



“CoSpace” Espacios de Coworking Parte II

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

**Alumno: Nathalie Ziritt
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Santiago, Abril de 2016

Plan de Negocio CoSpace

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	6
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	8
IV. PLAN DE MARKETING	9
V. PLAN DE OPERACIONES	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	10
5.2 Flujo de Operaciones.....	11
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	12
5.4 Dotación	13
5.5 Ubicación Geográfica.....	14
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	15
6.1 Equipo Gestor	15
6.2 Estructura Organizacional	15
6.3 Incentivos y Compensaciones	18
VII. PLAN FINANCIERO	19
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	25
IX. PROPUESTA INVERSIONISTAS.....	27
X. CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFIA	29
ANEXOS.....	33
Anexo N° 31.-Planilla de Evaluación de Experiencia del Cliente	33
Anexo N° 32.- Flujo Operativo de CoSpace.	34
Anexo N° 33.-Plan de Implementación CoSpace. Carta Gantt. Fuente Propia.....	35
Anexo N°34.- Ingresos generados por tipo de producto. Fuente: Elaboración Propia	36
Anexo N°35.- Estado de Resultados Proyectado a 5 años. Fuente: Elaboración Propia	36
Anexo N° 36.- Saldos acumulados mensuales para el primer año para determinación de Saldo de Mayor Déficit considerado el monto de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia	36
Anexo N°37.- Monto total de la inversión en Activos. Fuente: Elaboración Propia.....	37

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N°38.- Flujo de Caja del Proyecto de CoSpace en los primeros 5 años. Fuente: Elaboración Propia	37
Anexo N° 39.- Cálculo de la Tasa de Descuento	38
Anexo N°40.- Balance General Proyectado de CoSpace primeros 5 años. Fuente: Elaboración Propia.....	39
Anexo N°41.- Variables para el cálculo del Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración Propia	39
Anexo N°42.- Representación gráfica del Q* para lograr el Punto de Equilibrio en el año 1. Fuente Elaboración Propia.....	40
Anexo N°43.- Variables para análisis de sensibilidad del VAN de CoSpace	40
Anexo N° 44.- Sensibilidad del VAN de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia	41
Anexo N° 45.- Contribución y correlación de las variables seleccionadas al VAN de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia.....	41
Anexo N° 46.- Información ampliada de análisis de sensibilidad del VAN.....	42
Anexo N° 47.- Información ampliada de análisis de sensibilidad del TIR.....	44

RESUMEN EJECUTIVO

Los tiempos han cambiado. La clásica idea de que una persona desarrollaba toda su carrera profesional en una sola empresa, desempeñando una sola posición, ha dejado de tener vigencia. Es común que se desarrollen diferentes actividades a lo largo de la vida laboral, trabajando a través de proyectos contratados solo en los momentos en los que se necesite; inclusive empresas solicitan algunos servicios bajo esta modalidad de trabajo, lo que impulsa la existencia de los Freelance, cuyo crecimiento en Ciudad de Panamá ha alcanzado según estadísticas del INEC un 35% entre 2011 y 2014, en el caso de Estados Unidos según la encuesta “Freelancing in America”, el 34% de la fuerza laboral activa está bajo esta modalidad.

Herramientas como el internet y la conectividad han permitido lograr que no existan límites en cuanto al lugar de trabajo; los nuevos emprendimientos, con una propagación de 102% entre 2009 y 2014, no requieren de espacios de trabajos ni amplios ni propios, por lo que se vuelve atractiva la búsqueda de instalaciones de coworking, que además de satisfacer una necesidad base, es capaz de agregar y contribuir con el desarrollo profesional de sus miembros. Durante el 2011-2015 el promedio de crecimiento de usuarios de estos espacios, es decir los “Coworkers” ha alcanzado 1200% de crecimiento en 4 años.

En Panamá se identificó como oportunidad de negocio, el desarrollo de espacios de Coworking que se denominará CoSpace con un porcentaje de aceptación del 90% de los potenciales usuarios dentro del segmento de trabajadores independientes y emprendedores en edad temprana entrevistados, incorporando el aporte de 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; el desarrollo de eventos y actividades que promuevan el desarrollo de redes de contacto y crecimiento profesional, aportan el mayor valor para los miembros. Aunado a esto, el crecimiento económico del país, la migración de extranjeros y el crecimiento e impulso de nuevos emprendimientos y trabajos como independientes son razones que impulsan esta idea.

Plan de Negocio CoSpace

CoSpace tiene un mercado potencial de \$35 millones de dólares, integrado principalmente por Freelancers y Emprendedores, con posibilidades de captar una porción de mercado de \$500 mil en cinco años.

