario, ofreciendo espacios de trabajo colaborativo y asesorías a empresas como un servicio. Existe diversidad de actores relevantes en esta industria que se presentan en el esquema del Anexo N°7 y se explica a continuación:

<b>Clientes</b>	Compuesto principalmente por los Emprendedores de Negocios y Freelance o Trabajadores Independientes, quienes de acuerdo a estudios tienen la mayor disposición al uso de este tipo de servicios.
<b>Aliados</b>	Se trata de realizar alianzas comerciales con empresas proveedoras de servicios que le permitan a los coworkers obtener determinados beneficios que hoy en día como independientes no lograrían obtener como, por ejemplo: póliza de seguros, bancos con opciones a créditos, planes con operador de telefonía, entre otros. En un plan futuro de expansión, el establecimiento de relaciones con Socios Comerciales quienes los que administren las nuevas sucursales. Los coaches como principales aliados para agregar valor, servirán de apoyo en la capacitación y enseñanza de los miembros del Coworking.
<b>Promotores</b>	Se trata de aquéllos interesados que impulsan el emprendimiento y desarrollo empresarial, principalmente gobierno, universidades y bancos. Es importante mencionar que en Panamá existen programas de desarrollo de emprendedores que ofrecen algunos bancos como es el caso de Banesco con su programa de Formación de Emprendedores <sup>1</sup> con más de 2100 egresados durante el 2015, que lo convierte en un aliado potencial para CoSpace, así como también las asociaciones y redes de profesionales agrupados por especialidades (Ver Anexo N°8) que pueden facilitar alianzas para servicios, consultorías, seminarios y talleres a compartir.
<b>Sustitutos / Competidores</b>	En este grupo se encuentran aquellas propuestas que se ofrecen actualmente a los interesados en este tipo de servicio, partiendo desde las incubadoras y aceleradoras con selección de proyectos a desarrollar; hasta los Business Center que ofrecen solamente espacios para el desarrollo de las reuniones y conferencias de los que rentan. Como sustitutos más utilizados hoy día para satisfacer las necesidades de espacio de trabajo se encuentra el hogar de los emprendedores y freelance.

<sup>1</sup> Programa de Formación de Emprendedores Banesco Panamá. <https://banesco.com.pa/emprendedores-banesco/>

## Plan de Negocio CoSpace

<b>Proveedores</b>	En cuanto a los proveedores principales, en Ciudad de Panamá se facilita alquilar locales bien ubicados y a bajo costo debido a que en la actualidad esta ciudad cuenta con una tasa de desocupación de locales y oficinas para alquiler y venta de un 33%, y la tendencia para el 2016 indica que podría llegar a 45% de desocupación <sup>2</sup> . El segundo elemento clave para el funcionamiento de CoSpace es la conectividad, en Panamá existen más de 10 opciones de proveedores de servicio de internet y telecomunicaciones que compiten altamente entre ellos, ofreciendo económicos paquetes empresariales a la medida de las necesidades del cliente.
<b>Inversionistas</b>	Corresponde a aquellas empresas o personas que puedan estar interesados en invertir en CoSpace, bien sea para la implementación del espacio inicial como de la posible expansión de otros espacios.
<b>Reguladores</b>	Los reguladores que aplican a la industria son la base de cualquier empresa en el país, relacionados a recaudación de impuestos (DGI) para garantizar el cumplimiento de los compromisos fiscales y seguridad y salud social (CSS) que vela porque cada trabajador tenga sus beneficios sociales de salud y que los espacios de trabajo cumplan con condiciones adecuadas y el Ministerio del Trabajo (Mitradel) quienes regulan los acuerdos laborales entre empleador y empleado. Importante considerar que los espacios de trabajos a ofrecer deben cumplir con las condiciones ergonómicas mínimas requeridas por seguridad ocupacional, dado que entre los coworkers pueden estar empleados de empresas que contraten nuestros espacios a los cuales también les resguarda la regulación.

Con el objetivo de identificar las condiciones generales del macro entorno y sus características diferenciadoras para este negocio, se elaboró un análisis PESTLE, el cual se resume a continuación (detalle en Anexo N°9).

El entorno **político** es estable basado en democracia con funcionamiento independiente de los poderes, lo que incentiva el desarrollo de nuevas empresas y abre oportunidades para los trabajadores independientes; durante este periodo de gobierno no se ha identificado cambios significativos que afecten la política de dirección del país. En el

---

<sup>2</sup> Kris Hudson. (2014). La otra cara del auge económico de Panamá: oficinas y hoteles vacíos. 03 Dic 2014, de The Wall Street Journal Sitio web: <http://lat.wsj.com/>

## Plan de Negocio CoSpace

ámbito **económico**, al obtener la clasificación BBB<sup>3</sup> representa oportunidades de mayor inversión extranjera y empleo favoreciendo el crecimiento del mercado objetivo del coworking. En cuanto a lo **socio-cultural** la diversidad y apertura cultural permiten que penetren con más facilidad las nuevas tendencias globales que favorecen la aceptación del coworking como modelo de trabajo como lo es el compartir, el balance vida-trabajo acompañado también por el impulso en buscar madurez de emprendimiento por medio de formación y desarrollo. Las capacidades **tecnológicas** de Panamá brindan facilidad para el teletrabajo y la posibilidad de hacer muchas cosas desde un solo lugar, con solo tener un espacio de trabajo ya permite tener y manejar una empresa. El entorno **Legal** no es exigente hacia la industria, no existen regulaciones particulares facilitando el funcionamiento de los espacios de coworking y en cuanto al impacto hacia el mercado objetivo, se ve favorecido por las facilidades para abrir nuevas empresas. En el aspecto **ecológico**, también como resultante de la propagación de tendencias globales en el país, los espacios con diseños y enfoque de cuidado del ambiente son cada vez más visibles y aceptados lo que lleva a considerar como elemento a considerar en los espacios de trabajo.

Adicionalmente la tendencia creciente de trabajadores independientes en Ciudad de Panamá que ha llegado a un 35% entre 2011-2014<sup>4</sup>, y la cantidad de Emprendedores se incrementó 102% entre 2009-2014<sup>5</sup>, ampliando la demanda de espacios de trabajo, haciendo de esta industria de servicio atractiva para incursionar y desarrollar esta idea de negocio con soportes valederos hacia el crecimiento.

Para evaluar el micro-entorno de la industria del Coworking, que se ubica en el sector terciario y que ofrece espacios de trabajo colaborativo como servicio, con poco tiempo de funcionamiento en el país, instaurada desde el 2011 y en proceso de crecimiento, se aplica el análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver detalle en anexo N°10), donde se muestra un mercado con un riesgo medio con tendencia al alza, sin embargo, al realizar la valoración

---

<sup>3</sup> Standard and Poor's (S&P). (2014). Standard & Poor's confirma grado de inversión de Panamá y califica al país con perspectiva estable a largo plazo. 2015, de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web: <http://www.mef.gob.pa/es/noticias/paginas/spconfirmagradoeinversion.aspx>

<sup>4</sup> Encuesta de Mercado Laboral 2011 – 2014 de INEC Panamá. Sitio Web: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/>

<sup>5</sup> GEM Panama 2013 Report, de GEM Global Entrepreneurship Monitor. Sitio web: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/96>

## Plan de Negocio CoSpace

del atractivo del mercado se puede apreciar que debido al tamaño del mercado actual y su tendencia de crecimiento sumado a la baja intensidad de los competidores lo refleja con un nivel de atractivo alto para inversión. Barreras de entrada media en cuanto a inversión y puesta en marcha, pero elevadas para la ejecución operativa dado el nivel de especialización para que el servicio ofrecido aporte valor a los coworkers. Las barreras de salida se consideran bajas dada la facilidad para vender o entregar los servicios contratados para funcionamiento o la posibilidad de ser comprados por alguna marca global que desee entrar. Aquellas personas que tienen preparación para desarrollar este tipo de negocio son quienes lo consideran atractivo. Existen probabilidades que el cliente pueda cambiarse a un sustituto, sin embargo, es posible que en estos no encuentre los beneficios extras que posee CoSpace, como lo es la cultura de servicio y la gestión de la experiencia del cliente de la mano del coaching y la asesoría para la creación y sostenibilidad de sus empresas.

Es un mercado en donde existen altas posibilidades de entrar, pero que para garantizar la sostenibilidad del negocio es importante apalancarse en elementos diferenciadores que generen valor en los usuarios como asesoría y acompañamiento para el desarrollo personal y de su negocio.

Continuando con el análisis de la industria del Coworking y la participación de CoSpace en esta, el ámbito del negocio de la empresa es local, ya que desarrollará sus actividades específicamente en ciudad de Panamá, en donde se prestarán servicios que aportan al bienestar social, ya que contribuye al desarrollo de negocios promoviendo la generación de empleos, crecimiento personal y profesional, impulsando el desarrollo económico del país.

Para la definición del tamaño de mercado, es muy importante conocer la segmentación y a quién va dirigido la oferta del producto y/o servicio; el foco principal es Ciudad de Panamá, considerando para la definición del tamaño de mercado la población de Freelance o trabajadores independientes, y los emprendedores en edad temprana, ya que ambos para el año 2012 constituían un grupo que concentra el 67% de los asistentes de

## Plan de Negocio CoSpace

estos espacios de coworking, distribuyéndose de la siguiente manera: 53% trabajadores independientes o “Freelance”, y 14% emprendedores. (Ver Anexo N°2).

De acuerdo a la Encuesta de Mercado Laboral – Marzo 2015, se indica que la cantidad de freelance en Ciudad de Panamá alcanzan las 40,768 personas (Ver Anexo N°11), de los cuales se seleccionan aquel porcentaje de hogares en los cuales el ingreso es superior a \$ 1,500 que basados en la Distribución del ingreso por deciles de hogares, según provincias y comarcas indígenas de la Encuesta de Propósitos Múltiples de marzo 2012 – INEC (Ver Anexo N° 12), representan el 64%, dando un total de 26,092 posibles clientes freelance.

En cuanto a los emprendedores, el valor de TEA para el año 2014 de acuerdo al GEM 2014 fue de 17.1% de la totalidad de la población ocupada de Panamá, lo que constituye un total de 296,646 personas, de las cuales el 64% se ubican en Panamá y Colón. La distribución de población entre estas dos Provincias es de 88% y 12% respectivamente, por lo que delimitando el porcentaje de población a solo Panamá, se obtienen un total de 167,071 personas. (Ver Anexo N°13.- Indicadores claves del GEM 2014 de Panamá). En la población de emprendedores se tomarán en cuenta los niveles socioeconómicos A y B considerando que, según los resultados de GEM Panamá 2013, a esta clase pertenece la mayoría de los emprendedores establecidos y se trata de clientes que pueden estar dispuestos a pagar por un espacio de trabajo que le ofrezca los servicios que brinda CoSpace. Según el GEM 2013 el 14% de la población de emprendedores de etapa temprana se encuentra en el nivel socioeconómico A y B (Ver Anexo N°14) lo que genera un resultado de 23,390 emprendedores, considerando que el 35% de los emprendimientos son asociados a servicios (Ver Anexo N°15), es decir, actividades que pueden ser llevadas a cabo desde una oficina, resultando un total de 8,187 emprendedores como mercado potencial.

Considerando que el 90% de los encuestados del perfil de interés estaría dispuesto a utilizar y pagar estos espacios, con una frecuencia de uso de al menos 4 veces por mes con una tarifa día en el mercado de \$15.00, de acuerdo a resultados de Encuesta de Espacio de Trabajo Colaborativo de elaboración propia, representaría unos \$22,212,792 de ingreso anual, solo por alquiler del espacio, según la Encuesta Global de Coworking realizada por

## Plan de Negocio CoSpace

Deskmag 2013 – 2014 (Ver Anexo N°16), que indica que representa el 62% de los ingresos de un espacio de Coworking, ya que el otro 38% se deriva de alquiler de salas, eventos y otros (\$13,614,292), pudiendo alcanzar así un tamaño de mercado potencial de **\$35,827,084**.

En Panamá en los últimos años, a partir del 2011, uno de los competidores más antiguos (Regus) inició su proceso de expansión y crecimiento en Panamá, incorporando además entre sus servicios aquéllos relacionados con el Coworking; adicionalmente a partir del 2013 a la actualidad se han aperturado tres nuevos espacios en diversos lugares de la Ciudad de Panamá enfocados en el trabajo colaborativo y en compartir espacios de trabajo. Por lo tanto, podemos decir que es un mercado en pleno crecimiento.

En la actualidad este tamaño de mercado aún no ha sido del todo captado; existen diversas opciones que atienden necesidades particulares a este mercado, pero cada uno con sus ventajas y desventajas como pueden ser: lo ahorrativo pero poco productivo de trabajar desde casa o en una cafetería; lo enriquecedor de conocimiento y acompañamiento de trabajar en una incubadora pero que están destinadas principalmente al emprendimiento y en algunos casos hasta con filtros de selección; alquiler de oficina, oficina compartida y Business Center con gran aproximación, sin ser el lugar ideal para desarrollar el trabajo colaborativo ni networking que sí aportan los lugares de Coworking.

## 2.2 Competidores

### 2.2.1 Análisis comparativo de competidores

Actualmente en Ciudad de Panamá existen 4 competidores directos, los cuales son empresas de Coworking o que ofrecen Coworking entre sus servicios. Tal es el caso de *Regus*, quienes son los primeros e iniciaron sus actividades en el 2011, acompañando el boom de espacios de Coworking en el mundo, ofreciendo espacios de trabajo compartido como base para trabajo colaborativo; los 3 restantes ofrecen sus espacios en horarios de oficina (8 a 6 pm), sólo *CoworkingWeb* ofrece horarios más amplios de servicio.

## Plan de Negocio CoSpace

Competidores	Casco Station	Coworking PTY	Coworking Web	Regus	Mapa de Ubicación
Cantidad de Sedes	1	1	1	1	
Tamaño (Puestos)	17	18	20	??	
Año de Fundado	2011	2013	2011	1990 (2012 Coworking)	
Ubicación	Casco Antiguo de la Ciudad de Panamá, Calle 5ta con Avenida A hacia el mar, Edificio Crema, Segundo Piso	Calle 44 con Avenida Justo Arosemena, Edificio Casa Blanca, Bella Vista Panama Ciudad, Panamá (ciudad)	Vía Brasil, Edificio Brazil 405. Nivel 13, Oficina 13 D.	Piso 15, Torre A, Torre de las Américas, Punta Pacifica, Ciudad de Panamá	
Alianzas	Alianzas con organizaciones de interes para emprendedores	Alianzas con organizaciones de interes para emprendedores	Alianzas con Coworking de otros países de latinoamérica	Red de Centros de Necogios con 3000 ubicaciones en 900 ciudades de 120 países del mundo	
Enfoque comercial	Espacios de trabajo compartido Trabajo Colaborativo	Espacios de trabajo compartido	Espacios de trabajo compartido Trabajo Colaborativo	Espacios de trabajo flexible, fijo o compartido	
Horarios					
Lunes a Viernes	8:30am a 6:00pm	8:30am a 6pm	8:00am a 8:00pm	8:30am a 6:00pm	
Sábado	9:00am a 4:00pm		8:00am a 6:00pm		
Domingo			10:00am a 4:00pm		

Tabla 1: Comparativo de Competidores de Coworking en Panamá. Fuente: Elaboración Propia, basada en Estudio de mercado por Observación directa.

En el Anexo N°17 se observan unas tablas comparativas extraídas del estudio de mercado de elaboración propia basado en observación directa y el listado de comprobación utilizado (Ver Anexo N°5), de esta información se desprende el siguiente análisis:

**Servicios:** Podemos observar que ofrecen una variedad que acompañan al espacio de trabajo, como servicios de conectividad Wi-Fi, refrigerios, herramientas de oficina, espacios para reuniones. En la Tabla 9 en Anexo N°17 se puede observar elementos similares y de diferenciación entre los competidores actuales, así como la representación del nivel de importancia de las necesidades de los clientes según la Encuesta de Espacio de Trabajo Colaborativo de elaboración propia.

**Estrategia comercial y de mercadeo:** En la tabla Tabla 10 del Anexo N°17 podemos observar un comparativo de la estrategia comercial aplicada por cada competidor. Se identifica que no hay diferencias relevantes en cuanto a precios, pero sí en las modalidades de planes por frecuencia de uso de los espacios, esto tiene sentido ya que los servicios propiamente que ofrecen no son diferenciados y en consecuencia de esto el mercado se hace sensible a precio por no tener una propuesta costo-beneficio mejor. El principal apoyo para comunicación y mercadeo son las páginas web y las redes sociales. Se observa que en el caso de CascoStation y Coworking PTY se apoyan en las redes sociales para darse a conocer, promocionar sus servicios y aplicar marketing de contenido para captar seguidores. El caso de Coworking Web no presenta mayor actividad y para Regus su imagen corporativa es administrada a nivel de Latinoamérica, no son muy activas.

## Plan de Negocio CoSpace

**Fortalezas y Debilidades:** Al analizar las características de cada competidor podemos identificar las fortalezas y debilidades reflejadas en la Tabla 11 presentada en el Anexo N°17 y obtener las siguientes conclusiones:

**Fortalezas:** Entre los aspectos más resaltantes de los competidores actuales se encuentra que tienen al menos 4 años en el mercado, lo cual les da una ventaja de referencia en la ciudad, principalmente Regus por ser una marca de espacios de trabajo reconocida globalmente.

**Debilidades:** se identifica que todos ofrecen espacios de trabajo compartido, pero no hay un claro enfoque para impulsar el trabajo colaborativo, siendo esto elemento clave para desarrollar las redes de trabajo propias de un espacio de Coworking.

### 2.2.2 Mapas de posicionamiento relativo

Como se observa en los resultados de la Encuesta de Espacio de Trabajo Colaborativo de elaboración propia (Ver Anexo N°18), se identificaron como elementos de decisión de uso y de aporte de valor para el segmento objetivo los siguientes:



El mapa de posicionamiento nos permite concluir que los elementos básicos que esperan los Coworkers pueden ser satisfechos por la oferta actual, pero al analizar los elementos que consideran que les agregaría valor más allá del lugar de trabajo, no están



## Plan de Negocio CoSpace

siendo satisfechos por los oferentes actuales, lo que crea para CoSpace un espacio de oportunidad por diferenciación aportando valor a sus usuarios.

### 2.3 Clientes

Tanto los Freelance o trabajadores independientes, como los emprendedores en edad temprana (empresas de menos de 42 meses), son los segmentos de la población a quienes prioritariamente será dirigido el servicio de CoSpace, quienes, de acuerdo al tamaño de mercado presentado anteriormente, se puede decir que componen un amplio mercado en la ciudad de Panamá.

Entre las principales características que poseen los clientes a quienes estamos apuntando el servicio que brindará CoSpace se pueden mencionar las siguientes características: A) Personas que necesitan de un lugar de trabajo con ambiente profesional y con los elementos tecnológicos mínimos para poder desarrollar sus actividades diarias como trabajador independiente y/o poder desarrollar sus ideas o proyectos de negocio como emprendedor. B) Las personas que asisten le dan gran importancia al balance vida - trabajo, es por ello que la flexibilidad de uso de los espacios de trabajo es de gran importancia. C) Personas abiertas a compartir su espacio de trabajo, con disposición a compartir sus conocimientos y experiencias que puedan apoyar a otras personas a desarrollar su negocio; con gran disposición a desarrollar proyectos en conjunto con otros coworkers.

Adicional a estas características comunes se identifican algunas más específicas por perfil:

*Emprendedores:* Personas que necesitan de apoyo o asesoría, como coaching para el desarrollo de sus ideas de negocio. Requieren de capacitaciones integrales que le permitan asumir el reto de emprendimiento. Según el estudio GEM Panamá 2013 refleja que la percepción de los emprendedores es que no existe suficiente y adecuada formación para creación de nuevas empresas. (Ver anexo N° 19). El 80% de los emprendimientos en Panamá lo desarrollan personas entre 18 y 54 años de edad, con una representación principal de personas entre 25 y 34 años representando un 30%, el resto de distribución de edad se observa equilibrado entre un 19%-21%. (Ver anexo N°20).

## Plan de Negocio CoSpace

*Freelance:* Personas con necesidades de ampliar su red de contactos, considerando los espacios de Coworking para establecer nuevos contactos que le permitan ampliar su alcance a nivel profesional, captar clientes y proveedores. Según el estudio *Freelancing in America: 2015* (Ver Anexo N°21) muestra que una de las principales preocupaciones de los freelance es la dificultad para conseguir clientes y nuevos proyectos. Entre las profesiones más comunes se encuentran aquellas relacionadas a artes visuales (diseñadores, ilustradores, fotógrafos, productores), a la programación de aplicaciones y páginas web, a consultoría y administración de proyectos. (Ver Anexo N°22). El grupo de edades principal entre los freelance con un 43% de representación está compuesto por la generación Millenials (entre los 18 y 34 años de edad) (Ver Anexo N°23), esta generación tiene como preferencia tener horarios y espacios de trabajo flexibles, disponibilidad para elegir sobre lo que quieren trabajar, control de su destino, no tener políticas de oficina (Ver Anexo N°24).