CoSpace contará con alianzas estratégicas con empresas que brindan servicios y beneficios corporativos como corredores de seguros, Servicios Financieros, telecomunicaciones, entre otros que permitirán el buen desarrollo y crecimiento del negocio, con el único objetivo de establecer relaciones ganar – ganar en pro del beneficio de cada uno de sus miembros y de la empresa.

La propuesta de valor 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 acompañamiento ofrecido a cada uno de sus miembros por medio de un coach para 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.

CoSpace es un negocio que requiere para el arranque de una inversión de **\$106,140.00** dólares, incluyendo capital de trabajo, gastos de puesta en marcha y la inversión en los activos, lo que garantizará la generación de los ingresos necesarios para mantenerse en funcionamiento. Es importante mencionar que luego de realizar el análisis financiero de CoSpace, se puede decir que se trata de un proyecto con un VAN positivo de un poco más de \$85 mil con una tasa de descuento del 14.09% y una TIR de 29%. Con márgenes brutos positivos desde el primer año de operaciones, y un plan de apertura de una segunda sucursal a partir del tercer año con reinversión de los fondos.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las nuevas generaciones, los llamados Millenials (nacidos entre 1981 y el año 2000) representan el 50% de la población laboral del mundo, han cambiado la forma en la que se ve y concibe el trabajo, priorizan el balance vida – trabajo, horas laborales flexibles, ubicación conveniente de acuerdo a sus necesidades, y además son impulsores de la llamada economía colaborativa, en la que compartir está por encima del poseer. En atención a estas nuevas necesidades se ha presentado en el mundo el crecimiento de los Coworking, que tienen como objetivo habilitar espacios de trabajo compartidos y el desarrollo del networking, sus principales usuarios son emprendedores y freelance, esto según Deskmag en su Encuentra Global de Coworking. Ya existen alrededor de 7,800 espacios en todo el mundo, y se duplican cada año, se estima para 2017 llegar a un millón de usuarios de estos espacios. En Europa y Estados Unidos se ha dado el mayor crecimiento, Latinoamérica sólo tiene el 6% del total de espacios existente, y Panamá tiene 7 lugares en la actualidad.

En ciudad de Panamá, de acuerdo a las estadísticas de emprendimiento 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 República de 2015, se identifica un total de 30,851 posibles usuarios de estos espacios distribuidos en un porcentaje de 24% de emprendedores y 76% de Freelance. En el trabajo de investigación realizado se identificó ciertos elementos que agregan valor al perfil objetivo y que no están siendo cubiertas por los competidores actuales, encontrando como aspectos resaltantes, en el caso de los emprendedores, que su mayor necesidad está en recibir acompañamiento y asesoría para el desarrollo exitoso de su negocio, así como desarrollar sus habilidades personales y profesionales; para los freelance, además de apoyar los 2 elementos anteriores, valoran la posibilidad de disfrutar de beneficios similares a los que se obtienen trabajando en una corporación y otros servicios personales y para su empresa; permitiendo un espacio para entrar el mercado con un servicio diferenciado.

El detalle ampliado de la Oportunidad de Negocio se presenta en la Parte I de este plan de negocio, acompañado de sus anexos complementarios.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

La industria del Coworking se ubica en el Sector Terciario, ofreciendo espacios de trabajo colaborativo y asesorías a empresas como un servicio. En Ciudad de Panamá esta industria inició en el año 2011 llegando a 7 espacios de Coworking en la ciudad hasta la actualidad. No existen regulaciones espaciales para esta industria, se apega a las regulaciones generales de impuestos y regulaciones laborales; el equipamiento y recursos para funcionamiento son fácilmente encontrados en el mercado con alta oferta, facilitando la negociación con proveedores. Entre los sustitutos principales se encuentran las oficinas en casa y cafés, estos perdiendo fuerza por el poco valor que aporta al desarrollo de negocio del perfil objetivo.

Es un mercado con un riesgo medio con tendencia al alza, sin embargo, al realizar la valoración 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. Sus barreras de entrada son de nivel medio y las de salida se consideran bajas.