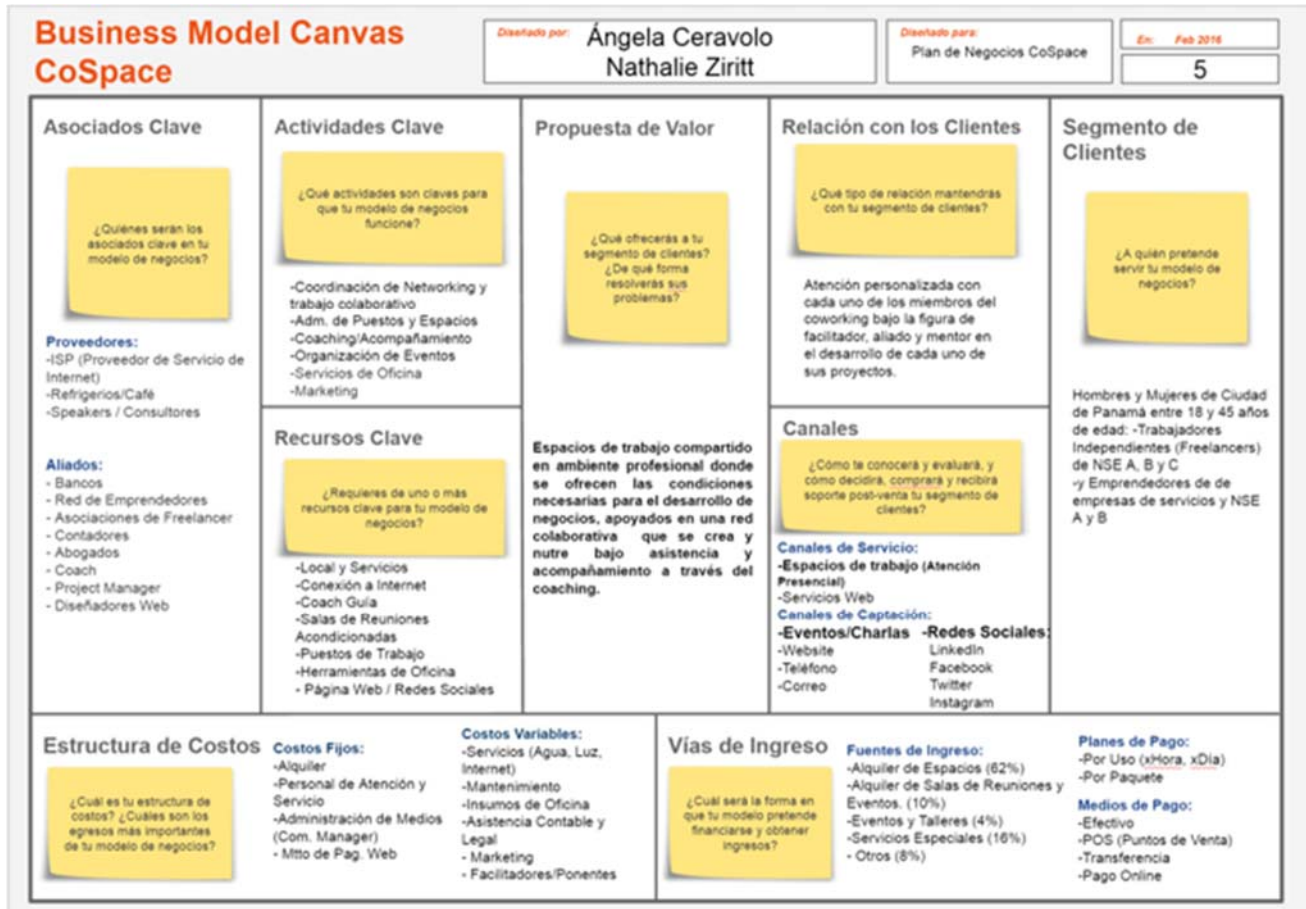
En la macro segmentación se encuentran hombres y mujeres entre 18 y 45 años de Ciudad de Panamá quienes se desenvuelven en el entorno económico como Freelance o trabajadores independientes, y/o emprendedores. En la micro segmentación está formada por hombres y mujeres entre 18 y 45 años de clase social A y B, interesados en desarrollar sus proyectos de negocio en un espacio compartido con flexibilidad de uso, con gran afinidad por compartir ideas y proyectos expandiendo su red de contactos.

## Plan de Negocio CoSpace

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Modelo de negocios

Para la descripción del modelo de negocios se emplea el modelo Canvas:



#### 3.2 Descripción de la Empresa

##### 3.2.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores

**Misión:** Crear el entorno de trabajo adecuado para el desarrollo de negocios, ideas y proyectos para emprendimientos y pequeñas empresas basado en el trabajo colaborativo, networking, acompañamiento y orientación profesional.

**Visión:** Ser el espacio de desarrollo de negocio preferido por los emprendedores y freelance de Panamá, apalancados en el valor que aportamos a nuestros clientes al ofrecer una red colaborativa que se crea y nutre bajo asesoría y coaching.

## Plan de Negocio CoSpace

**Valores:** Filosofía de las 3 C: Colaboración, Comunicación y Comunidad.

**Objetivos:**

### **Corto Plazo (Primer año):**

- Alcanzar el 100% de ocupación de espacios de trabajo al finalizar el primer año.
- Alcanzar el punto de quiebre antes de finalizar el primer año.
- Generar el 30% de los ingresos de miembros frecuentes (Fidelización).
- Lograr el 80% de TTB (Top Two Box) en encuesta de Satisfacción del cliente.

### **Largo Plazo (5 años):**

- Lograr y mantener el primer lugar como mejor espacio de Coworking en Panamá para el 4to año.
- Lograr que el 80% de los miembros de CoSpace sean promotores de los servicios brindados de acuerdo a su nivel de satisfacción. (NPS).
- Alcanzar el crecimiento de ingresos sostenido del 35% promedio anual durante los primeros 5 años.
- Establecer alianzas con al menos diez empresas de servicios de interés que agreguen valor a cada uno de los miembros de CoSpace. (Bancos, Seguros, Contadores, Abogados, Project Manager, Coach, Community Manager, Diseñadores Web, Transporte).

CoSpace como idea de negocio se basa en brindar espacios de trabajo con facilidades que permitan el surgimiento de nuevas ideas y negocios, desarrollo de proyectos, alianzas y joint venture, relaciones con proveedores y clientes principalmente. Se trata de un servicio integral que combina infraestructura flexible (espacios de trabajo compartidos) y acondicionada para trabajar, con acompañamiento y orientación a través de un facilitador coach capacitado para administrar el espacio y además apoyar el progreso personal y profesional de cada uno de los miembros ya sean: trabajadores independientes o emprendedores. Su principal fuente de inspiración es el Coworking, en donde el modelo de

## Plan de Negocio CoSpace

trabajo cooperativo, de colaboración y el crecimiento de la comunidad (networking) es lo que predomina. Como vía de acercamiento a los “Coworkers” se brindan charlas y talleres, a fin de apoyar su desempeño y su desenvolvimiento en su nuevo entorno laboral y nueva actividad económica. Se trata de brindar un espacio de trabajo en donde los principales fundamentos sean el trabajo colaborativo.

### 3.2.2 Análisis Interno

#### Análisis FODA

INTERNAS	EXTERNAS
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneros en introducir Coaching en Coworking en Panamá. Equipo con experiencia profesional y conocimiento en coaching y gestión de proyectos, funcionando como integrador de la comunidad y facilitador para el desarrollo de proyectos y negocios.</li> <li>- Espacios de trabajo acondicionados, servicios, acompañamiento, capacitación, redes de negocios. Lo necesario para soporte de negocio en un solo lugar.</li> <li>- Alianzas con empresas de servicio para beneficio de los miembros. Bancos, Seguros, Contadores, Abogados, Project Manager, Coaches, Community Manager, Diseñadores Web, Transporte, otros.</li> <li>- Horarios de espacios y de colaboración extendidos, de 7am a 10 pm y fines de semana.</li> <li>- Programas de formación integral para desarrollo de elementos claves que soporten el progreso del negocio de los coworkers.</li> <li>- Modelo de Gestión de Experiencia del Cliente y Cultura de Servicio.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos limitados para poder tener una introducción fuerte y agresiva en el mercado.</li> <li>- Requiere un proceso de reclutamiento avanzado ya que cada posición debe cubrir tareas diversas. Esto puede llevar más tiempo y costos para ubicar los perfiles adecuados.</li> <li>- Se tiene expertise en coaching, pero no en evaluación de proyectos, lo que lleva a depender de aliados para cubrir esa necesidad de los coworker.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El concepto de Coworking está iniciando en Panamá, lo que abre la oportunidad de ampliar el concepto colocando a CoSpace como referencia en la industria y captar mayor porción del mercado.</li> <li>- La educación y formación para emprendimiento se considera baja en Panamá según estudio GEM Panamá 2013 (ver Anexo # 20), creando oportunidad para captar interés del mercado de emprendedores de Panamá viendo en CoSpace el espacio para satisfacer esa necesidad.</li> <li>- El 37% de la población laboral activa en Ciudad de Panamá son Millenials, generación que se inclina por la libertad y flexibilidad de los trabajos, principal edad de los trabajadores independientes. (Ver anexo #24)</li> <li>- Bancos y universidades promueven el emprendimiento en Panamá abre oportunidad para alianzas.</li> <li>- Los espacios de CoWorking actuales en el mercado están más enfocados a los espacios que a la comunidad y colaboración, creando oportunidad de diferenciación.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El crecimiento económico de Panamá y la necesidad de personal capacitado puede llevar a las empresas a crear incentivos económicos que motiven a posibles emprendedores o freelance a permanecer o migrar al entorno laboral como empleados, disminuyendo el mercado.</li> <li>- Existencia de competidores en el mercado con más de tres años de experiencia y con renombre y posicionamiento de mercado.</li> <li>- Posibilidad de que los servicios ofrecidos en CoSpace sean adoptados e imitados por la competencia.</li> <li>- Entrada de competidores reconocidos y con alta experiencia en Coworking y todo lo que esto involucra, como puede ser Wework (<a href="http://www.wework.com">www.wework.com</a>) o ImpactHub (<a href="http://www.impacthub.net">www.impacthub.net</a>).</li> </ul>

Tabla 2: Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia.

## Plan de Negocio CoSpace

### Estrategias Matriz FODA

#### *Fortalezas + Oportunidades (FO): Estrategias para atacar*

- Emplear la ventaja de contar con personal altamente capacitado para lograr brindarle a los miembros atención personalizada, asesoría y coaching de acuerdo a sus necesidades.
- Debido a los principios de integración y colaboración de CoSpace, establecer los lazos de cooperación con los demás competidores existentes en el mercado lo que permitirá la conformación de una gran comunidad de Coworking y su inevitable evolución.
- Captación de mercado aplicando el coaching y el acompañamiento como elementos diferenciadores comparado a los competidores presentes.
- Al manejar estructuras de costo flexibles y eficientes, incrementa las posibilidades de participación de los trabajadores independientes y emprendedores en estos espacios de trabajo colaborativo, propiciando parte de las condiciones necesarias para este segmento de la población para prosperar.

#### *Debilidades + Oportunidades (DO): Estrategias para movilizar*

- Debido a que el Coworking es un lugar de encuentro de muchos profesionales, es importante incorporar entre las alianzas clave a un experto en evaluación de propuestas de negocios, a fin de emplear la evaluación de proyectos como medio que permita conocer las oportunidades de evolución, y desarrollar solamente aquellos proyectos que tengan posibilidades de surgimiento.

#### *Fortalezas + Amenazas (FA): Estrategias para defender*

- Mantenerse en una constante búsqueda de aspectos y elementos que agreguen valor a los coworkers, de manera que además de estar siempre actualizados en materia de interés para los miembros, se dificulten las posibilidades de imitación.
- Emplear el coaching como medio de detección de necesidades en cada uno de los miembros, a fin de diseñar productos y estrategias para cubrirlos, creando el nombre y la marca de CoSpace basado en acciones y la capacidad de generar valor en los coworkers.

#### *Debilidades + Amenazas (DA): Estrategias para reforzar*

- Conformar un equipo multidisciplinario, conformado por coaches, asesoría legal, financiera, operativa, entre otros que formen parte de la garantía que se le ofrece a los miembros de éxito de sus proyectos.
- Afinar los cálculos de la demanda de acuerdo a la respuesta a la convocatoria, a fin de ir desarrollando el proyecto de incorporación de nuevas sucursales de CoSpace en otros lugares de la ciudad.
- Establecer alianzas con los diferentes actores de la industria a fin de lograr el ofrecimiento de diversidad de servicios y beneficios en el Coworking.

Tabla 3: Estrategias a partir de análisis FODA. Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente para complementar lo antes mencionado, se consideró como parte del estudio la evaluación de la Cadena de Valor de CoSpace (Ver Anexo N° 25), en donde se puede identificar que la empresa genera valor y enfoca esfuerzo en sus actividades Core, apoyándose con sus proveedores y aliados para el funcionamiento, con el objetivo de acompañar el principio de colaboración y desarrollo de emprendimiento. La principal operativa y procesos están basados en la gestión de relaciones y personas, por lo cual las habilidades blandas de su capital humano son la fortaleza para agregar valor.

## **Recursos, capacidades y competencias**

### Recursos:

- Recurso humano altamente capacitado y especializado en coaching y Coworking.
- Disponibilidad de material e insumos de oficina, buena conectividad, gaveteros y lockers, nevera, microondas y cafetera, para atender requerimientos básicos para un lugar de trabajo.
- Mobiliario de oficina, salas adaptadas para conferencias (recursos audiovisuales), área de descanso, zonas de trabajo individual, diversidad de ambientes para el fomento de la creatividad, variedad de acuerdo a las necesidades que se le presenten al coworker. (Ver Anexo N° 26).
- Intranet o página WEB con muestra de cada uno de los perfiles de los miembros del Coworking, actividades y eventos, blog y temas de interés para la comunidad de coworkers.
- Ubicación física accesible para los coworkers con acceso a transporte público y facilidades de estacionamiento.

### Capacidades y Competencias:

- Personal especializado con gran experiencia y conocimiento en coaching y orientación personal y profesional, tanto para la asesoría a cada uno de los miembros como para la administración del lugar, que permitirá propiciar las actividades propias del Coworking.
- Servicio personalizado a los coworkers atendiendo cada una de sus necesidades.
- Clara estrategia en el establecimiento de alianzas y trabajo colaborativo con diversos proveedores de servicios y beneficios perdurables para los miembros del Coworking.
- Altos estándares de atención al cliente a fin de lograr altos nivel de satisfacción en los usuarios y una experiencia diferenciadora.

## **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva de CoSpace se basa principalmente en su diferenciación por la cultura de servicio y la gestión de la experiencia del cliente que viene de la mano al

## **Plan de Negocio CoSpace**

coaching y asesoramiento ofrecido de manera personalizada a cada uno de sus miembros en la concretización de sus proyectos, la expansión de la red de contactos, y los beneficios que pueda obtener por el hecho de formar parte de la comunidad de coworkers de CoSpace.

El hecho de que CoSpace se preocupe por establecer alianzas perdurables con diferentes instituciones y proveedores de servicio, permitiéndoles a los miembros disfrutar de beneficios que cualquier persona opta cuando forma parte de una gran empresa o corporación, hace una gran diferencia. Propiciar o dar pie a jornadas en las que los miembros del Coworking tengan la posibilidad de presentar sus ideas ante inversionistas o posibles clientes, y que ese sea uno de los pasos firmes dados por los emprendedores para dar inicio al desarrollo de su proyecto, facilitando la integración generacional (Baby B, X, Y y Z) y las oportunidades de negocio que esto representa. La sostenibilidad de esta ventaja competitiva se verá reflejada en la evolución de cada negocio que se desarrolle en este espacio, demostrando la creación de valor que CoSpace aporta.

La propuesta de negocio planteada, no solamente engloba los servicios que actualmente brindan los lugares o espacios de Coworking en Panamá, como: espacios flexibles, costos variables, servicios de oficina, ambiente profesional, networking y trabajo colaborativo, sino además incluye coaching/acompañamiento, desarrollo integral (personal, profesional y de negocio) (Ver Anexo N° 27), y brindando a los usuarios beneficios en entidades bancarias, aseguradoras a través de alianzas con diversidad de empresas.

CoSpace busca ofrecer una red de redes por medio de sucursales, siendo fuente referencial de búsqueda de talento para las empresas apoyando el Freelance. Lo mencionado anteriormente se soporta en el Análisis de los Recursos, Competencias y Capacidades (VRIO) en el Anexo N° 28.

### **Estrategia de Entrada**

La estrategia de entrada utilizada por CoSpace para entrar en la industria del Coworking de Panamá estará enfocada en ofrecer un concepto mejorado de lo que hoy en día existe en el mercado panameño como Coworking apalancados en los elementos diferenciadores como la experiencia del cliente siendo parte de una comunidad que



## Plan de Negocio CoSpace

acompaña el desarrollo de sus proyectos y negocios, esto con el objetivo de captar espacios de mercado que no han sido atendidos por los competidores actuales. Se ofrecerán sesiones de coaching gratuitas como vía principal dar a conocer los beneficios de ser cliente.

### 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

Se impulsará el crecimiento del negocio promoviendo el uso repetido de los espacios por cada cliente y diversidad de temas en los seminarios y talleres con el objetivo llenar la capacidad de puestos y asistencia con clientes frecuentes, generando mayor ingreso por cliente, maximizando cada espacio y dando oportunidad de captación de mercado por escalamiento y expansión.

El soporte de esta idea de negocio viene dado por un modelo de expansión a través de socios comerciales quienes serán los implementadores del modelo de negocio y estándar de CoSpace en las nuevas sucursales, facilitando así la ampliación de la red de contactos, disponibilidad de espacios en diferentes lugares del país y de la región; trabajando en todas las sucursales bajo los mismos estándares de calidad de servicio y beneficios por membresía. A medida que se va incrementando el interés por el uso de estos espacios de trabajo colaborativo, será necesario la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento que permita el desarrollo de nuevas sucursales en donde se le pueda dar continuidad a la labor ejercida por CoSpace. En este momento se debe llevar a cabo la reformulación de la estrategia comercial del negocio, considerando la inclusión de mayor cantidad de recursos y capacidades para cumplir con los requerimientos de la empresa.

### Estrategia de Salida

En el caso que no se logren alcanzar los objetivos trazados como meta para CoSpace, se procederá como primera opción ofrecer los espacios y los recursos con los que se cuentan a un posible competidor directo, en el caso de ser una propiedad. En el caso de que se trate de un local de alquiler, simplemente se cesa el contrato de arrendamiento, y se liquida el mobiliario adquirido para el desarrollo de las actividades del Coworking, que tienen la ventaja de que pueden ser utilizados en cualquier recinto u oficina para alquilar. Prescindir de los servicios del Coach - Administrador del lugar, consistiría en finalizar el contrato de

## Plan de Negocio CoSpace

servicios. Realizar respaldo de la base de datos de coworkers que puedan funcionar como bolsa de búsqueda de talentos, desarrolladores de proyectos, emprendedores, y trabajadores independientes.

### 3.4 RSE y sustentabilidad

CoSpace como proyecto busca lograr en la sociedad diversos beneficios centrados en los aspectos económicos y sociales, ser considerados como un agente de cambio y fuente de inspiración para el progreso de la sociedad. De acuerdo a la naturaleza del negocio, su aporte en lo económico se centra en brindar apoyo a los Emprendedores en edad temprana para el desarrollo de su idea de negocio y su sostenibilidad en el tiempo, lo que aporta sin duda alguna al crecimiento económico de la sociedad.

Respecto al bienestar social, se busca habilitar un espacio donde converjan diversas profesiones, experiencias y culturas, ofreciendo áreas comunes de trabajo en donde se pueden desarrollar ideas y la creatividad de cada uno de sus miembros; e inclusive lo convierte en un centro de intercambio de conocimientos y vivencias. Esto lleva a CoSpace a ser una ventana de enseñanza y desarrollo integral de la sociedad.

En cuanto a lo ambiental, al ser espacios de oficina generan impacto en consumo de energía y papel principalmente, siendo conscientes de esto y enfocados a tener instalaciones y operación que respete el medio ambiente, contando con iluminación, aire acondicionado y equipos tecnológicos que causen menor impacto y permitan el ahorro energético, adicionalmente el hecho de trabajar en los mismos espacios que comparten las fuentes de energía, representa menor consumo de energía que si estuviesen trabajando de forma separada; adicional a esto se brindará inducción en uso de documentos compartidos en la nube para reducir el uso de impresión de papel.

## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos de Marketing

En esta sección se determinarán cuáles serán los objetivos y la hoja de ruta a seguir para el desarrollo comercial de CoSpace. Entre los fines generales se encuentran: encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta, mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

#### **Corto Plazo (Primer año):**

- Lograr una ocupación promedio de 60% los espacios disponibles en CoSpace al finalizar el primer año de la empresa.
- Alcanzar una participación de mercado del 0.2% para el primer año de operaciones de CoSpace.
- Lograr el 5% de la penetración en el mercado objetivo dentro de la Ciudad de Panamá, al finalizar el primer año de operaciones.
- Lograr el 5% del “Top of Mind” como espacios de Coworking para el mercado objetivo dentro de la Ciudad de Panamá al finalizar el primer año de operaciones.
- Lograr un nivel de satisfacción de los usuarios de CoSpace del 85%.
- Alcanzar una recomendación a través de los miembros de CoSpace de un 75% para su primer año de operaciones.