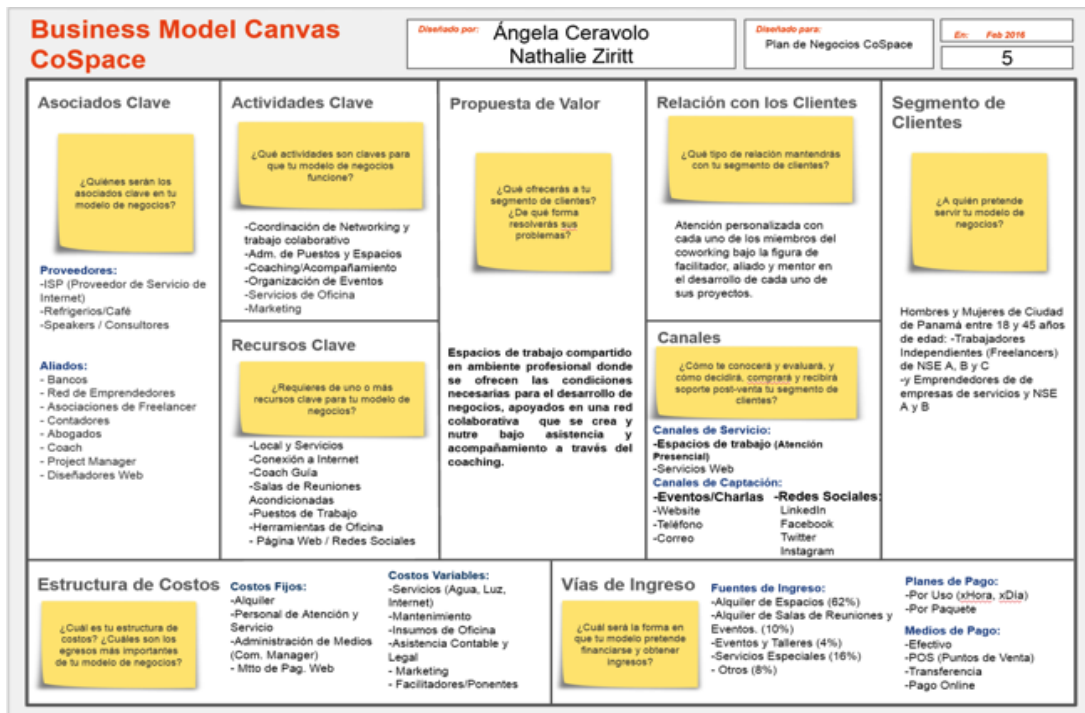
Como segmentación de mercado se consideró trabajadores independientes y personas con emprendimientos de servicio en edad temprana, ambos casos de clase media en adelante, alcanzando 31,577 posibles usuarios de estos espacios con un tamaño de mercado potencial de **\$35,827,084**

Las 7 empresas que actualmente atienden este mercado ofrecen servicios que cumplen en mayor o menor medida con los principios básicos del coworking, pero al analizar los elementos que consideran que les agregaría valor más allá del lugar de trabajo, no están siendo satisfechos por los oferentes actuales, lo que crea para CoSpace un espacio de oportunidad por diferenciación aportando valor a sus usuarios.

Este capítulo se encuentra ampliamente detallado en la Parte I de este plan de negocio, acompañado de sus anexos complementarios.

Plan de Negocio CoSpace

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR



CoSpace busca ofrecer una experiencia de servicio integral para emprendedores y freelance en donde puedan encontrar más que un espacio cómodo para trabajar y desarrollar sus negocios y red de contactos. CoSpace plantea un modelo de negocio que además de ofrecer Comunidad, Colaboración y Cooperación, ofrece como complemento, Conocimiento a través de la formación en temas de interés de la comunidad que permitan el desarrollo personal y de su negocio, Coaching individual como servicio para desarrollo de cada miembro a nivel personal y empresarial, y el coaching de equipos como parte de la gestión diaria de la comunidad a fin de acompañar al desarrollo del rendimiento colectivo y la sinergia que se produce entre ellos.

Como estrategia de crecimiento se plantea basado en un modelo que lleva a CoSpace a ser una red de redes con varias sucursales en diferentes puntos de la ciudad, país y región.

El detalle del análisis interno, las estrategias de entrada, salida y crecimiento están ampliamente detallado en la Parte I de este plan de negocio, acompañado de sus anexos complementarios.

IV. PLAN DE MARKETING

Las estrategias de Marketing relacional y de contenido serán las vías que se utilizarán para dar a conocer a CoSpace y atraer nuevos miembros, ofreciendo eventos y conferencias tipo cápsulas de información con temas de interés para el mercado objetivo; se publicará contenido para captar seguidores y derivar tráfico hacia la página web como estrategia de redes sociales, primeras sesiones de coaching gratis y establecer 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 y cafés. Como canales de contacto y servicio dispone del no presencial como teléfono, correo electrónico, chat, redes sociales y WhatsApp; y el presencial, en los espacios de CoSpace como principal vía para brindar los servicios. La primera sede estará ubicada en la zona de Marbella, área no cubierta por los competidores actuales, es el centro financiero de la ciudad, concentra a un importante número de empresas alrededor, con amplias facilidades y vías de acceso. La primera locación dispone de 40 puestos de coworking, 4 puestos semi privados, 2 oficinas privadas, 1 sala de sesiones, 2 salas creativas, áreas de esparcimiento y área para café, snacks y comidas.