#### **Largo Plazo (5 años):**

- Alcanzar al quinto año de sus operaciones una participación de mercado del 0.5% acompañado de la apertura de más sucursales.
- Lograr el 15% de la penetración en el mercado objetivo dentro de la Ciudad de Panamá, al finalizar el primer año de operaciones.
- Lograr el 30% del “Top of Mind” del mercado objetivo dentro de la Ciudad de Panamá al finalizar el primer año de operaciones.
- Lograr un nivel de satisfacción de los usuarios de CoSpace del 95%.
- Alcanzar una recomendación a través de los miembros de CoSpace de un 85%.

## 4.2 Estrategia de Segmentación

La principal estrategia de segmentación utilizada fue la geográfica, en donde solamente se consideran la población ocupada y activa de Ciudad de Panamá, siendo el criterio de segmentación el demográfico, en donde se consideraron personas en edades comprendidas entre 18 y 45 años, cuyos ingresos se obtienen por el desarrollo de actividades y trabajos como independientes (freelance) para las clases A, B y C, y por desarrollar una idea de negocio para emprendedores de clase A y B.

También forma parte de la estrategia de segmentación la psicográfica, ya que las personas a quienes va dirigido la propuesta de negocio son personas que le dan gran importancia al balance vida - trabajo, buscando horarios flexibles con estructuras de costos adaptados a sus ingresos.

Al segmento freelance se ofrecerá de entrada la posibilidad de ampliar su red de negocios y los beneficios que obtiene al ser miembro (Seguro médico, otros), y los servicios de alianzas a disposición de su negocio (Contadores, abogados, programadores, otros). Para el segmento de emprendedores se ofrecerá de entrada el acompañamiento, la formación en desarrollo de proyectos y negocios.

## 4.3 Estrategia de Producto / Servicio

El servicio prestado por CoSpace se basa principalmente en ofrecer espacios de trabajo acondicionados para el desarrollo de proyectos o empresas de los clientes, acompañado de asesoría y coaching personalizado a cada uno de los miembros según sus necesidades utilizando como medio de desarrollo y ejecución de estas actividades compartir espacios de trabajo colaborativo por los cuales se paga un monto definido.

Dentro de los atributos propios que se desean resaltar en el negocio, es la calidad del servicio, basado en una cultura de servicio y el enfoque en la experiencia del cliente y que éste sea reconocido por los distintos tipos de usuarios pertenecientes a CoSpace.

La oferta de Experiencia del Cliente se puede clarificar en el Anexo N°29, donde se observa como uno de los elementos clave la gestión de Voz del Cliente (VoC) para identificar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes como base para ajustar la oferta de productos y servicios.

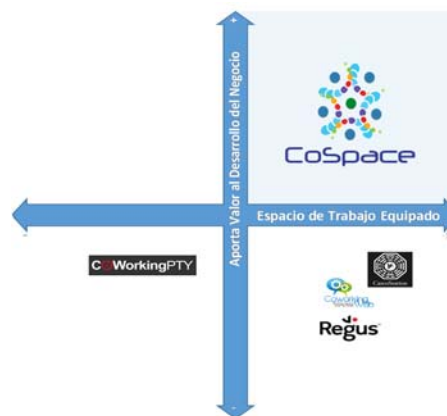
## Plan de Negocio CoSpace

### Propuesta de Valor

La propuesta de valor de CoSpace presenta un equilibrio entre lo simbólico y funcional, esta va enfocada a ofrecer espacios de trabajo compartido en donde se promueven las condiciones necesarias para el desarrollo de su negocio, apoyados en una red colaborativa que se crea y nutre bajo asistencia profesional. El aporte emocional no menos importante por los fuertes vínculos de compañerismo y colaboración que se espera desarrollar entre sus miembros.

### Declaración y Mapa de Posicionamiento

CoSpace tiene como objetivo posicionarse como el espacio de trabajo ideal para el desarrollo creativo de negocios y emprendimientos, apalancado en el acompañamiento de sus miembros para el desarrollo de negocio y el crear los espacios de incentivo para trabajo colaborativo.



### 4.4 Estrategia de Precio

Un enfoque para la determinación de precios es el basado en el valor percibido, que más allá de sustentarse en los costos como base del cálculo de precios, lo que trata es de establecer el valor percibido por el usuario. Cuando existe competencia, los precios del competidor constituyen un referente para la determinación de los precios. De esta manera para la etapa inicial se ha decidido utilizar los valores referenciales del mercado, \$15 por hora y ofreciendo de manera gratuita sesiones de coaching para agregar valor e interés

## Plan de Negocio CoSpace

durante la captación inicial del cliente, con el objetivo de que perciban el beneficio del servicio que reciben frente al costo asociado.

Luego de 6 meses, cuando un porcentaje del mercado objetivo ya tiene conocimiento sobre los servicios ofrecidos en CoSpace y la calidad brindada en cuanto a coaching y orientación en los proyectos de negocios, se considera conveniente hacer un ajuste de las tarifas ofrecidas, sobre todo cuando la propuesta de valor difiere de manera importante de la competencia, la fijación de precios basada en el valor percibido cobra especial importancia, es por ello que de acuerdo a los objetivos de marketing alcanzados y de ser necesario, el precio puede ajustarse; recordando además que CoSpace estará en la constante búsqueda de elementos innovadores que agreguen valor al espacio de trabajo colaborativo, así como la organización de eventos, charlas y talleres, lo que permitirá mantener la percepción de costo beneficio superior a la competencia encaminados a una estrategia competitiva por diferenciación y no por precios.

Se definirán planes de pago de acuerdo a las respuestas recibidas de parte de nuestros encuestados:

Planes CoSpace	VISITANTE	HUESPED	RESIDENTE
	1 vez por semana	2-3 veces por semana	Full Time
<b>Precio Mensual</b>	<b>\$ 60</b>	<b>\$ 150</b>	<b>\$ 300</b>
<b>Servicios</b>			
Internet y Wi-Fi	✓	✓	✓
Copia-impresión	10 Páginas \$0,25 c/copia adicional	50 Páginas \$0,25 c/copia adicional	100 Páginas \$0,25 c/copia adicional
Scanner	✓	✓	✓
Café -Té - Agua	✓	✓	✓
Pizarra	✓	✓	✓
Casillero		✓	✓
Escritorio Dedicado			✓
Línea Telefónica Dedicada			✓
Recibe invitados	✓	✓	✓
Sala de Reuniones (4-6 pax)	✓	✓	✓
Networking	✓	✓	✓
Coaching	1 Sesión	2 Sesiones	4 Sesiones
Eventos y Talleres			1 Evento Gratis
Oficina Virtual			✓
Horario Extendido (6pm a 10pm)		-15%	-30%

## Plan de Negocio CoSpace

### Espacios de Trabajo (por mes)

Puestos Semi-Privados	\$	350.00
Oficina Privada	\$	400.00

### Eventos

Eventos y Talleres (por persona)	\$	25.00
----------------------------------	----	-------

### Salas de Reuniones (por Hora)

Sala Creativa 1 (4-6 pax)	\$	20.00
Sala Creativa 2 (6-8 Pax)	\$	30.00
Sala Creativa 3 (12-15 pax)	\$	45.00

### Otros

Oficina Virtual	\$	50.00
Alquiler Laptops	\$	15.00
Kit Ergonómico	\$	5.00
Snacks	\$	2.00

*Ilustración 1: Planes, Servicios y Precios de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia.*

## 4.5 Estrategia de Distribución

La metodología de distribución del servicio de Coworking hacia los potenciales clientes será de forma directa, utilizando como medio principal para ofrecer el servicio los espacios de trabajo colaborativo, en donde existe un Coach - Administrador, quien es el responsable directo de cómo llegar al cliente, el encargado de recibir consultas o sugerencias, además de propiciar el ambiente óptimo para que se desarrollen las ventajas competitivas de CoSpace.

Otro de los canales que se emplearán para entregar los servicios es a través de la Página Web, y adicionalmente las redes sociales, que tendrán como objetivo fundamental brindar información de la comunidad de coworkers, calendarios de eventos, charlas y talleres, promoción de trabajos y proyectos que se estén llevando a cabo en CoSpace, todas y cada uno alineadas con los parámetros y la metodología de trabajo estándar que caracteriza a CoSpace.

## Plan de Negocio CoSpace

Los canales que se presentan en un inicio serán mantenidos a lo largo de la evolución de CoSpace, siempre en la búsqueda de brindar las mejores condiciones y caracterizados siempre por un servicio de calidad.

### 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia se basa principalmente en marketing relacional y de contenido, por medio de eventos y charlas presenciales de temas que aporten valor al mercado objetivo, publicación de información de interés en las redes sociales, especialmente en redes de alcance profesional y sitios web para captar atención, atraer tráfico a la página de CoSpace y seguidores que se conviertan en clientes o en referenciadores. Es importante poner en marcha una campaña de comunicación basada en información atractiva para captar la atención del cliente final según su segmento por medios de charlas gratuitas.

Se hace cada vez más relevante el uso de las herramientas sociales y la creación de contenidos a través de los blogs. Compartir contenido de interés permite alcanzar un gran número de personas afines a la filosofía del Coworking, que permitan captar seguidores de calidad que sirvan como auténticos recomendadores. El monitoreo de los resultados que se van dando es muy importante ya que permite identificar en qué áreas o comunidades existe mayor interés en Coworking, y de esta manera orientar las comunicaciones y la promoción del producto.

Algunos temas de interés sugeridos se aprecian en la siguiente tabla:

<b>Temas de Interés General</b>	<b>Temas Especializados</b>
Personal Branding	Tendencias de Diseño Grafico
Mapa de Vida	Tendencias de Community Management
Plan de Negocio	Tendencias de Programación
Project Management	Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos
Finanzas para No Financieros	Herramientas para Coaching
Community Management	
Negociación	
Excel Avanzado	
Presentaciones efectivas	
Desing Thinking	
Administración de Tiempo	

Para incentivar las ventas se pretende incluir como elemento captador brindar una asesoría o coaching para el desarrollo del negocio, descuentos por afiliaciones o



## Plan de Negocio CoSpace

inscripciones en diversas épocas del año de acuerdo a estacionalidad, beneficios extras por conseguir nuevos miembros, además del desarrollo de la comunidad de coworkers, freelance y emprendedores, en donde se den a conocer detalles de lo que ofrece CoSpace.

Es de importancia también utilizar como medio de comunicación, el contacto directo con la comunidad, haciendo entrega de material o información de primera mano a potenciales clientes en puntos de concentración del mercado objetivo como: universidades, aeropuertos, hoteles, cafés. Los eventos, charlas y talleres son otra vía de comunicación y ventas a incluir dentro de la estrategia.

Una estrategia para llegar a los Freelance será eventos con temas especializados y de interés para cada tipo de profesión común entre los trabajadores independientes (Ver Anexo N°22) y sobre desarrollo de empresas para interés de los Emprendedores.

### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para determinar la demanda de CoSpace se tomó como base el tamaño de mercado presentado en detalle el apartado 2.3 *Clientes* de este documento, que considera como se observa en la Tabla 4 los criterios y cantidad de población objetivo, intensidad de uso de los espacios de Coworking y distribución de ingresos por precio de mercado, obteniendo un tamaño de mercado de **\$35,827,084**.

Calculo de Tamaño del Mercado						
<b>Posibles Clientes</b>		<b>Ciudad Panamá</b>	<b>Población Objetivo:</b>			
Freelancer		26,092	Trabajadores independientes de Ciudad de Panamá con ingreso superior a \$1500			
Emprendedor (TEA=17.1)		8,187	Emprendedores de Ciudad de Panamá de empresas de Servicio de NSE A y B			
	<b>TOTAL</b>	<b>34,279</b>				
Disposición de Uso de Coworking	90%	<b>30,851</b>				
<b>Estimación de Mercado</b>	<b>% Ingresos</b>	<b>Día x Mes</b>	<b>Días al Año</b>	<b>Precio Día</b>	<b>Ingreso Año</b>	
Espacio	62%	4	1480853	B/. 15.00	B/.	22,212,792
Salas/Eventos/Otros	38%				B/.	13,614,292
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>					<b>B/.</b>	<b>35,827,084</b>

Tabla 4: Cálculo de Tamaño de Mercado para CoSpace. Fuente: Elaboración propia.

## Plan de Negocio CoSpace

Para la demanda se estimó la participación de mercado esperada desde el primer año hasta el quinto año, alcanzando un porcentaje total del 1.4%.

Planes	Frecuencia de Uso	% Puestos (*)	Puestos	Precio	Personas por Puesto (FTE)	Veces de Uso Puesto	Total (Precio x puesto x FTE)
Visitante	1 vez por semana	47%	19	60	5	94	5640
Huesped	2-3 veces por semana	37%	15	150	2	29.6	4440
Residente	Full Time	16%	6	300	1	6	1920
			<b>40</b>			<b>62 Puestos</b>	<b>12000</b>
						<b>38% Eventos/Otros</b>	<b>7355</b>
						<b>TOTAL</b>	<b>19355</b>
						<b>Total Año</b>	<b>232258</b>
						<b>Tamaño de Mercado</b>	<b>0.6%</b>

\*Distribución porcentual por interés de frecuencia de uso obtenido de la Encuesta de Trabajo Colaborativo (Elaboración Propia - Anexo #4).

Tabla 5: Estimación de demanda según frecuencia de uso

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del Mercado Anual	\$ 35,827,084	\$ 35,827,084	\$ 35,827,084	\$ 35,827,084	\$ 35,827,084
Participación de Mercado	0.4%	0.7%	1.1%	1.4%	1.4%
Ingreso Estimado	143,308	250,790	394,098	501,579	501,579
Cantidad de Locaciones	1	1	2	2	2

Tabla 6: Proyección de Crecimiento anual

Del total de población a la que apunta esta oportunidad de negocio, que concentra 30,851 usuarios, pretendiendo capitalizar ingresos por el uso de los espacios más los eventos que alcanzan un valor de \$ 501,579 al quinto año. Posteriormente, de acuerdo a las previsiones de la cantidad de usuarios, al tercer año será necesario la apertura de la segunda sucursal.

### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Se pueden usar preferiblemente los medios digitales, entre ellas:

MailChimp: se trata de email marketing, siendo esta una herramienta de gran valor para utilizar en los blogs, páginas web y /o empresas; permite estar en contacto con los visitantes, presentando una fuente de tráfico cualificado. Ofrece una cuenta de email marketing en la que se pueden tener hasta 2000 suscriptores y enviar hasta 12000 correos al mes. <http://mailchimp.com/pricing/entrepreneur/>

## Plan de Negocio CoSpace

Googles AdsWords: su objetivo principal es incrementar las cotizaciones y las ventas de la empresa que contrata este servicio, cuentan con diversidad de planes que se muestran en el Anexo N°30. En este caso se seleccionará el plan Básico de \$131.00 mensuales.

LinkedIn y Facebook: contar con un Community Manager con la finalidad de gestión de contenidos en las redes sociales. Marketing de contenido: estrategia de redes sociales con enfoque al contenido compatible y de interés para el segmento objetivo, que direcciona a la página web y a suscripciones para ampliar contactos.

Algunas de las herramientas que se emplearán para el monitoreo del plan de marketing son:

- Página WEB: tráfico de visitas, cantidad de veces que se ha compartido algún contenido, número de miembros y niveles de propagación de uso.
- Facebook: número de visitas a la página, cantidad de “Me gusta”, cantidad de comentarios diferenciando entre los positivos, negativos y neutros, cantidad de veces compartido el contenido en las redes de otras personas.
- Número de interacciones en las redes sociales.
- Cumplimiento del presupuesto asignado para marketing, determinando la cantidad de nuevos clientes obtenidos en función de las acciones llevadas a cabo.
- Determinar la cantidad de clientes nuevos, los clientes leales y los clientes que se dan de baja.
- Encuestas de satisfacción y NPS (Net Promoter Score).

Estos indicadores podrán ser utilizados para determinar si las acciones de marketing están siendo efectivas o no; y la necesidad de aplicar ajustes en la medida que transcurre el tiempo y se conoce el desempeño de la comunidad.

A continuación, Presupuesto de Marketing para los próximos 5 años, junto con el cronograma de ejecución, los precios y cantidades fueron indicados por la empresa de publicidad y eventos AG Publievents:

## Plan de Negocio CoSpace

Estrategia	PRECIO	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Cantidad	Total Precio	Cantidad	Total Precio	Cantidad	Total Precio	Cantidad	Total Precio	Cantidad	Total Precio
Revista	700	1	\$ 700.00	1	\$ 700.00	2	\$ 1,400.00	2	\$ 1,400.00	2	\$ 1,400.00
Volantes	0.5	1,500	\$ 750.00	1,000	\$ 500.00	1,500	\$ 750.00	1,000	\$ 500.00	1,000	\$ 500.00
Banners	10	10	\$ 100.00	10	\$ 100.00	20	\$ 200.00	10	\$ 100.00	10	\$ 100.00
Coaching Gratuito	40	120	\$ 4,800.00	60	\$ 2,400.00	180	\$ 7,200.00	120	\$ 4,800.00	120	\$ 4,800.00
Eventos	750	6	\$ 4,500.00	6	\$ 4,500.00	12	\$ 9,000.00	12	\$ 9,000.00	12	\$ 9,000.00
Google AdWords	131	12	\$ 1,572.00	12	\$ 1,572.00	12	\$ 1,572.00	12	\$ 1,572.00	12	\$ 1,572.00
<b>TOTAL (\$\$)</b>			<b>\$ 12,422.00</b>		<b>\$ 9,772.00</b>		<b>\$ 20,122.00</b>		<b>\$ 17,372.00</b>		<b>\$ 17,372.00</b>

*Tabla 7: Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración basada en cotización a empresa publicitaria AG Publievents*

Actividades a desarrollar	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cant	Momento de Ejecución	Cant	Momento de Ejecución	Cant	Momento de Ejecución	Cant	Momento de Ejecución	Cant	Momento de Ejecución
Revista	1		1		2		2		2	
Volantes	1500	Cada 6 meses 750 volantes	1000	Cada 6 meses 500 volantes	1500	Cada 6 meses 750 volantes	1000	Cada 6 meses 500 volantes	1000	Cada 6 meses 500 volantes
Banners	10	Cada 6 meses la colocación de 5 banners	10	Cada 6 meses la colocación de 5 banners	20	Cada 6 meses la colocación de 10 banners	10	Cada 6 meses la colocación de 5 banners	10	Cada 6 meses la colocación de 5 banners
Coaching Gratuito		A lo largo del año a medida que se incluyen nuevos coworkers		A lo largo del año a medida que se incluyen nuevos coworkers	180	Incremento debido a la apertura	120	A lo largo del año a medida que se incluyen nuevos coworkers	120	A lo largo del año a medida que se incluyen nuevos coworkers
Eventos	6	Cada 2 meses	6	Cada 2 meses	12	Cada 1,2 meses	12	Cada 1,2 meses	12	Cada 1,2 meses

*Tabla 8: Cronograma de ejecución del plan de Marketing*

## V. PLAN DE OPERACIONES

La estrategia que utilizará CoSpace para llevar a cabo sus operaciones se basará en brindar un servicio diferenciado, lo que permitirá a cada miembro distinguir una experiencia única a través de: servicio personalizado que genere respuestas individuales, altos niveles de confianza fundamentados en el cumplimiento de expectativas, personal preparado que agrega valor a la comunidad, seguimiento y control de calidad que permitirán realizar ajustes sobre la promesa de valor ofrecido. Estos atributos son indispensables para lograr un producto difícil de imitar.

La dotación de los recursos al proyecto será por fases, iniciando con la incorporación del Gerente Administrador quien en conjunto con las Emprendedoras del proyecto, iniciarán las labores de Publicidad y Mercadeo, desarrollo de imagen y marca, redes sociales, página WEB y material publicitario, conformarán el equipo de trabajo y amarán las estrategias necesarias para poner en funcionamiento al coworking. La selección del lugar es un elemento importante, el cual se debe adaptar a las condiciones de diseño necesarias para la prestación de los servicios y logro de los objetivos planteados para CoSpace. La primera sede estará ubicada en la zona de Marbella, área no cubierta por los competidores actuales, y que por ser el centro financiero de la ciudad concentra a un importante número de empresas alrededor, con amplias facilidades y vías de acceso por cualquier medio de transporte

Las operaciones dentro de CoSpace estarán lideradas por un Coach, quien es la figura central en el funcionamiento de los espacios; es quien gestiona diariamente a la comunidad a fin de acompañar al desarrollo del rendimiento colectivo e individual, y la sinergia que se produce entre los miembros. A esta figura lo acompañan el personal de Soporte o Asistencia Técnica habilitando los equipos, herramientas de apoyo y mantenimiento del recinto; y el Planificador quien se encarga de la organización y de los preparativos de la inauguración, eventos, conferencias y del crecimiento y desarrollo del negocio. Para mayor detalle de este capítulo revisar Plan de Operaciones de la parte II.

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo que llevará a cabo la implementación y la gestión operativa de CoSpace estará integrado por una Junta Directiva, en un principio, constituida por las dos socias fundadoras, quienes además de estar formadas en una de las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica, la Universidad de Chile, tienen amplia experiencia y certificaciones que las acompañan en: Administración de Proyectos, implementación de Culturas de Servicio, Coaching, Gestión Logística y Gerencial, sumado a haber vivido la experiencia como trabajador independiente que las lleva a tener una completa visión de diseño y de ejecución de este negocio.

Para el inicio de las operaciones, es indispensable contar con una estructura organizacional formal del tipo funcional, que estará liderada administrativamente por un Gerente Administrador quien complementa la tercera figura de la Junta Directiva, y cuya labor se soporta en las actividades desempeñadas y la contribución de tres grande áreas: Planificación, Operaciones y Servicios Generales. Planificación quien realiza el análisis numérico y estadístico de la demanda, uso y ocupación de los espacios, dotación de insumos, marketing y ventas, programación de eventos, charlas y talleres; Operaciones brinda asistencia en piso impartiendo el coaching, fomentando las actividades dela comunidad fomentado la integración de los coworkers y propiciando las relaciones entre ellos y el networking, con habilidades de facilitación; y Servicios Generales subdivididos en dos áreas, una de ellas encargada específicamente de la limpieza y mantenimiento del lugar junto con la reposición de insumos cuando sea necesario, y la otra, responsable de brindar soporte técnico o servicios de TI al momento de la utilización de las salas de reuniones o equipos disponibles.

Cada uno de estas figuras apoyadas por la labor desempeñada por la Recepcionista, quien es el primer contacto de los clientes y la puerta de entrada de los miembros al coworking, quien formaliza las relaciones a través de contratos y cobros, creación del perfil del Coworker (Emprendedor / Freelance) en la WEB de CoSpace, y la responsable del servicio al cliente. Mayor detalle de este capítulo en la parte II.

## VII. PLAN FINANCIERO

Para la estimación de los ingresos se consideró la propuesta de la Encuesta Global de Coworking 2013 – 2014 en donde se indica que en promedio el 62% de los ingresos se generan por los puestos de trabajo, en eventos y talleres se concentra un 21%, las salas de reuniones agrupan un 10%, y el 7% restante corresponde a otros ingresos. Los cálculos de los precios de los servicios de CoSpace, al momento de iniciar operaciones, serán iguales a los de la competencia, para luego, ya conocidos los beneficios de estar en CoSpace, se realice un ajuste de tarifas hasta llegar al valor real percibido por el cliente. Se estima que el primer año, con una tendencia de ocupación creciente, se obtengan ingresos de **\$150,844.00**, para finalizar en al quinto año con unos ingresos que alcanzan los **\$514,080.00**. Cabe destacar que estos niveles de ingresos se obtendrán luego de la apertura de una segunda sucursal al tercer año.

El plan de inversión se divide en tres etapas, la primera, al momento de KickOff del negocio por un monto total de **\$106,140.00**, distribuidos entre Gastos de Puesta en Marcha, Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo, proponiendo que el financiamiento sea a través del aporte de inversionistas. Al segundo año, para la apertura de la segunda sucursal, sumando un monto de **\$55,304.55**, y al cuarto año **\$15,600.00** para la sustitución de algunos activos fijos de la primera sucursal, estas dos últimas inversiones absorbidas por los resultados de utilidad del negocio.

Luego de realizar la evaluación financiera a 5 años del proyecto CoSpace, a través del uso de flujos de caja proyectados se concluye que: el VAN es de valor positivo, **\$85,931.39** con una probabilidad de éxito del 76%, lo que indica flujos de caja futuro mayores que el desembolso inicial para promover el proyecto, siendo por lo tanto un proyecto rentable. Indicador financiero ROI, que mide la rentabilidad sobre la inversión del período, comienza a ser positivo a partir del año 2 con un valor promedio de 40% anual hasta el quinto año, esto alineado con el tiempo promedio de éxito de espacios de Coworking en el mundo. El PayBack resultante indica que el retorno total de la inversión se obtiene luego del tercer año de funcionamiento contando con dos sedes. La metodología para los cálculos, resultados y análisis se expresan en el capítulo 7 de la parte II.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

En todo proyecto que se lleva a cabo existen riesgos que pueden afectar la operación normal, es por ello que a continuación se mencionan los más críticos y el plan de acción que permitirá mitigar su efecto sobre el adecuado funcionamiento de CoSpace,

- Imitación de las actividades de coworking y buenas prácticas: con probabilidades altas de ocurrencia, es por ello que se definieron atributos diferenciadores en constante actualización de acuerdo a las necesidades de la comunidad. La innovación es clave para mantener el funcionamiento del coworking a la vanguardia.
- Salida de Personal: el personal que labora como STAFF de CoSpace además de su salario y beneficios por ley, deben ser partícipes de charlas, conferencias y capacitaciones que complementen su formación personal y profesional, motivándolos a permanecer en la organización y ampliando su plan de compensación e incentivos.
- Solicitud de desalojo del local en un plazo menor al acordado: en caso de verse forzados a la mudanza del coworking, es muy importante tener definido el plan de acción, ya sea traslado a una segunda sucursal, o en su defecto establecer alianzas con otros prestadores del servicio de coworking, en donde se ubiquen mientras se dispone del espacio de trabajo. Es clave la función que pueda desempeñar el Coach en este punto, ya que la comunidad puede verse afectada.
- Incumplimiento de las normas y reglas del coworking: se deben dejar claras al momento del inicio de la relación como miembro del espacio, deberes y derechos de cada una de las partes; así como las derivaciones de transgredir las normas establecidas.
- Obtención VAN negativo: con un 24% de probabilidad de ocurrencia, se plantea un incremento en las tarifas de los servicios prestados en CoSpace, considerando ejecutarlos luego de 6 meses de iniciadas las operaciones de manera que los miembros ya hayan establecido la relación costo – beneficio.
- Ingresos inferiores a los esperados: ante esta situación se considera como plan de acción trabajo colaborativo y apoyo de la comunidad en el incremento de usuarios mejorando el plan comunicacional y de marketing.



## IX. PROPUESTA INVERSIONISTAS

De acuerdo al análisis financiero en el apartado séptimo, se indica que solamente es necesaria la inversión del capital de los inversionistas para el año 0, es decir, para el inicio de las operaciones, ya que el mantenimiento de los espacios y los recursos necesarios para la apertura de segunda sucursal, son generados directamente por la operatividad y funcionamiento de la primera sucursal.

Para generar rentabilidad en un espacio de coworking y asegurar su estabilidad financiera, se recomienda que la mínima cantidad de espacios de trabajo inicialmente sea de treinta (30) puestos, sugerencia planteada en The Coworking Handbook<sup>6</sup>. La propuesta de CoSpace plantea 40 puestos de trabajo, además de salas y espacios acondicionados, áreas de esparcimiento, de snacks, cafés y comida, lo que genera ingresos extras a la empresa.

Se plantea que la Junta Directiva, esté formada por sus dos socias fundadoras, quienes concentran el 80% de las acciones de la empresa, complementando el 20% restante con la figura del Gerente Administrativo quien debe estar comprometido con la organización es por ello que se le habilita un porcentaje de las acciones. Este porcentaje puede variar dependiendo de la negociación inicial.

Por la participación en la inversión inicial se ofrece una tasa de rentabilidad de la inversión del 29%, tasa mayor a la ofrecida por otros proyectos en el mercado de la misma industria (14.09%), además de un VAN positivo de \$85,931.39, oportunidad aceptable para este negocio. Para el primer año los inversionistas no obtendrán ganancias sobre el aporte realizado, con objetivo de otorgar a la sociedad la capacidad de financiación para los proyectos de expansión de los próximos años.

---

<sup>6</sup> Ramón Suárez Vázquez. (2014). Coworking Finance: How to be profitable. En The Coworking Handbook(155-156). Online: Serendipity Accelerator TM.

## X. CONCLUSIONES

- CoSpace es una empresa dedicada al desarrollo de actividades de coworking, utilizando el espacio físico como principal medio para la prestación del servicio. Su principal objetivo es el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus miembros. De acuerdo a las nuevas tendencias generacionales y los cambios en cómo se ve y se concibe el trabajo, resulta una gran oportunidad para atender estas necesidades del mercado.
- Las necesidades que presentan hoy en día la población Freelance y con Emprendimientos en Edad Temprana no están siendo cubiertas; los siete competidores directos que existen en la actualidad, habilitan los espacios para alquiler de puestos de trabajo, pero no desarrollan el concepto real de coworking.
- La propuesta de CoSpace plantea además de atender estas necesidades de colaboración y desarrollo de networking, ofrecer asesoría y coaching, desarrollo de habilidades profesionales y personales, y beneficios corporativos como si el Coworker formara parte de una gran empresa. Para este proyecto existe un mercado potencial de más de 35 millones de dólares, con proyecciones de ingresos de hasta 500 mil dólares con solo lograr menos del 1% de participación en el mercado de coworking en Panamá con dos sucursales.
- En la evaluación del proyecto de inversión para CoSpace, resulta un VAN de más de \$85 mil dólares, con TIR de 29% frente a una tasa de descuento exigida del 14.09% a proyectos similares en la industria. Estos elementos constituyen el principal soporte para considerar el desarrollo del Coworking CoSpace como proyecto con capacidad de retorno de la inversión a sus accionistas y con visión de crecimiento a través de la apertura de una segunda sucursal en menos de cinco años.

## BIBLIOGRAFIA

Deskmag. (2012). Global Coworking Survey. Sitio web: <http://www.deskmag.com/en/1st-results-of-the-3rd-global-coworking-survey-2012>

Deskmag. (2014). Global Coworking Survey. Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=hutCeXQ9Z6Y>

Deskmag. (2015). Global Coworking Survey. Sitio web: <http://www.slideshare.net/Jeanyveshuwart/global-coworking-survey-2015>

Deskwanted. (2013). Global Coworking Census: 2013. Sitio web: <http://www.zonacoworking.es/wp-content/uploads/2013/02/Global-Coworking-Census-2013.pdf>

GEM. (2009). Global Entrepreneurship Monitor, Panamá 2009. Sitio web: [file:///C:/Users/Nathalie%20Ziritt/Downloads/1321538748GEM\\_Panama\\_2009\\_Report.pdf](file:///C:/Users/Nathalie%20Ziritt/Downloads/1321538748GEM_Panama_2009_Report.pdf)

GEM. (2013). Global Entrepreneurship Monitor, Panamá 2013. Sitio web: [file:///C:/Users/Nathalie%20Ziritt/Downloads/1407908624LIBRO\\_GEM\\_2013\\_8.4.2014.pdf](file:///C:/Users/Nathalie%20Ziritt/Downloads/1407908624LIBRO_GEM_2013_8.4.2014.pdf)

GEM. (2014). Global Entrepreneurship Monitor, Key Indicators. Sitio Web: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/96>

Banesco. (2015). Programa de Formación de Emprendedores. Sitio Web: <https://banesco.com.pa/emprendedores-banesco/>

Kris Hudson. (2014). La otra cara del auge económico de Panamá: oficinas y hoteles vacíos. 03 Dic 2014, de The Wall Street Journal. Sitio web: <http://lat.wsj.com/>

INEC. (2015). Encuesta de Mercado Laboral 2011 – 2014 de INEC Panamá. Sitio web: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/>

## Plan de Negocio CoSpace

Banco Mundial. (2015). Panamá, el país en datos. Sitio web:

<http://www.bancomundial.org/es/country/panama>

Regus. (2015). Oficinas Regus. Sitio web: [www.regus.com.pa/Panama](http://www.regus.com.pa/Panama)

Cascostation. (2015). Cascostation Coworking. Sitio web: <http://cascostation.com/>

Coworkingpty. (2015). Coworkingpty. Sitio Web: <http://coworkingpty.com/>

Coworkingweb. (2015). Coworking Web. Sitio Web: <http://coworkingweb.com/>

Network Hub. (2015). Coworking Visa Map. Sitio Web: <http://www.coworkingvisamap.com/>

DGI. (2015). Dirección General de Ingresos. Sitio Web: <https://dgi.mef.gob.pa/>

Damodaran. (2015). Damodaran Online. Sitio Web: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ramón Suárez Vázquez. (2014). Coworking Finance: How to be profitable. En The Coworking Handbook(155-156). Online: Serendipity Accelerator TM.

Autoridad de Turismo de Panamá. (2015). Estadísticas de Turismo en Panamá. 2016, de Gobierno de la República de Panamá. Sitio web: <http://www.atp.gob.pa/estadisticas-de-turismo-en-panama>

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA. (2000). LEY No. 33 De 25 de julio de 2000. Que dicta normas para el fomento a la creación y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 2015, de Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) Sitio web: <http://docs.panama.justia.com/federales/leyes/33-de-2000-jul-28-2000.pdf>

Proinvex Panamá. (2010). Requisitos y pasos para Registrar una Empresa. 2015, de Ministerio de Comercio e Industrias Sitio web:

[http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS\\_PARA\\_ABRIR\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_PANAMA.pdf](http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf)

## Plan de Negocio CoSpace

APOYO A LOS NUEVOS EMPRENDEDORES EN PANAMÁ. 2015, de ServiPanamax Sitio web: <http://www.servipanamax.com/noticias/apoyo-a-los-nuevos-emprendedores-en-panama.asp>

Standard and Poor's (S&P). (2014). Standard & Poor's confirma grado de inversión de Panamá y califica al país con perspectiva estable a largo plazo. 2015, de Ministerio de Economía y Finanzas Sitio web:

<http://www.mef.gob.pa/es/noticias/paginas/spconfirmagradoeinversion.aspx>

Trabajadores por cuenta propia en Panamá 2015. Fuente: INEC. Encuesta de Mercado Laboral. [www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2014). Panamá en Cifras: Años 2010-2014. 2015, de Contraloría General de la República de Panamá Sitio web:

[http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID\\_SUBCATEGORIA=45&ID\\_PUBLICACION=699&ID\\_IDIOMA=1&ID\\_CATEGORIA=17](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=45&ID_PUBLICACION=699&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=17)

Distribución de ingresos en Provincia de Panamá. Fuente: INEC. Encuesta de Mercado Laboral. [www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2012). Resultados Finales del Censos Económicos 2012. 2015, de Contraloría General de la República de Panamá Sitio web:

[http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID\\_CATEGORIA=18&ID\\_SUBCATEGORIA=64&ID\\_IDIOMA=1](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID_CATEGORIA=18&ID_SUBCATEGORIA=64&ID_IDIOMA=1)

Profesiones principales de los Freelance. Fuente: Global Freelancer Survey 2010. Freelance Confidential, Rockable.2011

Amanda Hackwith . (2011). Freelance Confidential Statistics Report.

<http://business.tutsplus.com/ebooks/freelance-confidential>: Rockable Press.

Edades de los Freelance. Fuente: Freelancing in America: 2015.[www.upwork.com](http://www.upwork.com)

## Plan de Negocio CoSpace

Principales preocupaciones de los Freelance. Fuente: Freelancing in America: 2015. [www.upwork.com](http://www.upwork.com)

Daniel J Edelman Inc.. (2015). Freelancing in America: 2015. 2015, de Upwork Sitio web: <http://www.slideshare.net/upwork/2015-us-freelancer-survey-53166722/1>

Millenials y trabajo. Fuente: The 2015 Millennial Majority Workforce: Study Results. Elance-oDesk, 2014.

Elance-oDesk and Milennial branding. (2014). The 2015 Millennial Majority Workforce: Study Results. 2015, de Recruiting & HR, Career Sitio web: <http://www.slideshare.net/oDesk/2015-millennial-majority-workforce>

Planes y precios publicidad en Google. Sitio web: <http://www.tusclicks.com.mx/adwords/planes-y-precios.htm>

ANEXOS

Anexo N° 1.- Mapa Mundial de Espacios de Coworking y Crecimiento Anual.

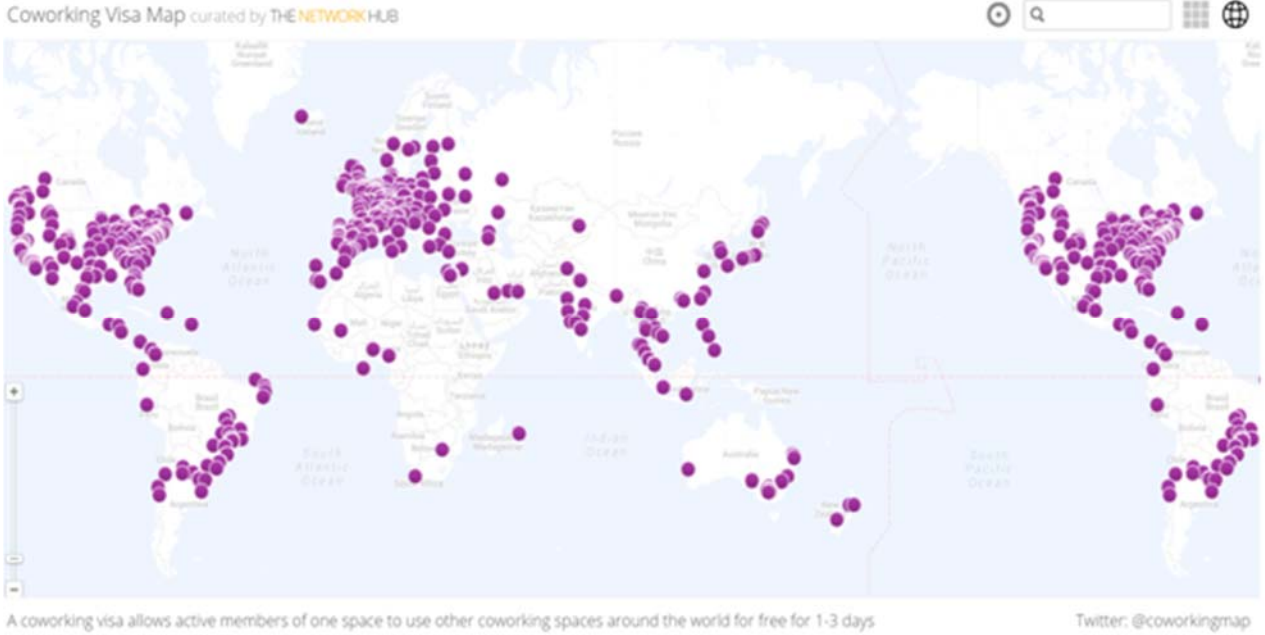


Ilustración 2: Coworking Visa Map (www.coworkingvisamap.com)

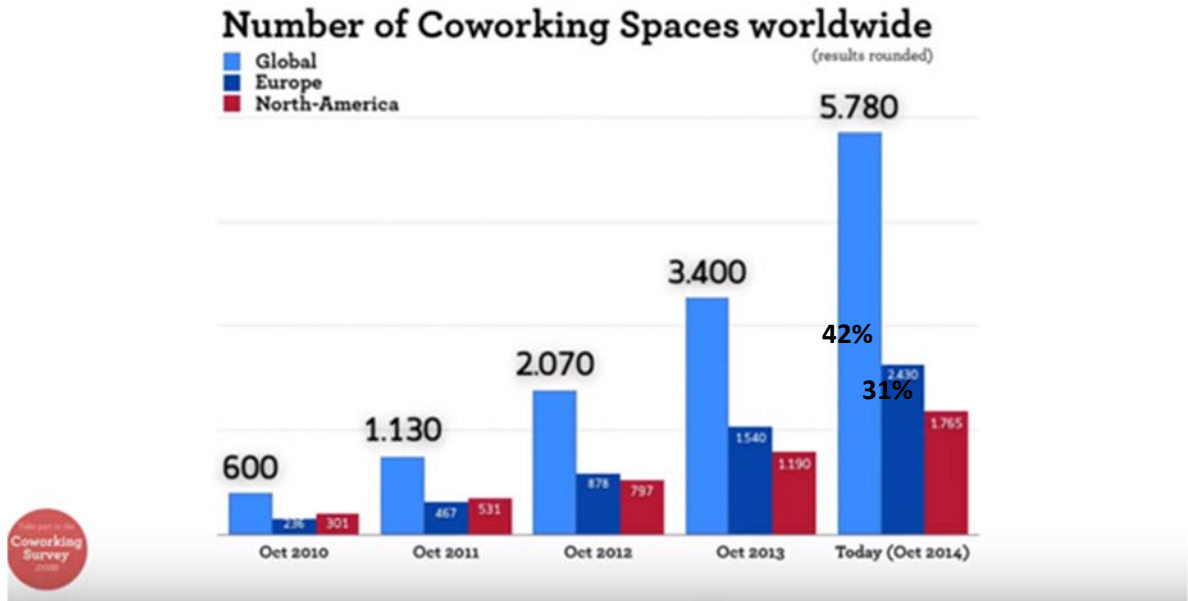


Ilustración 3: Crecimiento de CoWorking en el mundo (coworkingsurvey.com)

## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 2.- Distribución de Perfiles usuarios de Coworking

Most of coworkers are still freelancers



### Anexo N° 3.- Censo Global de Coworking 2013

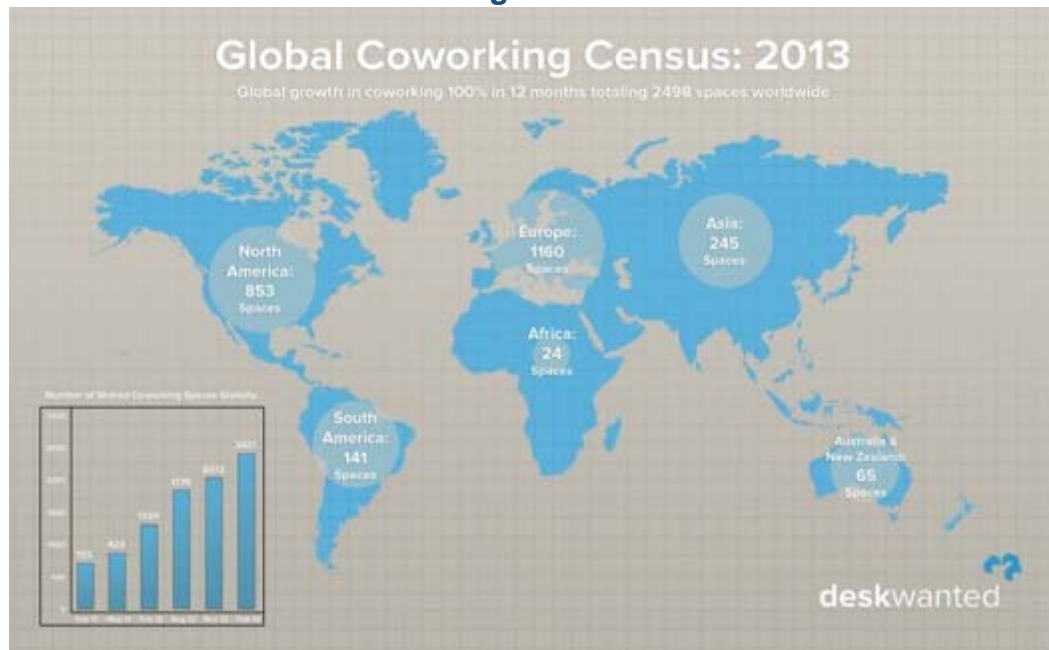


Ilustración 4: Censo Global de Coworking 2013 (www.deskmag.com)



## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 4.- Metodología de Investigación de Mercado – Encuesta N° 1 y N° 2

<b>Encuesta #1</b>	<b>"Espacios de Trabajo Compartido"</b>
Fecha de Distribución	Septiembre 2015
Respuesta Recibidas	115
Alcance Geográfico	Habitantes y visitantes de Panamá
Medio Utilizado	Encuesta Online
Canales de Difusión	Red de Contactos (Laboral y Académico) 1er, 2do y 3er Nivel
<b>Encuesta #2</b>	<b>"Encuesta sobre Espacios de Trabajo Colaborativo"</b>
Fecha de Distribución	Octubre 2015
Respuestas Recibidas	72
Alcance Geográfico	Habitantes de Ciudad de Panamá
Medio Utilizado	Encuesta Online
Canales de Difusión	Redes Sociales (Grupos de Interés) LinkedIn, Facebook, Google + Publicaciones en grupos y mensaje directo a perfiles de interés
<b>Observación</b>	<b>Lista de Comprobación</b>
Lugares Visitados	Competidores (CascoStation y CoWorking PTY). Sustitutos (Starbucks, Coffee Bean & Tea Leaf)
<b>Entrevista</b>	<b>Encuesta + Lista de Comprobación</b>
Trabajo desde Casa	3 Entrevistas a Personas que trabajan desde casa
Trabajo desde Café	5 Entrevistas a Personas que trabajan desde un Café

Ilustración 5: Metodología de Investigación de Mercado (Elaboración propia)

### Grupos de Google+

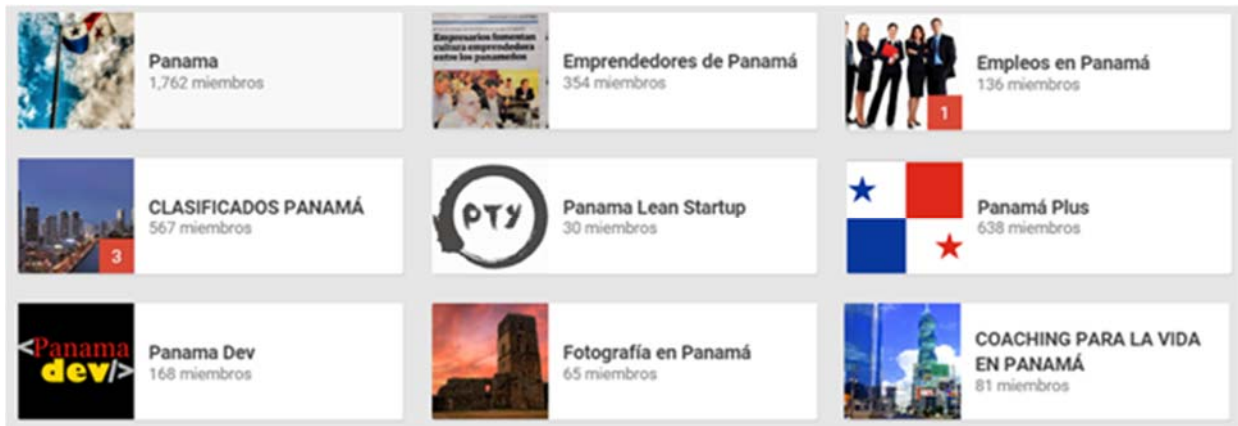


Ilustración 6: Grupos de Google + donde se difunde encuesta (Elaboración propia)

# Plan de Negocio CoSpace

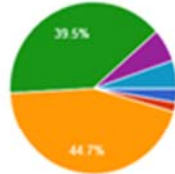
## Encuesta N° 1: Espacio de Trabajo

# 115 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar análisis](#)

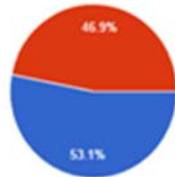
### Resumen

#### ¿Cuál es su rango de edad?



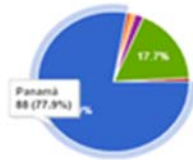
17 o menos	3	2.6%
18 - 20	2	1.7%
21 - 29	51	44.3%
30 - 39	45	39.1%
40 - 49	7	6.1%
50 - 59	6	5.2%
60 o más	0	0%

#### Sexo



Masculino	60	53.1%
Femenino	53	46.9%

#### Pais de Residencia



Panamá	88	77.9%
Brasil	1	0.9%
Colombia	1	0.9%
Costa Rica	0	0%
Estados Unidos	2	1.8%
España	0	0%
República Dominicana	0	0%
Venezuela	20	17.7%
Otro	1	0.9%

#### Lugar donde reside?



Ciudad de Panamá	84	96.6%
Arraján	0	0%
Chomera	0	0%
Colón	0	0%
David	0	0%
Otro	3	3.4%

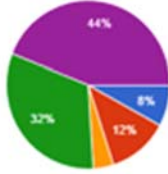
#### Motivo de Visita a Panamá



Turismo	13	48.1%
Negocios / Trabajo	10	37%
Conferencia / Formación	2	7.4%
Otro	2	7.4%

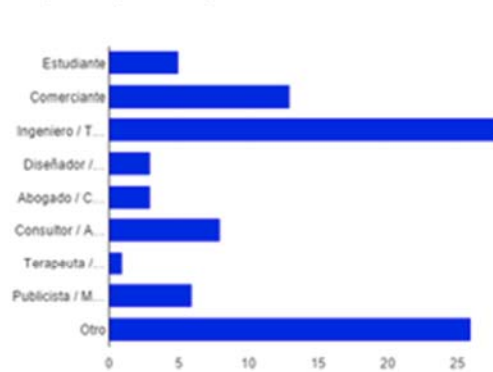
## Plan de Negocio CoSpace

### Durante sus viajes utiliza espacios de trabajo por tiempo?



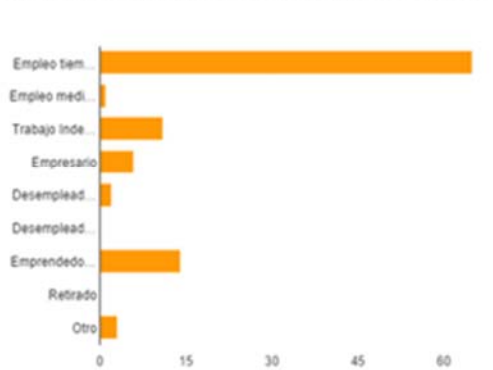
Si, Business Center del Hotel	2	8%
Si, Business Center pagos (Alquiler por tiempo)	3	12%
Si, Espacios de Coworking	1	4%
Si, Café	8	32%
No utilizo	11	44%
Otro	0	0%

### Ocupación que desempeña



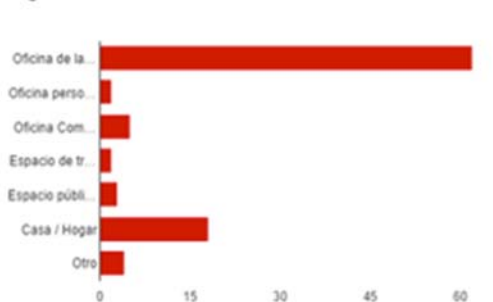
Estudiante	5	5.8%
Comerciante	13	15.1%
Ingeniero / Técnico / Programador	28	32.6%
Diseñador / Arquitecto	3	3.5%
Abogado / Contador / Gestor	3	3.5%
Consultor / Auditor / Asesor	8	9.3%
Terapeuta / Psicólogo / Coach	1	1.2%
Publicista / Mercadólogo	6	7%
Otro	26	30.2%

### ¿Cuáles de las siguientes opciones describe su situación laboral actual?



Empleo tiempo completo	65	75.6%
Empleo medio tiempo	1	1.2%
Trabajo independiente (Freelancer)	11	12.8%
Empresario	6	7%
Desempleado, en busca de trabajo	2	2.3%
Desempleado, no busco trabajo	0	0%
Emprendedor (Inicio de empresa)	14	16.3%
Retirado	0	0%
Otro	3	3.5%

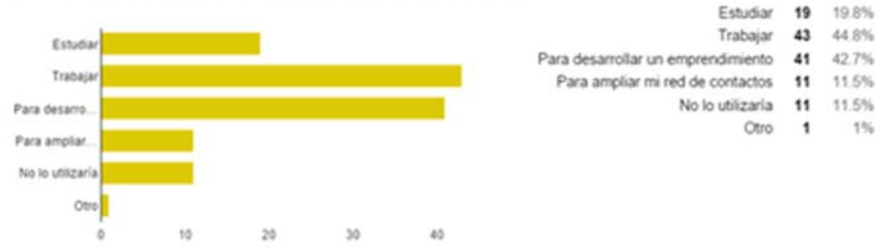
### Lugar donde desarrolla su actividad



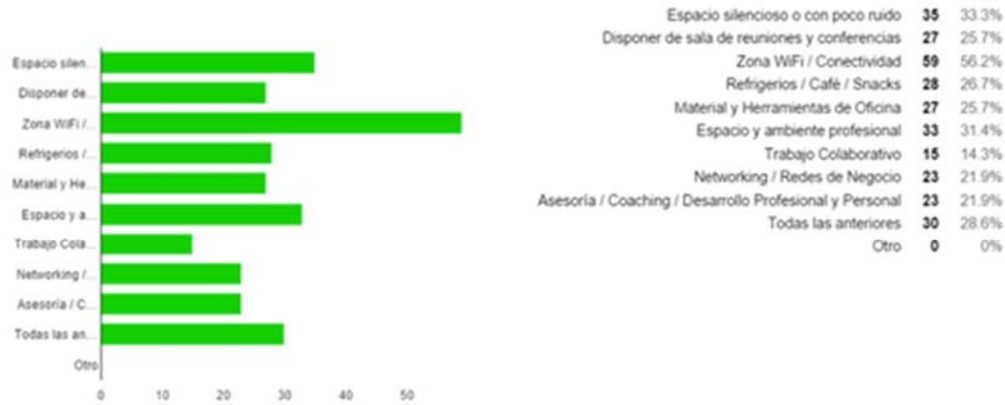
Oficina de la empresa donde trabajo	62	73.8%
Oficina personal alquilada	2	2.4%
Oficina Compartida	5	6%
Espacio de trabajo por tiempo	2	2.4%
Espacio público (Café, Biblioteca, Centro Comercial)	3	3.6%
Casa / Hogar	18	21.4%
Otro	4	4.8%

## Plan de Negocio CoSpace

### ¿Para qué utiliza o utilizaría un espacio de trabajo por tiempo?



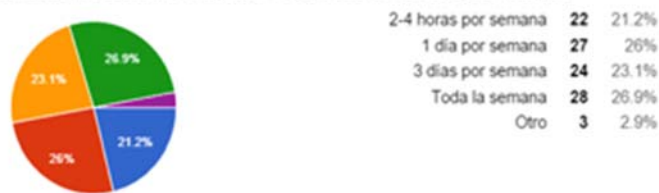
### ¿Cuáles serían las condiciones para elegir su espacio de trabajo por tiempo?



### Selecciona los elementos que agregarían valor a un espacio de trabajo

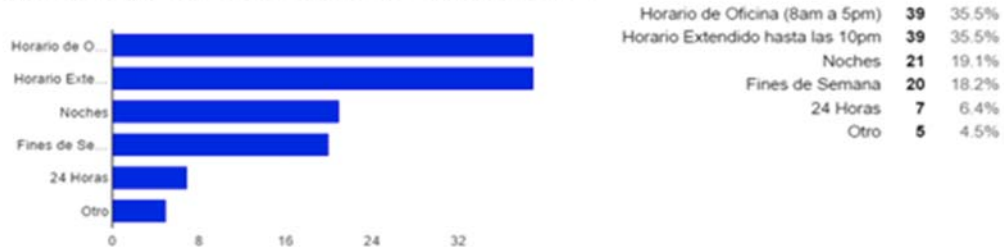


### ¿Con qué frecuencia por semana utilizarías el espacio de trabajo por tiempo?

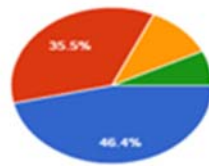


## Plan de Negocio CoSpace

¿En que horario utilizaría los espacios de trabajo por tiempo?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora?



Cantidad	Cantidad	Porcentaje
5\$	51	46.4%
10\$	39	35.5%
15\$	12	10.9%
Otro	8	7.3%

Frecuencia de pago



Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Diario	10	9.3%
Semanal	16	14.8%
Quincenal	26	24.1%
Mensual	54	50%
Otro	2	1.9%

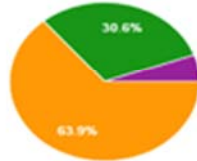
Encuesta N° 2: Espacios de Trabajo Colaborativo

# 72 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar análisis](#)

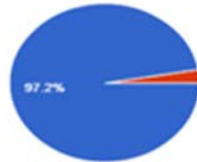
## Resumen

### Rango de edad



Rango de edad	Cantidad	Porcentaje
17 años o menos	0	0%
18 - 24 años	0	0%
25 - 34 años	46	63.9%
35 - 44 años	22	30.6%
45 - 54 años	4	5.6%
55 - 64 años	0	0%
65 años o más	0	0%

### ¿Vives en Panamá?



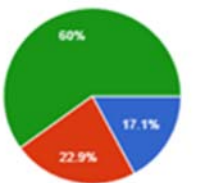
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	70	97.2%
No	2	2.8%

### ¿Lugar de residencia?



Lugar de residencia	Cantidad	Porcentaje
Ciudad de Panamá	64	91.4%
Arraján	2	2.9%
Chorrera	0	0%
Colón	0	0%
David	2	2.9%
Otro	2	2.9%

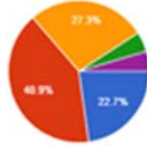
### Modalidad de Trabajo Principal



Modalidad de Trabajo Principal	Cantidad	Porcentaje
Freelance / Independiente	12	17.1%
Emprendedor	16	22.9%
Teleworker	0	0%
Empleado de Empresa	42	60%
Otro	0	0%

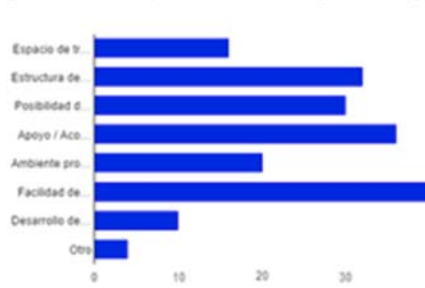
## Plan de Negocio CoSpace

### Tienes interés en Empezar? ¿En cuánto tiempo?



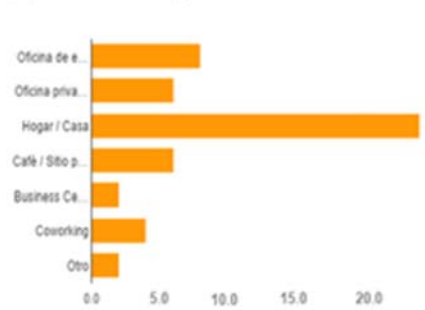
Si, En Corto Plazo (0 - 3 meses)	10	22.7%
Si, Mediano Plazo (4 - 10 meses)	18	40.9%
Si, Largo Plazo (11 meses o más)	12	27.3%
No	2	4.5%
Otro	2	4.5%

### ¿Qué necesitarías para desarrollar tu negocio o trabajo de emprendimiento?



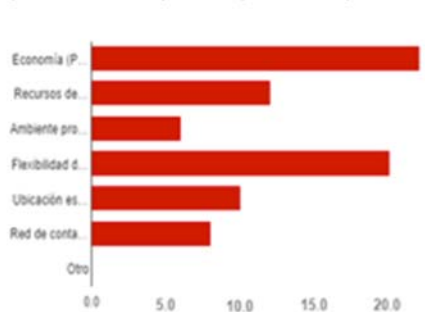
Espacio de trabajo acondicionado	16	23.5%
Estructura de costos flexible	32	47.1%
Posibilidad de ampliar red de contactos	30	44.1%
Apoyo / Acompañamiento para desarrollo de negocio (Coaching)	36	52.9%
Ambiente profesional	20	29.4%
Facilidad de encontrar socios comerciales o clientes	40	58.8%
Desarrollo de habilidades profesionales	10	14.7%
Otro	4	5.9%

### Lugar habitual de trabajo



Oficina de empresa	4	23.5%
Oficina privada alquilada	3	17.6%
Hogar / Casa	12	70.6%
Café / Sitio público	3	17.6%
Business Center	1	5.9%
Coworking	2	11.8%
Otro	1	5.9%

### ¿Qué beneficios te aporta tu espacio de trabajo actual?



Economía (Precios)	11	64.7%
Recursos de oficina disponibles	6	35.3%
Ambiente profesional	3	17.6%
Flexibilidad de horario	10	58.8%
Ubicación estratégica	5	29.4%
Red de contactos	4	23.5%
Otro	0	0%

## Plan de Negocio CoSpace

### ¿Qué te gustaría agregar a tu espacio de trabajo actual?

Espacio cómodo con todos los implementos necesarios en el que no tenga gente interrumpiéndome y que a la vez me permita no sacrificar un espacio de mi casa para poder trabajar...
Todo
Por ser consultor, tienes la oportunidad de trabajar en sitio el cual te ayuda a reducir costos de espacios.
Gente profesional
Un espacio real dentro de la casa dedicado al trabajo para no trabajar en la mesa de la sala.
Equipos de trabajos de oficina e dinamismo.
Flexibilidad de Horarios

### ¿Conoce lo que es Coworking?



Si	46	64.7%
No	24	35.3%

Coworking es una forma de trabajo que permite a Profesionales Independientes (Freelance), Emprendedores y PYMES de diferentes sectores, compartir en un mismo espacio de trabajo para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

### Si tuvieras la posibilidad de trabajar en un espacio de coworking que además te brinde acompañamiento para el desarrollo de tu negocio (Coaching, Talleres, Networking). Lo Utilizarías?