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. Los cálculos de los precios de nuestros servicios 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. El Plan de Marketing se encuentra ampliamente detallado en la Parte I de este plan de negocio, acompañado de sus anexos complementarios.

Plan de Negocio CoSpace

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

CoSpace se registrará a través de una estrategia competitiva de diferenciación basada en que el servicio sea percibido como único, en busca de la lealtad de aquel cliente que esté dispuesto a pagar algo más a cambio de una serie de atributos diferenciadores. Para lograr esta estrategia es muy importante:

Materializar el servicio	Convertir el servicio en un tangible o en una realidad; lo que permitirá que el cliente asocie el servicio con algún elemento palpable identificado durante la prestación del servicio, como por ejemplo crecimiento de su negocio durante su estadía en cospace, incremento de red de contactos.
Servicio Personalizado	Se refiere a la capacidad de crear una respuesta individual a las distintas necesidades para el desarrollo de negocio dentro de nuestras capacidades y competencias (Habilidades, recursos y herramientas), permitiendo estrechar vínculos con cada uno de ellos. A medida que se va profundizando y avanzando en el negocio se podrán establecer estándares de personalización, en donde el cliente percibe el servicio prestado como exclusivo, aunque la mayoría de las actividades se realizan de forma estandarizada basados en los procedimientos establecidos.
Minimizar el nivel de incertidumbre sobre el beneficio	Alcanzar los niveles de confianza basado en el cumplimiento de expectativas y trabajo arduo, manteniéndolo informado sobre su evolución y el resultado del servicio, son aspectos que permitirán la reducción de la incertidumbre y establecer una relación a largo plazo con el usuario o miembro.
Personal Capacitado	Constituye un elemento clave para garantizar la calidad del servicio prestado, siendo una de las particularidades que dificultan la imitación del producto ofrecido. La buena preparación del equipo de CoSpace liderizado por un coach, les brinda la capacidad para atender situaciones atípicas y resolver problemas no previstos de manera rápida y eficaz.
Seguimiento y control de calidad	Lo que permite reducir la brecha entre las expectativas creadas sobre la promesa de valor y la realidad del servicio prestado. Siendo la calidad evaluada durante las etapas de prestación del servicio y su resultado. Una de las herramientas para seguimiento será la planilla de evaluación de experiencia del cliente (Ver Anexo N° 31).

Plan de Negocio CoSpace

Tabla 1: Atributos diferenciadores de CoSpace.

5.2 Flujo de Operaciones

CoSpace ofrece espacios de trabajo en donde se promueve el desarrollo de nuevas ideas, generación de negocios compartidos y el desarrollo profesional entre sus miembros. De acuerdo al estudio de mercado y de los competidores, se pretende abrir la primera sucursal en uno de los espacios no cubiertos por la oferta actual; se trata del corregimiento de Bella Vista, específicamente en Marbella, que además de ser un área en donde se concentran muchas entidades financieras, variedad de tiendas y comercios, y oficinas de grandes empresas multinacionales, cuenta con diversidad de vías de acceso en transporte público y privado que lo hacen más atractivo.

El flujo de operaciones macro de CoSpace está formado por las siguientes fases:



Tabla 2: Flujo de Operaciones de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

- **Planeación y Lineamientos:** consiste en determinar cuáles serán las estrategias a aplicar en las diferentes etapas del negocio, en un principio se deben alinear los objetivos planteados por la empresa con la capacidad de CoSpace para atenderla. Surgen las principales directrices a ser ejecutadas por el resto del equipo para el crecimiento y desarrollo del negocio.
- **Captación de Clientes:** fase donde se aplican las estrategias comerciales, definidas en el paso anterior, de acuerdo al desenvolvimiento y a la evolución del mercado. El objetivo principal es impulsar las ventas y la contratación de los bienes ofrecidos, además de propiciar el ambiente en donde se dará lugar a los principios y valores del coworking y de la comunidad colaborativa.