Si	64	94.1%
No	4	5.9%

### ¿Con qué frecuencia lo utilizarías?



1 vez por semana / 4 veces por mes	28	43.8%
2 - 3 veces por semana	22	34.4%
Toda la semana	10	15.6%
Otro	4	6.2%



## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 5.- Lista de Comprobación

Aspectos a Observar	CascoStation	CoworkingPTY	Coffee Bean & Tea Leaf	Starbucks	Casa
Ubicación (Zona, locales o empresas cercanas)	Zona turística, locales comerciales pequeños y hoteles	Zona céntrica	Cercano a zona turística	Área Céntrica	N/A
Facilidad para llegar (vehículo, transporte público)	Sólo se llega en vehículo	Transporte público y vehículo particular	Av. Balboa, Balboa Boutiques Strip Mall, Plaza Via Israel, Via Israel esquina con calle 72 este, frente al Instituto Don Bosco, Metrobus, Vehículo particular	Sólo se llega en vehículo	N/A
Parking	No tienen parking cercano... Se usa el de el sector, es lejos y muy ocupado.	Tiene parking		Si	Puesto propio
Trato y amabilidad al recibir	Trato amable y buenas atención	Trato amable y buena atención	Normal	Si modelo de atención estándar	N/A
Horarios disponibles	Lunes a viernes de 8:30 am a 6:30 pm ; sábado de 9:00 am a 4:00 pm	Lunes a Viernes de 8:30 am a 6:00 pm	Lunes a viernes de 6:30 am a 9:00 pm. Sábados de 6:00 am a 10:00 pm. Domingos de 8:00pm a 9:00 am		24 horas / 7 días de la semana
Cantidad de puestos (total y ocupados)	17 puestos / 8 ocupados	18 puestos/ 4 ocupados	20 mesas	27 mesas	N/A
Espacios/Ambientes diferentes (aire libre, mesas compartidas, solos, otros)	Balcón (slo de pie), espacio de escritorios compartidos (4x4) , espacio de relajación (mueble, tv y video juegos), sala de reuniones	Varios salones de clases	Varios ambientes	Distintos ambientes, con un balcon con asientos	N/A
Perfil de asistentes	Jóvenes entre 25-30 años (diseñadores de pag web, emprendedores, freelancer)	Jóvenes entre 25-30 años	Variedad	Muy variado	N/A
Perfil de quienes atienden	Joven de 30 años... Presencia relajada	Joven de 25 años de esto relajado	Variedad	Jóvenes	N/A
Herramientas disponibles	TV, pizarra grande, impresora (5 paginas), sala de reuniones.	Pizarra, TV, biblioteca	N/A	N/A	Laptop
Servicios disponibles	Wifi, sala de reuniones (sin costo), impresora multifuncional, impresora 3D	Wifi	Wifi	Wifi	N/A
Servicios complementarios pagos (costos)	Impresion 3D avanzada, descuentos con Mailboxes	Alquiler de espacio de reuniones, descuentos en cursos en la Alianza Francesa	N/A	N/A	N/A
Material e implemento de oficina (cuales y costos)	N/A	Copiadora y scanner	N/A	N/A	N/A
Facilidades de relacionamiento/ Colaboración	Presentan a quienes llegan. Tienen pared con muchas tarjetas de presentación	N/A	N/A	N/A	N/A
Actividades complementarias (talleres, seminarios, otros)	Brindan seminarios y talleres esporádicamente	Talleres y cursos esporádicamente	N/A	N/A	N/A
Snack, refrigerios (gratis, pagos?)	Solamente agua	Solo café y té gratis. Máquina de snacks.	Café, Té, Snacks, todos pagos	Café, Té, Snacks, todos pagos	N/A
Variedad de espacios y comodidad	Comodo, sencillo	Varias salas	Diversidad de espacios	Diversidad de espacios	N/A
Planes y precios	Día \$16.; paquete mensual de 1 vez por semana \$53; paquete mensual de 2 veces por semana \$107; paquete mensual de 3 veces por semana \$163; y mes completo \$271	Día \$15; 15 días 60\$ y un mes \$120	Totalmente gratis el uso del espacio solo se paga por lo que se consume	Totalmente gratis el uso del espacio solo se paga por lo que se consume	N/A
Facilidad de Contacto	Atienden rápido	Solo a través de correo	Abierto al público	Abierto al público	N/A
Disponibilidad para recibir personas	Terian dsponibilidad	Disponibilidad	Si	Si	N/A
Página Web	<a href="http://www.cascostation.com">www.cascostation.com</a>	<a href="http://www.coworkingpty.com">www.coworkingpty.com</a>	<a href="http://www.coffeebean.com.pa/">http://www.coffeebean.com.pa/</a>	No local	N/A
Redes Sociales	Instagram, Twitter	Facebook, Twitter, G+, Pinterest	Facebook, Twitter, Instagram, G+, Pinterest	Facebook, Instagram	N/A
Otros	No hay mayor ruido, cada quien tiene sus audifonos	Poco ruido, cada uno con sus audifonos	Muy ruidoso	Muy ruidoso	-

Anexo N° 6.- Perfiles de LinkedIn de Emprendedoras

Nathalie Ziritt



**Extracto**

Especialista en Gestión de Centros de Contacto y Calidad de Servicio. 10 años de Experiencia. 7 años en Experiencia Gerencial. Facilitador Coach. Estudiante de MBA UChile en QLU Panamá.

Conocimiento y Habilidades para Implementar, Gestionar, Desarrollar y Optimizar operaciones de Contact Center, Servicio al Cliente y Ventas. Altamente motivada por los retos y resultados. Capacidad para dirigir y transformar equipos hacia un alto desempeño. Líder de Visión, Innovación y Excelencia. Profundo enfoque en satisfacción del cliente y en las negociaciones que crean vínculos a largo plazo. Amplio conocimiento en Tecnología de Contact Center y Actualidad.

Fortalezas: Pasión, Negociación, Adaptabilidad, Liderazgo 360°, Aprendizaje, Análisis, Estrategia, Planificación, Optimización, Coaching, Gerencia de Proyectos, Gestión Eficiente y Humana del Personal.

Áreas de Desempeño: Gerencia, Coaching, Consultoría.  
Site, Operaciones, Calidad y Experiencia de los Clientes, Planificación (WFM), Diseño, Implementación y Desarrollo de Negocios, Soluciones Tecnológicas, Gestión Comercial y Ventas.

- Certificación de Líder y Entrenador de Servicio al Cliente. SQI - Service Quality Institute.
- Certificación COPC (Customer Operations Performance Center) Coordinador Registrado PSIC v4.3. Actualización PSIC v5.0a. Kenwin.
- Certificación LOCC (Líder de Operaciones de Contact Center). Teleacción.
- Facilitador Coaching (Diplomado). UJAP.
- Finanzas Corporativas (Diplomado). UJAP.
- CCNA (Cisco Certified Network Associate). CUFT.

Ingeniero Electrónico en Computación - Universidad Yacambú - Venezuela

Ilustración 7: Perfil profesional Nathalie Ziritt. Fuente: <https://pa.linkedin.com/in/natziritt>

## Plan de Negocio CoSpace

### Ángela Ceravolo

**Ángela Ceravolo Peña**  
Administrador de Proyectos en Grupo TOVA, S.A.  
Consultoría de estrategia y operaciones

Enviar mensaje

Contactos: 384

Actual: Grupo TOVA, S.A., Administrador de Proyectos d...

Educación: Quality Leadership University, University of Louisville

Actitudes y validaciones:

- Estrategia empresarial
- Teamwork
- Project Management
- Project Planning
- Spanish
- Gestión de proyectos

**Extracto**

Continuar mi desarrollo profesional, aplicando los conocimientos y herramientas adquiridos a lo largo de la carrera, así como los que se han obtenido y obtendrán al desenvolverme en el campo laboral.

Especialidades: Ingeniero Industrial con conocimientos de buenas prácticas logísticas relacionadas con la automatización y aplicación de estándares establecidos y probados a nivel Mundial. Administración de Proyectos.

Ilustración 8: Perfil profesional Ángela Ceravolo. Fuente: <https://pa.linkedin.com/in/angela-ceravolo-peña-22b23b23>

## Anexo N° 7: Asociaciones y Redes Profesionales de Panamá



Ilustración 9: Actores relevantes de la industria de CoWorking. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 8: Asociaciones y Redes Profesionales de Panamá



<http://www.asociacioncoachingpanama.org/>



<http://www.acobir.com/>



Asociación de Contadores Públicos  
Autorizados de Panamá

Miembro Fundador de la Asociación Interamericana de Contabilidad - AIC

<http://www.acontapanama.org/index.php?stn=home>



<http://fotografospanama.net/Inicio.html>



## Plan de Negocio CoSpace



<https://www.facebook.com/panamafreelance/>



<https://www.facebook.com/disenadoresgraficospanama>



[https://www.facebook.com/aaipanama/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/aaipanama/?ref=br_rs)

## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 9.- Análisis PESTLE (Macro entorno)

Político	Económico	Socio-cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá se caracteriza por tener un gobierno democrático que permite el desarrollo del emprendimiento de nuevas empresas con bajo esfuerzo legal. <b>D</b></li> <li>• No existen leyes que regulen directamente la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• País con el ingreso más alto de América Central y con una de las economías más estables de América.</li> <li>• País ubicado estratégicamente y con su canal da apertura a visitantes para el comercio internacional.</li> <li>• País clasificado con Grado de Inversión BBB, lo que indica buena situación. <b>G</b></li> <li>• Panamá se encuentra en la posición n° 48 entre los países más competitivos del mundo según el Foro Económico Mundial (2015).</li> <li>• El PIB se ha mantenido en crecimiento sostenido por más de 20 años seguidos. <b>F</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia hacia la economía social, en donde prevalece el compartir antes que en el poseer.</li> <li>• Instituciones bancarias y universidades, han decidido dar capacitaciones sobre emprendimiento a fin de apoyar la creación de nuevas empresas y su sostenibilidad.</li> <li>• Afianzamiento de las nuevas modalidades de trabajo como Freelance o trabajadores independientes, dándole importancia al balance vida – trabajo.</li> <li>• País con alta diversidad de culturas por tratarse de un punto de encuentro mundial para conferencias, negocios y turismo. <b>A</b></li> </ul>
Tecnológico	Legal	Ecológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de telecomunicaciones en panamá facilita el Teletrabajo.</li> <li>• Existencia de redes sociales en donde se presenta el perfil del emprendedor y en donde es posible contactar y promover los servicios. <b>E</b></li> <li>• Muchos o la mayoría de los trámites se pueden realizar vía electrónica lo que soporta que el tiempo de trámites sea corto <b>C</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El promedio de días para la creación de empresas es de 3 a 5 días laborables según el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá <b>C</b></li> <li>• Existe apoyo del gobierno al micro, pequeña y mediana empresa a través de AMPYME. <b>B</b></li> <li>• Para el año 2010 se inició el Sistema de Incubación de Empresas (SIDEPE) utilizando las universidades como punto de partida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá acompaña la tendencia mundial hacia la maximización del uso de espacios con diseño y decoración en pro del ambiente. <b>H</b></li> </ul>

Ilustración 10: Análisis PESTLE industria de Coworking en Panamá (Fuente: Elaboración Propia)

A <http://www.atp.gob.pa/estadisticas-de-turismo-en-panama>

B <http://ampyme.gob.pa/>, LEY N° 33 (DE 25 DE JULIO DE 2000) "QUE DICTA NORMAS PARA EL FOMENTO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"

C [http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS\\_PARA\\_ABRIR\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_PANAMA.pdf](http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf)

D <http://serviciosenpanama.com/noticias/APOYO-A-LOS-NUEVOS-EMPRENEDORES-EN-PANAMA.asp>

E <http://www.panamafreelance.com/> - <http://cascostation.com/coworkers/>

F <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

G <http://www.mef.gob.pa/es/noticias/paginas/spconfirmagradoeinvestion.aspx>

H <http://www.miambiente.gob.pa/>

## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 10.- Análisis de la industria: A) 5 Fuerzas de Porter:

La industria del Coworking se ubica en el Sector Terciario, ofreciendo espacios de trabajo colaborativo y asesorías a empresas como un servicio.

#### Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Alta

El poder de negociación de los clientes es alto ya que disponen de sustitutos accesibles (Hogar, Café, Business Center), el servicio ofrecido debe satisfacer sus necesidades de espacio y agregarles valor al punto de obtener una buena propuesta costo-beneficio. En la actualidad existen 4 proveedores de este tipo de servicio, por lo que los clientes disponen de opciones de base para elegir. En este tipo de negocio los clientes son muy sensibles al precio, lo que podría condicionar la asistencia o no al recinto, de acuerdo a los beneficios que les puede traer a sus nuevos negocios.

#### Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: Media

*Servicio de Internet:* En Panamá existen al menos 10 proveedores de Internet y con soluciones a la medida de cada necesidad, abriendo las opciones y poder de negociación al momento de contratarlo. *Suministros de Oficina:* La oferta de suministros de oficina es muy amplia. Esto incrementa el poder de negociación al comprar. *Alquiler de Local:* Alta oferta de espacios y locales comerciales, facilita alquilar un lugar con buena ubicación, a buen precio aplicando el poder de negociación. *Facilitadores:* La negociación con los facilitadores para los talleres, seminarios y eventos, puede variar el poder de negociación según el nivel y renombre del ponente. Para reducir el poder de negociación se enfatizará como incentivo el potencial mercado visto en los participantes como posibles contratantes de los servicios de los ponentes. Otro elemento mitigador será ofrecer publicación y promoción de sus servicios en nuestros espacios, web y redes sociales durante la captación de participantes al evento.

#### Amenaza de nuevos competidores entrantes: Media

Las barreras de entrada en este tipo de negocio son medias. La inversión va desde media a alta, dependiendo de ubicación, decoración y comodidades que se ofrezcan en este tipo de espacios que permita promover los principios planteados por el coworking (espacio individuales y comunes). La implementación como barrera es baja ya que el tiempo y pasos para entrar en funcionamiento es reducido. La barrera aumenta en la ejecución operativa, donde se hace más que ofrecer espacios, garantizar que se cumplan los principios del Coworking y para el caso de competir con CoSpace se incrementa la barrera al tener que incluir el coaching como base de funcionamiento operativo. Esto requiere de un KnowHow que amerita preparación especializada y una adecuada administración.

#### Amenaza de productos sustitutos: Alta

Actualmente en Panamá existe diversidad de lugares que ofrecen espacios de trabajo, en donde pueden satisfacer la necesidad de espacio, al igual que los cafés en donde solamente el cliente paga lo que consume y puede permanecer en las instalaciones, y la vivienda de cada uno de los emprendedores es también una opción considerada. Adicionalmente los centros de apoyo creados en algunas de las universidades de la ciudad, quienes han desarrollado programas de formación, que apoyan a aquellos proyectos ganadores de concursos.

#### Rivalidad entre los competidores: Media- Baja

Hoy en día existen 4 competidores directos, sin evidencia de competitividad entre ellos o con impulso comercial por ofrecer diferenciador, ofreciendo espacios de coworking, sin embargo no han sido aplicados bajo estos parámetros en su totalidad. Más allá de rivalidad entre competidores, y el ofrecimiento de planes y beneficios para los emprendedores, el objetivo principal es la habilitación de espacios para el desarrollo de empresas, además de fomentar el desarrollo económico de la población. Entre los competidores existentes en Panamá, existe uno con gran disponibilidad de espacios de trabajo, y reconocimiento mundial en espacios de trabajo, por lo que constituye un fuerte rival posicionado en este mercado si refuerza su modelo de Coworking. En caso de elevar su nivel de Coworking capturando gran porción de mercado, la vía de salida de CoSpace sería ofrecer en venta la empresa al competidor número 2 del mercado para que se fortalezca y pueda competir con el primero. El elemento realmente diferenciador es el servicio y el valor que se agregue a los coworkers, más allá de los espacios. Hoy no se percibe en los competidores actuales.

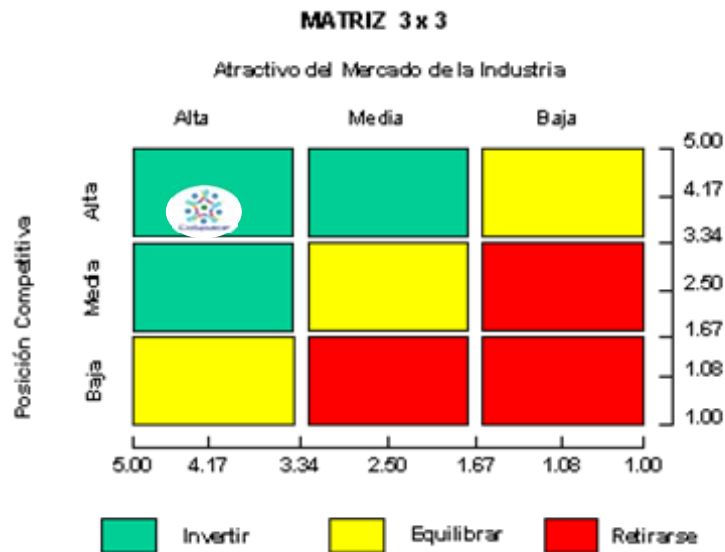
Ilustración 11: Análisis de 5 Fuerzas de Porter para CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

Plan de Negocio CoSpace

B) Valoración del atractivo del mercado:

Tabla de Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño	0.25	4	1
Crecimiento	0.5	4	2
Intensidad de la Competencia	0.25	4	1
	<b>1</b>		<b>4</b>

Tabla de Valoración para la dimensión Posición Competitiva			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Canales de distribución	0.3	4	1.2
Calidad de Producto / Servicio	0.3	5	1.5
Imagen	0.1	3	0.3
Nivel Tecnológico	0.3	4	1.2
	<b>1</b>		<b>4.2</b>





Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 11.- Estadísticas de Trabajadores por cuenta propia en Ciudad de Panamá.

Cuadro 441-13. POBLACIÓN NO INDÍGENA DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN LAS PROVINCIAS DE PANAMÁ Y PANAMÁ OESTE POR SEXO, SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y CATEGORÍA EN LA OCUPACIÓN: ENCUESTA DE MERCADO LABORAL, MARZO DE 2014-15

Provincia, condición de actividad económica y categoría en la ocupación	Población no indígena de 15 y más años de edad económicamente activa (1)					
	Marzo de 2014			Marzo de 2015		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Desocupada.....	28,577	11,828	16,749	32,953	16,855	16,098
Empleado.....	23,174	8,489	14,685	26,628	13,751	12,877
Del Gobierno.....	1,420	294	1,126	2,012	1,103	909
De Empresa Privada.....	20,516	8,195	12,321	22,487	12,648	9,839
De Organizaciones sin fines de lucro.....	168	-	168	377	-	377
De una Cooperativa.....	-	-	-	-	-	-
Del Servicio doméstico.....	1,070	-	1,070	1,752	-	1,752
Trabajador por cuenta propia.....	1,393	910	483	957	456	501
Patrón (dueño).....	268	115	153	157	157	-
Trabajador familiar.....	-	-	-	-	-	-
Miembro de una cooperativa de producción.....	-	-	-	-	-	-
Nunca han trabajado.....	3,742	2,314	1,428	5,211	2,491	2,720
<b>Ciudad de Panamá.....</b>	<b>237,347</b>	<b>119,911</b>	<b>117,436</b>	<b>234,742</b>	<b>125,059</b>	<b>109,683</b>
Empleado.....	187,889	89,714	98,175	198,035	90,947	89,088
Del Gobierno.....	39,161	20,662	18,499	41,689	18,678	23,013
De Empresa Privada.....	131,014	67,396	63,748	126,520	70,923	55,597
De Organizaciones sin fines de lucro.....	2,841	927	1,714	1,363	693	670
De una Cooperativa.....	119	119	-	-	-	-
Del Servicio doméstico.....	14,954	740	14,214	10,463	655	9,808
Trabajador por cuenta propia.....	36,514	21,119	15,395	40,758	24,926	15,842
Patrón (dueño).....	9,769	7,826	1,943	11,027	8,234	2,795
Trabajador familiar.....	1,713	678	1,035	605	-	605

Ilustración 12: Trabajadores por cuenta propia en Panamá 2015. Fuente: INEC. Encuesta de Mercado Laboral. [www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/)

Anexo N° 12.- Distribución del ingreso por deciles de hogares, según provincias y comarcas indígenas: Encuesta de Propósitos Múltiples de marzo 2012.

Cuadro No. 3. Distribución del ingreso por deciles de hogares, según provincias y comarcas indígenas: Encuesta de Propósitos Múltiples de marzo 2012

Provincias y comarcas	Deciles de hogares										
	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NACIONAL.....	100.00	1.05	2.25	3.45	4.56	5.84	7.55	9.45	12.18	16.77	36.82
PROVINCIAS:											
Bocas del Toro.....	100.00	1.73	3.28	4.37	5.33	6.54	7.99	9.81	12.02	15.87	33.06
Coclé.....	100.00	1.47	2.69	3.87	5.43	6.70	8.08	10.41	13.39	17.37	30.59
Colón.....	100.00	1.65	3.48	4.62	5.63	6.94	8.49	10.15	12.64	16.77	29.64
Chiriquí.....	100.00	1.25	2.48	3.72	4.77	5.91	7.32	9.51	12.60	16.86	35.58
Darién.....	100.00	1.74	3.09	4.16	5.15	6.39	7.73	9.49	12.65	17.53	32.06
Herrera.....	100.00	1.42	2.73	4.03	5.17	6.50	8.10	10.36	12.89	17.61	31.19
Los Santos.....	100.00	1.35	2.50	3.68	4.90	6.15	7.61	9.63	12.75	17.47	33.95
Panamá.....	100.00	1.23	2.85	3.87	5.01	6.27	7.60	9.44	12.01	16.48	32.23
Veraguas.....	100.00	1.34	2.59	3.45	4.54	5.78	7.22	9.40	13.00	18.20	34.47
COMARCAS INDÍGENAS:											
Kuna Yala.....	100.00	1.03	2.31	3.09	3.66	4.57	5.78	7.24	10.81	18.69	42.81
Emberá.....	100.00	2.71	3.77	4.45	5.44	6.60	7.71	9.70	12.13	16.21	31.27
Ngöbe Buglé.....	100.00	1.32	3.08	4.62	5.74	6.73	8.18	9.61	11.62	16.51	32.59

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Ilustración 13: Distribución de ingresos en Provincia de Panamá. Fuente: INEC. Encuesta de Mercado Laboral. [www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/](http://www.contraloria.gob.pa/INEC/Publicaciones/)

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 13.- Indicadores claves del GEM 2014 de Panamá.

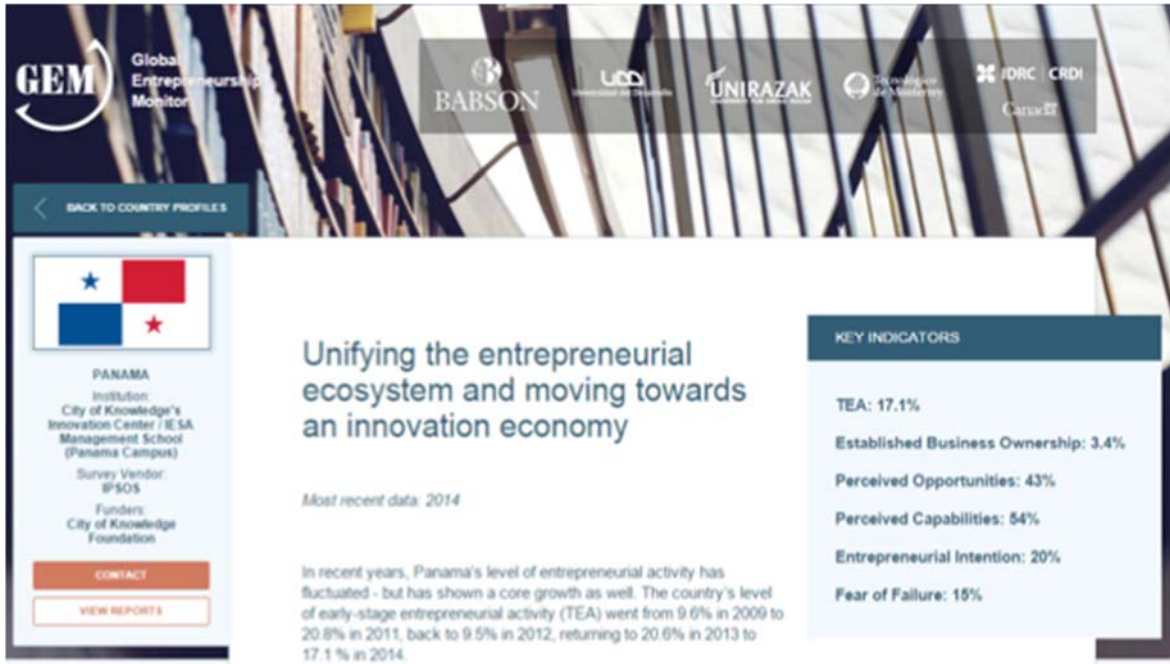


Ilustración 14: TEA Panamá 2014. Fuente: Panamá. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Sitio web: <http://www.gemconsortium.org/country>

Anexo N° 14.-Nivel socioeconómico de emprendedores Panamá 2013.