Plan de Negocio CoSpace

- Operación: denominada de esta manera la fase que se encarga de llevar a cabo los planteamientos definidos en etapas previas, se enfoca en los aspectos funcionales de la empresa; involucra la gestión operativa de los espacios, en donde se involucra aspectos de la productividad y eficiencia en el uso de los espacios, distribución de los usuarios y coworkers, aprovisionamiento de insumos y materiales necesarios para su funcionamiento, recursos humanos y los financieros, necesarios además para la gestión de los eventos, charlas y talleres, junto con toda la logística aplicada para llevarlos a cabo. Ver anexo N°32.
- Seguimiento y Control: busca conocer la efectividad de la ejecución, cuantificar y determinar los resultados arrojados de la aplicación de las estrategias definidas, a fin de realizar ajustes que permitan impulsar el negocio, considerando como indicador de gestión el porcentaje de utilización de los espacios comparado con el número de puestos. Principal input de información para la Planeación y Lineamientos.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Las actividades iniciales de CoSpace a cargo de las Emprendedoras, se centran en la definición de los objetivos, la estructura organizacional, el presupuesto, así como los principios que rigen la constitución de la empresa, siendo la fase preparatoria para los trámites legales. Luego de constituida y registrada la empresa, se inician las labores de Publicidad y Mercadeo, enfocadas en el desarrollo de imagen y marca, actividades de marketing, redes sociales, página WEB y material publicitario. Paralelamente, se inicia la búsqueda de personal atendiendo a la estructura definida, ingresando en primer lugar al Gerente Administrador quien comienza en sus labores dos meses antes del arranque de operaciones de CoSpace, quien en conjunto con las Emprendedoras participará en las actividades comerciales, primeros contactos con empresas y establecimiento de alianzas estratégicas a ofrecer a los miembros del coworking; adicionalmente será el responsable de seleccionar al resto de los integrantes del equipo de trabajo.

Al mismo tiempo se procede a la selección del lugar, efectuando las adecuaciones del espacio disponible adaptado a las áreas definidas para llevar a cabo las actividades de coworking, así como el equipamiento y mobiliario necesario para el inicio de las operaciones.

Plan de Negocio CoSpace

Un mes antes de la apertura, se planifica el evento de inauguración, en donde en conjunto con el Gerente Administrador se definirán quiénes serán los ponentes, invitados y los temas a tratar. Para detalle del plan de implementación ver Anexo N° 33 Carta de Gantt.

5.4 Dotación

El espacio destinado para las labores de coworking y desarrollo de la comunidad de trabajo colaborativo requiere estar dotado de determinados recursos para el inicio de sus operaciones y su correcto funcionamiento. La primera persona que ingresa al proyecto es el Gerente Administrador, en manos de quien estará el inicio de las operaciones del Coworking, acompañado posteriormente por el resto de los encargados de las áreas funcionales días previos a la inauguración. Este recurso debe ingresar dos meses antes de la apertura, a fin de capacitarse y alinearse con los principios del coworking y los valores de CoSpace, adicionalmente encargarse de la selección del resto de las personas que formarán parte de su equipo de trabajo y de su capacitación. Junto con las Emprendedoras se encargará de participar y, concretar alianzas estratégicas y comerciales con diferentes proveedores de servicios en beneficio de los miembros.

Un mes después se integran al grupo el Planificador y el de Operaciones, quienes recibirán su capacitación y se iniciarán en la preparación del material a impartir a los miembros, contribuyendo el Planificador en los preparativos del evento de inauguración y operatividad luego del inicio de actividades, y el de Operaciones en la inducción y orientación de los Coworkers a lo largo del desarrollo de sus proyectos y participación en las actividades del coworking. Quince días previos a la apertura, se incorporan al equipo de Servicios Generales el personal de mantenimiento y soporte TI, a fin de garantizar la limpieza de las áreas, todas las conexiones, redes y servidores que permitan el correcto funcionamiento y la disponibilidad en todo momento de los equipos. La recepcionista es el último recurso incluido.

Para la segunda sucursal, solamente se agregan la recepcionista, y el personal de servicios generales. A continuación, los perfiles y capacidades de cada uno:

Plan de Negocio CoSpace

Cargo	Perfil	
Gerente Administrador	Conocimientos en Administración de Empresas o carreras afines con habilidades de Negociación.	
Recepcionista	Habilidades de comunicación y actitud de servicio.	
Planificación	Habilidades en análisis numérico y estadísticos, relación con proveedores, ejecución de estrategias de mercadeo y ventas, incluyendo la planificación de eventos.	
Operaciones	Especialización en Coaching.	
Servicios Generales	Mantenimiento	Limpieza y mantenimiento con capacidad para realizar reparaciones menores dentro de las instalaciones.
	Soporte TI	Servicios profesionales de tecnología, soporte técnico, garantía de funcionamiento de equipos.

Tabla 10: Cargos y Perfiles Colaboradores de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

5.5 Ubicación Geográfica

La ubicación de CoSpace es uno de los elementos principales a considerar al momento de realizar la apertura de las sucursales, debido a que se trata de un aspecto determinante en el éxito del negocio. Es importante señalar que una ubicación óptima de localización no necesariamente se mantiene ante el cambio de condiciones del entorno a través del tiempo, sin embargo, la ubicación seleccionada permitirá obtener las mayores ganancias entre las alternativas factibles, ya que se consideraron como factores claves: la demanda y sus áreas de influencia, cercanía a las fuentes de abastecimiento y del mercado, disponibilidad de servicios básicos y medios y costo de transporte aceptables.



Ilustración 1: Ubicación CoSpace: Fuente: Elaboración Propia

Ante los factores mencionados anteriormente, el área de Ciudad de Panamá que mejor se ajusta inicialmente es Marbella en el corregimiento de Bella Vista, en donde además se encuentra el Centro Financiero de la Ciudad rodeada de variedad de empresas y potenciales clientes de los coworkers y del coworking; adicionalmente se trata de un área fácilmente accesible a través de calles, avenidas y diversidad de medios de transporte.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo Gestor

El equipo fundador para implementar CoSpace está formado por 2 profesionales extranjeras venezolanas residentes de Panamá:

Ángela Ceravolo: Es Ingeniero Industrial con 10 años de experiencia profesional, en procesos, proyectos y consultoría con formación en Project Management bajo metodología PMI y una maestría en gestión logística, que le permite soportar metodológicamente la ejecución de la implementación, el desarrollo de CoSpace y el funcionamiento bajo mejora continua. Con experiencia en el sector de consumo masivo, telecomunicaciones y retail.

Nathalie Ziritt: Es Ingeniero Electrónico en Computación, con experiencia en Contact Center y gestión de calidad de servicio; certificaciones internacionales como líder y formador de culturas de servicio al cliente por SQI (Service Quality Institute), Coach Certificado por ICC y miembro de la asociación de coaching de Panamá; certificado bajo el estándar COPC (Customer Operations Performance Center) para implementar modelo de gestión de experiencia del cliente por distintos canales de interacción. Esto le permite integrar habilidades para crear capacidades que aportan al funcionamiento operativo de CoSpace y su diferenciación por Experiencia del Cliente y coaching.

Ambas con destacado desempeño en el MBA de Uchile que se desarrolla en Ciudad de Panamá, en el que han adquirido capacidades y habilidades para administrar efectiva y eficientemente a CoSpace como negocio, donde se desempeñarán además como Junta Directiva, junto a otros asociados. (Ver Anexo N°6).

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es funcional, con un representante especializado por área. Estas áreas fueron definidas de acuerdo a las necesidades y a las actividades que se llevarán a cabo en CoSpace. Existe una línea directa de comunicación,

Plan de Negocio CoSpace

y cada encargado de área es responsable de tomar sus propias decisiones, siempre y cuando se ajusten a la misión, visión y valores de la empresa.



Ilustración 2 Estructura Organizativa de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia:

Gerente Administrador: será el encargado administrativo, siendo responsable de gestionar todo el recinto y sus sucursales en sus aspectos generales, es decir, de la contabilidad, incluyendo el procesamiento de pago tanto del personal interno como de todos los servicios y de los proveedores que brindan soporte al coworking; debe velar por el cumplimiento de la misión y de los valores, así como ir definiendo las estrategias de crecimiento de la comunidad de coworkers y usuarios. Es el responsable de establecer las alianzas con proveedores de servicios, instituciones, capacitadores, entre otros. Forma parte de la Junta Directiva y es quien prepara las reuniones de estatus, además de ser uno de los inversionistas del proyecto. Esta posición debe regirse por la metodología, la formación y la publicidad brindada que le permita administrar el servicio de Coworking de acuerdo a los estándares establecidos como plataforma que garantizará su correcto funcionamiento y un crecimiento rentable del negocio. Para esto se espera que tenga altas habilidades de negociación, con amplia red de contactos en la ciudad, bases y experiencia en administración de proyectos.

Recepcionista: encargada de recibir a los clientes, suministrando toda la información que necesiten incluyendo las normas, responsable del servicio al cliente y de administrar y gestionar la utilización de los espacios del coworking así como cada una de las posiciones disponibles, se encarga de canalizar las solicitudes y formalizar la relación a través de un contrato, haciendo el cobro de las características correspondientes, crea el perfil del emprendedor / Freelance en la WEB de CoSpace. Se esperan capacidades de relacionamiento, servicio al cliente, comunicación, manejo de tecnologías de oficina.

Plan de Negocio CoSpace

Planificación: responsable de la solicitud, administración y dotación de insumos, así como de cada uno de los elementos necesarios para el funcionamiento del coworking, por lo tanto, se encarga de las negociaciones con los proveedores de insumos. Análisis y planificación de la demanda, uso y ocupación de los espacios y posiciones, se encarga del marketing y ventas, programando eventos, charlas y talleres que serán promovidos por CoSpace tanto para su primera sucursal como para la segunda. Como se puede ver en la tabla N°10 del punto 5.4.