Tabla 3: Comparación de nivel socio económico de emprendedores de etapa temprana, con distribución de la población

NSE	Distribución población reportada según NSE Censo de población 2010	Distribución del NSE de emprendedores de etapa temprana 2011	Distribución del NSE de emprendedores de etapa temprana 2013
AB	23%	15%	14%
C	35%	38%	26%
D	24%	27%	40%
E	18%	20%	20%

Fuente: estudio población adulta, realizado del 26 de junio al 20 de julio de 2013, Base 408

Ilustración 15: Nivel Socioeconómico de Emprendedores en Panamá. Fuente: GEM Panama 2013 Report, de GEM Global Entrepreneurship Monitor. Sitio web: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/96>

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 15.-Tipo de Negocio de Emprendimientos.

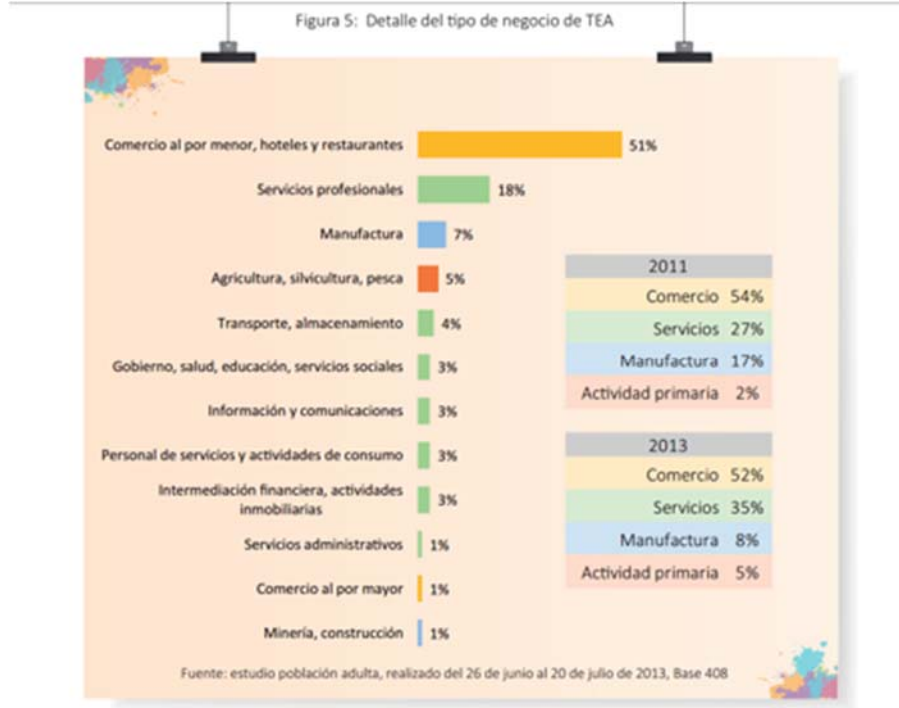


Ilustración 16: Tipo de Negocios de Emprendimiento.. Fuente: GEM Panama 2013 Report, de GEM Global Entrepreneurship Monitor. Sitio web: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/96>

Anexo N° 16.- Fuentes de Ingresos de un espacio de Coworking según la Encuesta Global de Coworking realizada por Deskmag 2013 – 2014.

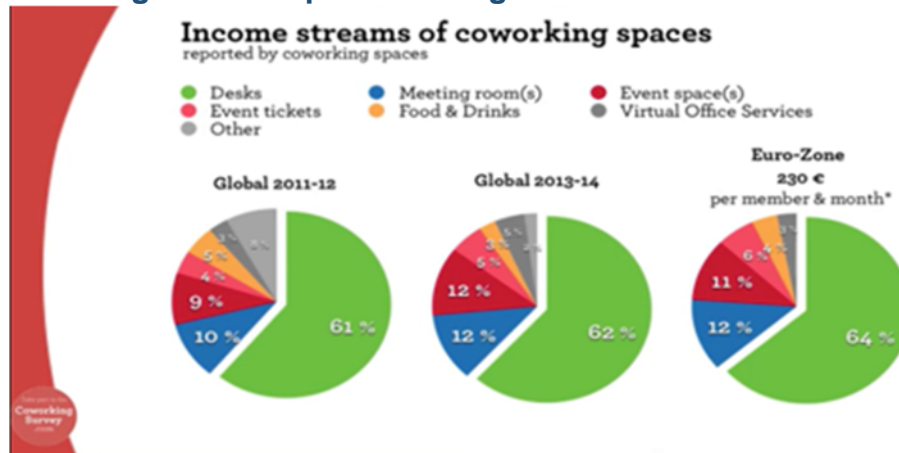


Ilustración 17: Fuentes de Ingreso de espacios de Coworking. Fuente:

## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 17.- Tablas comparativa de competidores de coworking en Panamá.

Servicios	Casco Station	Coworking PTY	Coworking Web	Regus	Necesidades de los Clientes
Wi-Fi	x	x	x	x	+++
Sala de Reuniones		x		x	+++
Refrigerios / Snacks	x	x	x	x	+++
Copia- Impresión		x	x	x	++
Pizarra	x	x	x		++
Casillero	x		x		
Networking	x	x	x		+++
Escritorio Dedicado	x		x	x	
Línea Telefónica Dedicada	x		x		
Recibe invitados	x		x		
Sala de Relajación	x			x	+
Eventos	x	x			++

Tabla 9: Comparativo de servicios que ofrecen los Coworking en Panamá. Fuente: Elaboración Propia, basada en Estudio de mercado por Observación directa.

Estrategia Comercial	Casco Station	Coworking PTY	Coworking Web	Regus
<b>Precios</b>				
Día	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
1 Día por Semana (Mes)	\$ 50.00		\$ 55.00	
3 Días por Semana (Mes)	\$ 150.00		\$ 120.00	
Mensual Coworking		\$ 120.00	\$ 180.00	
Mensual Dedicado	\$ 300.00		\$ 275.00	
Sala de Reuniones (Hora)		\$ 35.00		
<b>Comunicación y Promoción</b>				
Página Web	<a href="http://cascostation.com/">http://cascostation.com/</a>	<a href="http://coworkingpty.com/">http://coworkingpty.com/</a>	<a href="http://coworkingweb.com/">http://coworkingweb.com/</a>	<a href="http://www.regus.com.pa/">http://www.regus.com.pa/</a>
Redes Sociales	Estrategia de Redes Sociales basada en Promoción y Contenido de Interés	Estrategia de Redes Sociales basada en Promoción y Contenido de Interés	Estrategia basada en promoción	
Facebook	3835 Seguidores 17 Opiniones 4,9* Actividad al menos semanal	813 Seguidores 15 Opiniones 4,5* Actividad al menos semanal	106 Seguidores  Poca actividad en las redes - Desde Dic 2014	1305 Seguidores 18 Opiniones 4,2* Las redes son administradas a nivel LATAM. No tienen frecuente actividad
Instagram	1325 Seguidores Misma actividad que Facebook	307 Seguidores Misma actividad que Facebook	No Presencia	
Twitter	1755 Seguidores Actividad semanal	1038 Seguidores Actividad semanal	1005 Seguidores Actividad semanal	
Revistas de Interés	No Presencia	No Presencia	No Presencia	Presencia en revistas de negocios

Tabla 10: Comparativo de estrategia comercial de competidores de Coworking en Panamá. Fuente: Fuente: Elaboración Propia, basada en Estudio de mercado por Observación directa.

Competidores	Casco Station	Coworking PTY	Coworking Web	Regus
<b>Fortalezas</b>	Pioneros en Panamá en CoWorking  Seguidores y actividad en la redes sociales. Promueven a sus coworker en su página web	Ubicación. Facilidad de acceso en transporte privado y público. Zona Turística y centrada.  Alianzas que promueven cultura y emprendimiento  Precio más económicos del mercado	Ubicación. Zona centrada.      No permiten visitar sus espacios, están llenos.	Empresa Multinacional. Centros alrededor del mundo en 3,000 ubicaciones y 900 ciudades en 120 Experiencia en espacios de trabajo.  Marca.
<b>Debilidades</b>	Ubicación. No es fácilmente accesible  Herramientas de Oficina. No ofrecen servicio de impresión. Sólo ofrece espacios compartidos	Sólo ofrece espacios abiertos. No hay opción de espacio privado.	No promueven sus espacios	No tienen como modelo de trabajo definido el promover el trabajo colaborativo  No promueven sus servicios por redes sociales. No ofrece eventos de desarrollo para sus clientes.

Tabla 11: Análisis de Fortalezas y Debilidades de los Competidores. Fuente: Elaboración propia.

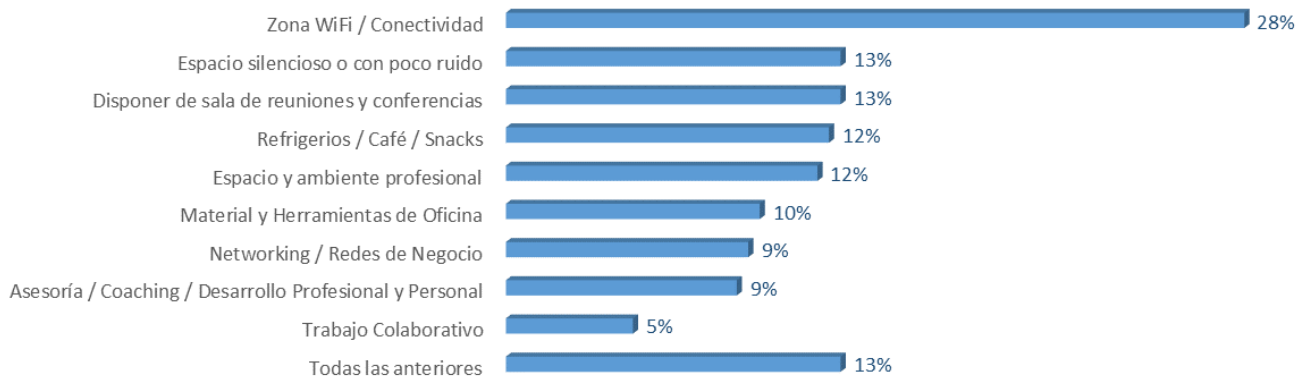


## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 18.- Extracto de resultados encuesta de Espacios de Trabajo Colaborativo – Elementos que agregan valor.

Selecciona los elementos que agregarían valor a un espacio de trabajo	%	Asociado a:
Estar en un ambiente de trabajo colaborativo	14.39%	Colaboración
Orientación en el desarrollo de tu negocio o trabajo	13.67%	Desarrollo de Negocio
Disponible 24 hrs	12.23%	Espacios
Tener apoyo para desarrollar tu red de negocios	12.23%	Desarrollo de Negocio
Talleres y seminarios sobre actualización y desarrollo personal y profesional	11.51%	Desarrollo de Negocio
Distintos ambientes en un solo espacio	9.35%	Espacios
Todas las anteriores	2.16%	
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	

#### ¿Cuáles serían las condiciones para elegir su espacio de trabajo?



#### Selecciona los elementos que agregarían valor a un espacio de trabajo



## Anexo N° 19.- Resultados Estudio GEM Panamá 2013. Percepción sobre la Educación y Formación.

### Percepción sobre la Educación y formación

Figura 24



Fuente: estudio cualitativo con expertos, realizado en junio y julio de 2013. Base: 36 expertos.  
 Se debe notar que los valores se están expresando en porcentajes y promedios, con el único propósito de resumir la información y facilitar análisis de la misma. Dichas cifras provienen de un estudio cualitativo, que por su naturaleza no pretenden inferencia estadística alguna.

Aunque el tema de Educación y Formación tuvo un leve ascenso en la ponderación de los expertos, con respecto al año 2011, registrando ascensos en todos los aspectos, sigue siendo la categoría con menor ponderación de todas las evaluadas.

Nuevamente los aspectos relacionados con la enseñanza primaria y secundaria son los que registran los niveles más bajos, siendo lo peor valorado

por los expertos el hecho de que en estos niveles educativos no se aportan conocimientos suficientes y adecuados acerca de los principios de una economía de mercado.

Los aspectos mejor evaluados fueron los relacionados con los sistemas de formación profesional y de formación continua, así como la formación en administración, dirección y gestión de empresas.

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 20.- Distribución de Edad de Emprendedores de Panamá.

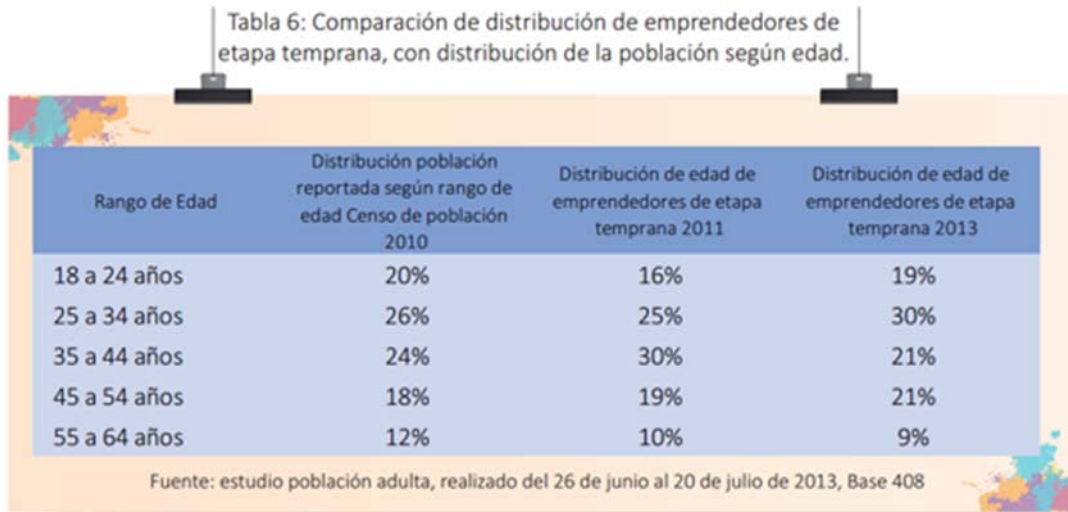


Ilustración 18: Distribución de Edad de Emprendedores de Panamá. Fuente Reporte GEM 2013.

Anexo N° 21.- Principales Preocupaciones de los Freelance.

Key freelancer concerns

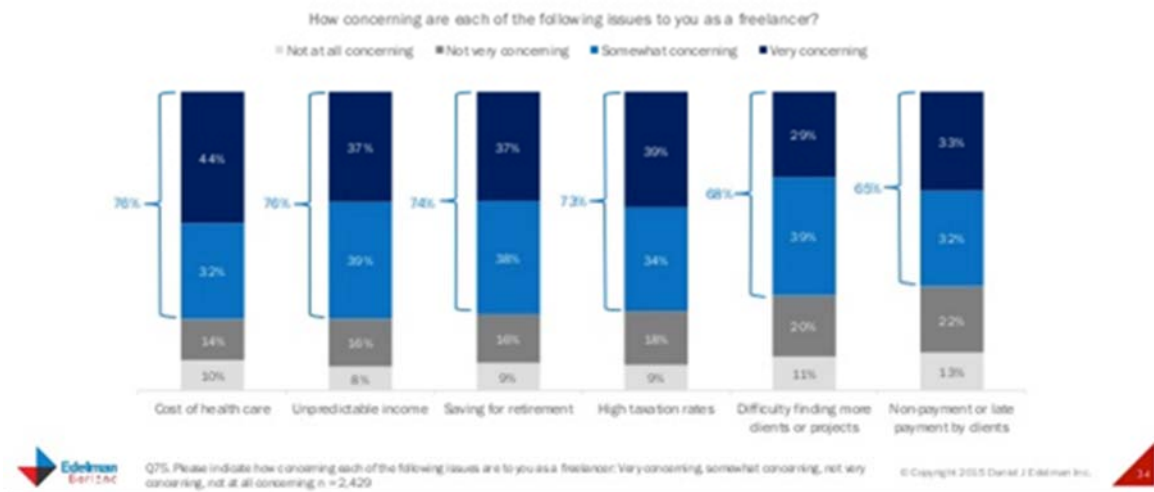


Ilustración 19: Principales preocupaciones de los Freelance. Fuente: Freelancing in America: 2015. www.upwork.com

Anexo N° 22.- Principales Profesiones de Freelance. Global Freelancer Survey 2010.

**What profession are you primarily in?**

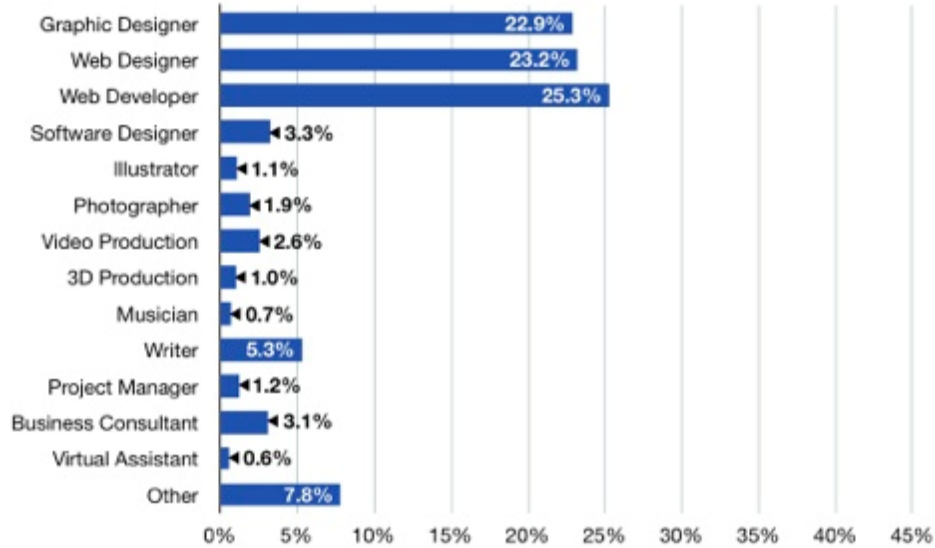


Ilustración 20: Profesiones principales de los Freelance. Fuente: Global Freelancer Survey 2010. Freelance Confidential, Rockable.2011

Anexo N° 23.- Edades de los Freelance.

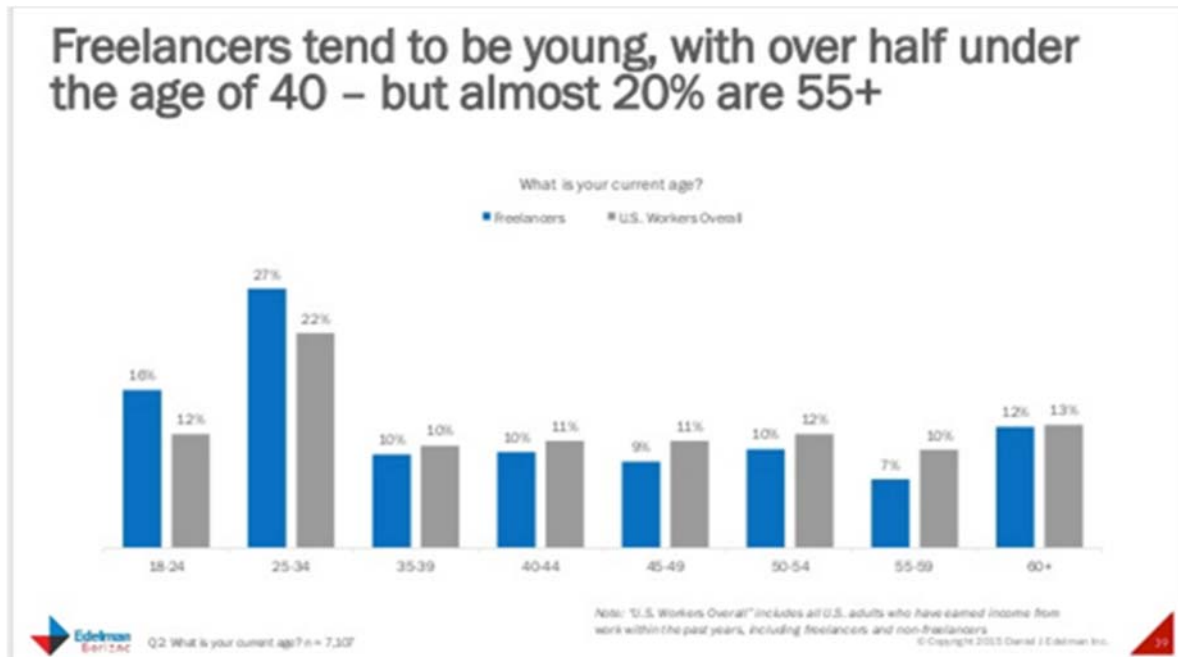


Ilustración 21: Edades de los Freelance. Fuente: Freelancing in America: 2015.www.upwork.com



Anexo N° 24.- Millenials y trabajo.