Operaciones: asistencia en piso, junto con el Gerente Administrador se encarga de impartir el coaching, y de fomentar las actividades que permitan la integración de los coworkers así como propiciar las relaciones y networking. Se espera que sea un coach con experiencia y habilidades de facilitación.

Servicios Generales: esta área está formada por dos personas, en donde uno de ellos se encarga específicamente del mantenimiento y de la limpieza del lugar, además de reponer todos los insumos cuando sea necesario; y la otra persona responsable de brindar el soporte técnico o servicios de TI en todo momento del uso de las salas de reuniones y equipos disponibles.

De acuerdo al plan de trabajo, a las actividades que se llevarán a cabo y la previsión de apertura de la segunda sucursal de CoSpace en el año 3, se pretende cubrir estas posiciones de la siguiente manera:

Año / Posición	Gerente Administrador	Recepcionista	Planificación	Operaciones	Servicios Generales	
					Mantenimiento	Soporte TI
1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1
3	1	2	1	2	2	2
4	1	2	1	2	2	2
5	1	2	1	2	2	2

Tabla 3: Dotación del recurso humano para los primeros años de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

Según lo presentado en la tabla anterior, se puede decir que a pesar de que no contempla el ingreso de tanto personal al principio y que se trata de figuras sencillas, cada uno de los integrantes del STAFF debe tener las capacidades y habilidades para garantizar el funcionamiento de CoSpace, dando pie a su crecimiento y progreso. Para el tercer año

Plan de Negocio CoSpace

existe un incremento de la plantilla debido a la apertura de la segunda sucursal, según este escenario se mantendrán las posiciones de Gerente Administrador y Planificación con una sola persona debido a que se trata de actividades generales y de negociaciones que pueden aplicar para ambos locales, pudiendo ser controladas aún por una persona en cada plaza. El resto de las posiciones se duplica debido a la necesidad de su presencia y participación en la segunda sede.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Los niveles de remuneración del equipo están definidos de acuerdo al nivel de educación y especialización requerido, y serán de la siguiente manera:

Remuneración / Posición	Gerente Administrador	Recepcionista	Planificación	Operaciones	Servicios Generales	
					Mantenimiento	Soporte TI
Gasto por Empleado	B/. 1,500.00	B/. 600.00	B/. 1,200.00	B/. 1,200.00	B/. 600.00	B/. 600.00

Tabla 4: Remuneración de los Colaboradores de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los incentivos y compensaciones, se pretende diseñar un modelo de beneficios que busca estar por encima de la media del mercado, que permitan retener a cada uno de los colaboradores que forman parte de la estructura organizativa, el cual se mantendrá en revisión y actualización constante de acuerdo al desenvolvimiento económico y financiero de la empresa, y a su desempeño a lo largo del año. Los beneficios deben acompañar los principios y fundamentos del coworking, se pretende que en la medida de lo posible, cada una de las personas miembro de la estructura organizativa tenga ventajas sobre el uso de los espacios de CoSpace, pudiendo formar parte de los talleres y capacitaciones que se imparten en las instalaciones del coworking, actividades que deben ser coordinadas previamente para que no afecten sus tareas diarias, adicionalmente percibirán los beneficios que provengan de las alianzas estratégicas al igual que los Coworkers. Durante el año recibirán el Décimo Tercer Mes, que es una bonificación especial que el empleador está obligado a dar de acuerdo a lo especificado en la Ley Laboral de Panamá, representando un salario adicional por año.

Plan de Negocio CoSpace

VII. PLAN FINANCIERO

Para la evaluación financiera del proyecto se establecieron los siguientes supuestos:

Periodo de Evaluación	El horizonte mínimo en la evaluación de proyectos de inversión son 5 años
Distribución de % de ingresos	Se realiza con base a resultados de estadísticas presentadas por encuesta de Coworking Deskmag
Precio de Venta de Productos	Fundamentado en los precios que actualmente maneja la competencia
Gastos de Personal	El incremento salarial anual es del 5% inicialmente. El % de gastos adicional por salario para la empresa es de 41.50%.
Depreciación	Método de depreciación lineal ajustados a normas contables locales. Mobiliario y Electrodomésticos 10años y equipos tecnológicos Hardware 3 años.
Amortización de Intangibles	Aplicable a la página web por un periodo de 10 años.
Valor de los servicios básicos	De acuerdo a gastos conocidos del área de Marbella, se estima un monto de \$400 para la oficina de 200mtr2
Nivel de Endeudamiento	Para el inicio de sus operaciones se manejará bajo capital de inversionistas. No contraerá deuda con instituciones financieras.
Impuesto Corporativo	Se aplica el 25%, impuesto aplicable para persona jurídica en Panamá.
Beta Desapalancado	Industria referencial: Servicios a Empresas y Consumidores. Fuente: Damodaran.
Estimación de Ingresos	Para el primer año se realizó de manera incremental mes a mes hasta completar la demanda estimada necesaria. De igual manera la cantidad de usuarios por producto.
Tasa de Descuento	Método de cálculo CAPM, obteniendo un valor de 14.09%