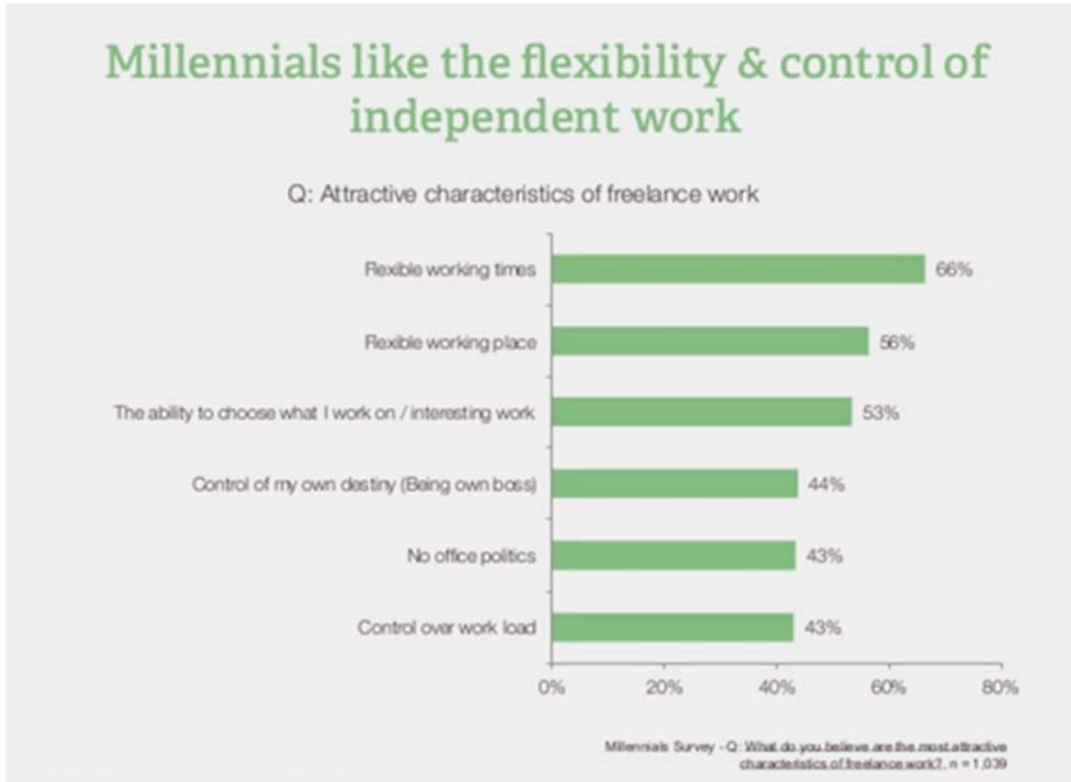
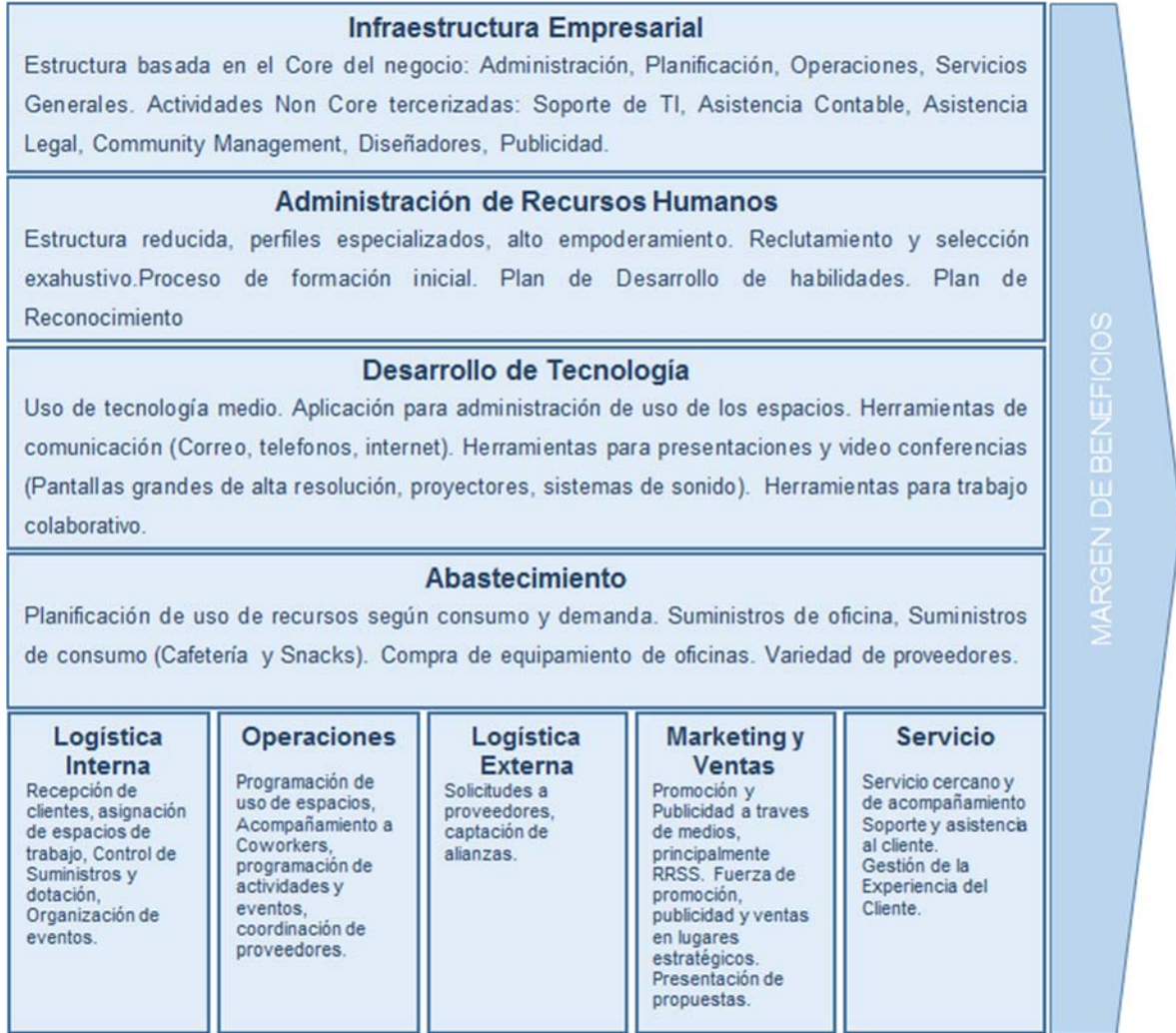


Ilustración 22: Millenials y trabajo. Fuente: The 2015 Millennial Majority Workforce: Study Results. Elance-oDesk, 2014.

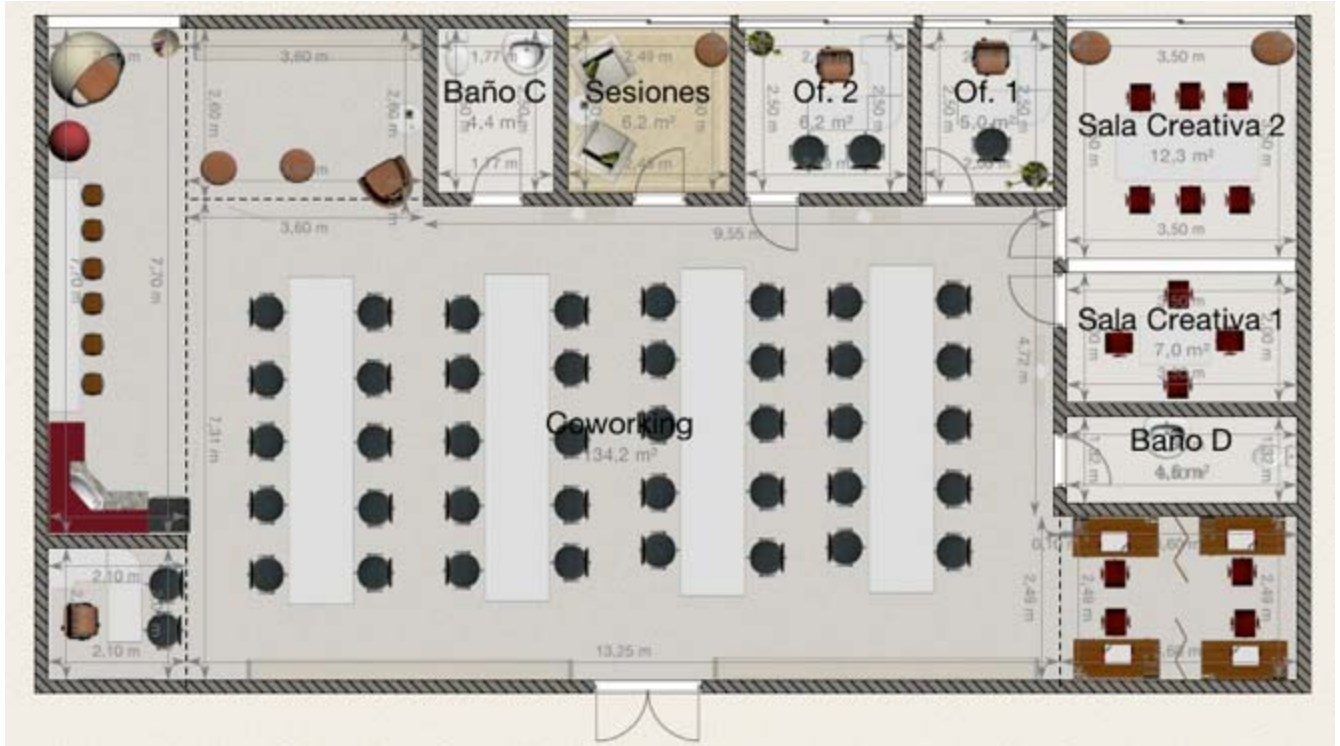
**Plan de Negocio CoSpace**

**Anexo N° 25.- Cadena de Valor de CoSpace**



## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 26.- Planos y diseño de espacios de CoSpace



## Plan de Negocio CoSpace





Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 27.- Niveles de Beneficios por tipo de espacio de trabajo utilizado

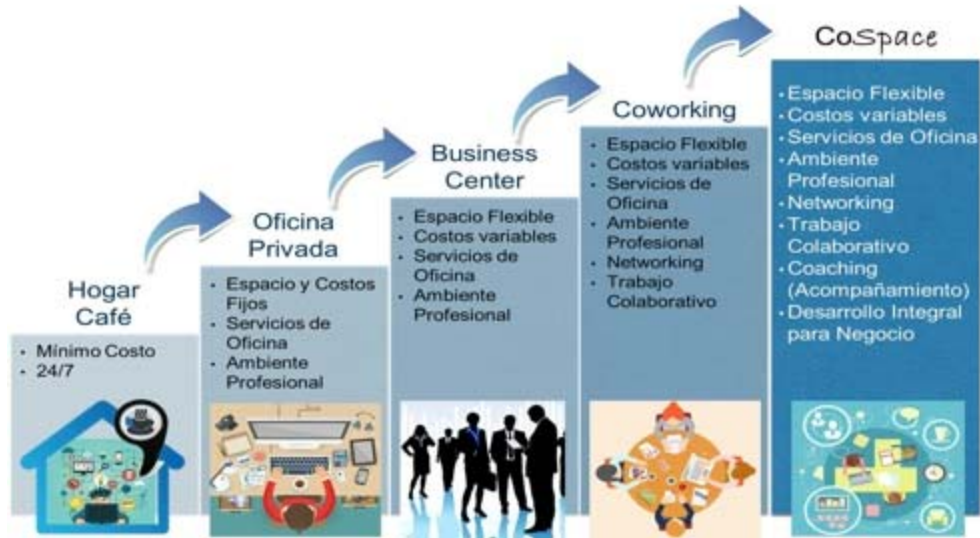


Ilustración 23: Niveles de Beneficios por tipo de espacio de trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 28.- Análisis de los Recursos, Competencias y Capacidades (VRIO)

Recursos / Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
<b>Tangibles</b>					
WiFi - Conectividad a Internet	SI				Igualdad Competitiva
Espacios de Trabajo Acondicionados para desarrollo creativo	SI				Igualdad Competitiva
Capacidad de Obtener financiamiento	SI				Igualdad Competitiva
Ubicación	SI				Igualdad Competitiva
Ergonomía de los puestos	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Base de Datos de Coworkers y sus Empresas	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Intangibles</b>					
Experiencia en Servicio al Cliente	SI				Igualdad Competitiva
Formación en Administración de Negocios (MBA)	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Acompañamiento con Coaching	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Beneficios basados en alianzas	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Desarrollo de red de contactos y negocios	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Gestión de Experiencia del Cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Capacidades Organizacionales</b>					
Administración eficiente	SI				Igualdad Competitiva
Habilidad para contratar y retener talentos	SI				Igualdad Competitiva
Innovación como base de mejora continua	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Formación continua en herramientas de negocio	SI	SI			Ventaja Competitiva Temporal
Orientación integral ajustada al usuario	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Cultura de Servicio al Cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

Ilustración 24: Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias (VRIO). Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 29.- Modelo de Gestión de Experiencia del Cliente

### Acciones e Iniciativas

- Definición de Visión y Filosofía
- Modelo de Voz del Cliente (VoC)
- Diseño del Customer Journey
- Modelo de Reclutamiento y Selección (Perfil)
- Políticas + Empowerment
- Formación Cultura de Servicio
- Programa de Reconocimiento
- Herramientas CRM Todos los canales
- Programa de Fidelización

### Customer Journey



### Voz del Cliente (VoC)





## CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Procesos Eficientes</b>	<b>Gestión de Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perfiles y Facultades</li> <li>○ Selección</li> <li>○ Formación inicial</li> <li>○ Retroalimentación</li> <li>○ Capacitación Continua</li> <li>○ Empoderamiento</li> <li>○ Encuesta de Satisfacción Empleado</li> <li>○ Programa de Reconocimiento</li> <li>○ Programa de Compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mensaje desde la alta gerencia.</li> <li>○ Portal interno</li> <li>○ Carteleros o pantallas</li> <li>○ Reuniones grupales semanales</li> <li>○ Buzón de Popuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estandarización</li> <li>○ Reingeniería</li> <li>○ Planificación</li> <li>○ Herramientas</li> <li>○ Clasificación por impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indicadores</li> <li>○ Evaluación interna</li> <li>○ Encuesta cliente</li> <li>○ Retroalimentación inmediata.</li> <li>○ Mejora continua</li> <li>○ Acciones Correctivas</li> <li>○ Acciones Preventiva</li> </ul>

### VISIÓN

Ser el espacio de desarrollo de negocios preferido por los emprendedores y freelance de Panamá, apalancados en el valor que aportamos a nuestros clientes con nuestros servicios y acompañamiento.

## Plan de Negocio CoSpace

**Experiencia en espacios:** El diseño de los espacios no solamente será orientado a la estética del lugar de trabajo, el orden y la limpieza, que sin duda son aspectos relevantes, pero que deben ir acompañados con incorporar las condiciones necesarias para propiciar un ambiente de trabajo cálido, con la iluminación adecuada, la comodidad y ergonomía esperada para pasar la mayoría del tiempo allí, y además un buen clima de trabajo para desempeñarse adecuadamente.

**Experiencia de Relacionamento:** Con determinada frecuencia, se deben llevar a cabo actividades que tendrán como objetivo lograr una relación más cercana entre los usuarios del Coworking, siendo esto de vital importancia y beneficio directo para los coworkers.

**Experiencia de Desarrollo:** Por otro lado, contar con un cronograma de charlas que serán dictadas y que van dirigidas al perfeccionamiento y desarrollo de los participantes, con el fin de aumentar sus capacidades y/o competencias personales en función de la consecución de sus éxitos. Lo que CoSpace presta no sólo va enfocado al fomento de nuevos emprendedores o brindarles espacios de trabajo para que lleven a cabo su rutina de trabajo, sino que va enfocado a la creación de una comunidad colaborativa en pro de la evolución de cada uno de sus miembros.

**Experiencia de Marca:** El nombre de la empresa de servicios será CoSpace, el cual está asociado directamente al término de Coworking, que es el nombre que se le da internacionalmente a estos lugares en donde se desarrollan trabajos Colaborativos a través de espacios (Space en Inglés) de trabajos Compartidos. El logo de CoSpace engloba varios de los elementos que caracterizan al Coworking como: líneas de puntos que representan a cada uno de los miembros que se enlazan entre sí para formar una red de contactos, no del todo cerradas pues se puede permitir la extensión de esta red. En su centro resguardan la figura del Coach y Administrador de estos espacios simbolizado por el color verde. Predomina el color azul ya que generalmente se asocia con tranquilidad, inteligencia, fidelidad y seguridad. El resto de colores pretende simbolizar la diversidad de pensamientos y culturas que se concentran en CoSpace.

## Plan de Negocio CoSpace

### Customer Journey:

PRE-SERVICE PERIOD	SERVICE PERIOD	POST-SERVICE PERIOD
<p><b>Advertisement/Public Relations</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Redes Sociales Principal canal de Publicidad</p> <p>Eventos de Tema de Interés / Presentación</p> <p>Banners en Sitios Estratégicos y Eventos</p> <p>Entrega de Volantes en Sitios y Eventos Estratégicos (Conexiones)</p> <p>Revistas (SUMMA - Revista para PYME)</p> <p><b>Social Media</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Contenido de Interés - Redirecciona a Pag. Web</p> <p>Promociones Disponibles</p> <p>Información y Atención</p> <p>Eventos y Actividades</p> <p>Conoce los Integrantes del CoWorking</p> <p><b>Word-of-mouth</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Plan de Referidos</p> <p>Recomendaciones de miembros en Página Web y Redes Sociales</p>	<p><b>Service Journey</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Recepción / Asesoría según necesidad Contrato de servicio, presentación de los espacios.</p> <p>Presentación de nuevo integrante Presentación al grupo de nuevo integrante y apertura a Networking con los otros miembros.</p> <p>Coaching de Bienvenida Clarificar estado actual y estado deseado</p> <p>Acceso a Base de Coworkers / Networking Base de Datos de Coworkers y servicios que cada uno ofrece</p> <p>Talleres de Temas de Interés Seminarios, Talleres. Propuestos por CoSpace y sugeridos por miembros. Temas Variados: - Desarrollo de Negocios - Desarrollo Personal - Balance Vida/Trabajo - Conocimiento Técnico</p> <p>Elegir puesto de trabajo ( Sujeto a disponibilidad)</p> <p>Servicio de alquiler de Periféricos electrónicos para laptop</p> <p>Beneficios de descuento en servicios externos - Seguro - Contador - Abogado - Coach - Project Manager</p>	<p><b>Customer Relationship Management</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Sistema CRM para registro de información del cliente y su historial de interacciones con CoSpace</p> <p>Plan de Fidelización Retención de Clientes y Fidelización: - Descuentos por tiempo como cliente. - Promociones especiales - Beneficios Preferenciales</p> <p><b>Social Media</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Publicación de contenidos activos en RRSS</p> <p>Servicio al Cliente</p> <p><b>Word-of-mouth</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Plan de Referidos</p> <p>Habilitar espacios para recomendaciones en redes sociales y web</p>
<p><b>Expectations</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Espacio de trabajo equipado y con conectividad</p> <p>Networking</p> <p>Costo - Beneficio (Aporte de Valor por el precio pagado)</p> <p>Acompañamiento para el desarrollo de su negocio</p> <p>Ampliar conocimiento para desarrollo de negocios</p>	<p><b>Experiences</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>Crecimiento como Persona y Negocio</p> <p>Comodidad / Facilidades</p>	<p><b>Satisfaction/Dissatisfaction</b> <a href="#">Insert</a></p> <p>NPS - Net Promoter Score Medición de indicador NPS en las encuestas continuas</p> <p>CSAT - Encuesta de Satisfacción del Cliente Encuestas continuas de satisfacción del cliente, medidas en 5 puntos.</p>



## Plan de Negocio CoSpace

### Anexo N° 30.- Propuesta de Empresa que administra Google AdWords

DETALLES	BASICO	AVANZADO	PREMIUM	JUMBO
Valor mensual *	\$ 131.00	\$ 215.00	\$ 429.00	\$ 835.00 +
Visitas mensuales	 Dependencia competitividad de negocio en Google.	 Dependencia competitividad de negocio en Google.	 Dependencia competitividad de negocio en Google.	 Dependencia competitividad de negocio en Google.
Creación avisos y selección palabras claves	✔	✔	✔	✔
Optimización constante campaña en AdWords	✔	✔	✔	✔
Red de display	✔	✔	✔	✔
Avisos en teléfonos y tabletas	✔	✔	✔	✔
Avisos con extensiones		✔	✔	✔
Integración con Google analytics		✔	✔	✔
Consultoría para mejorar página web			✔	✔
Creación de avisos gráficos para red display				✔