Tabla 13: Supuesto para la evaluación del Proyecto. Fuente: Elaboración Propia

7.1 Estimación de Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se empleó la estimación de la demanda para cada uno de los cinco años siguientes, que está sujeta a los objetivos de marketing planteados. Para definir el porcentaje de distribución de los ingresos entre los servicios ofrecidos se consideró la Encuesta Global de Coworking 2013-2014, donde se detalla que en promedio un 62% del ingreso proviene de los puestos de trabajo, el 21% de eventos y talleres, el 10% de sala de reuniones y 7% de otros ingresos. En el caso de CoSpace se estima incrementar la ocupación de los espacios de trabajo a lo largo del primer año hasta alcanzar ocupación del 100% de los puestos ofrecidos, manteniendo esta condición a lo largo de los años siguientes, además de incrementar la penetración del mercado a través del aprovechamiento de los otros productos ofrecidos. Con esta estimación y los precios definidos para cada uno de los servicios puestos a la venta en CoSpace, se estiman los siguientes ingresos (el detalle en Anexo N°34):

Plan de Negocio CoSpace

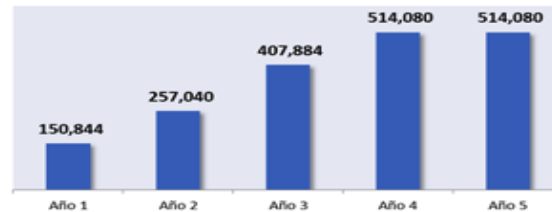


Ilustración 3: Estimación de ingresos por año

7.2 Proyecciones de Estados de Resultados

La proyección de Estado de Resultados se detalla en el Anexo N°35 evidenciándose que entre el segundo año y el cuarto se presentan resultados positivos, siendo únicamente el año uno el que presenta utilidad neta negativa.

7.3 Déficit Operacional

Al momento en que se revisan los valores resultantes del Estado de Resultados, específicamente en el Saldo de la Utilidad de Operación, se puede evidenciar que para el año uno (1) resultan valores negativos (\$-40,694.45), lo que indica que existe un déficit operacional; por sí sola la empresa, no cuenta con los fondos necesarios para solventar sus necesidades operativas que garanticen la continuidad de funcionamiento durante el primer período. Debido a este resultado se debe realizar el cálculo del Capital de Trabajo.

7.4 Capital de Trabajo

Para determinar el monto del Capital de Trabajo se empleó el Método de Déficit Acumulado Máximo, en donde se emplearon los ingresos y egresos de cada período. Para el año uno se detalló la información de manera mensual para determinar exactamente el momento en el que se genera el saldo de mayor déficit. Ver Anexo N°36. De acuerdo a la tabla anteriormente presentada, se detecta que es en el mes nueve donde se produce el mayor déficit acumulado, que asciende a **\$40,694.45**, por lo que será este el monto de la inversión a efectuarse en Capital de Trabajo para financiar la operación normal del proyecto.

7.4 Plan de Inversiones (inicial y futuro)

Además de las inversiones en el Capital de Trabajo, también es necesario incluir las siguientes inversiones: activos fijos se realiza con la finalidad de adquirir los bienes tangibles

Plan de Negocio CoSpace

que apoyan la operación normal del proyecto, y para CoSpace resulta un valor total inicial de **\$42,610.00**. Para la segunda sucursal se requerirá de una inversión por el mismo monto para el año tres, y la primera sucursal una segunda inversión de reemplazo por concepto de Equipos Tecnológicos. Ver Anexo N°37. En cuanto a los activos intangibles, que incluye la construcción de la página Web, el monto total requerido para el desarrollo es de **\$1,500.00**, susceptible a amortización; esta inversión se realizará en una sola ocasión durante el período de evaluación. Para iniciar las operaciones se consideraron el registro de la empresa y asesoría legal, alquiler para llevar a cabo las adecuaciones de los espacios, diseño de imagen y marca, y la presencia de personal antes de la apertura e inicio de operaciones, resultando un monto de **\$21,335.55** para la sucursal uno, y de **\$12,694.55** para la dos (para esta última el personal indispensable ya está operativo).

7.5 Valor residual

Para el cálculo del valor residual, es importante considerar los períodos de vida útil según depreciación contable actual en Panamá de los activos fijos realizando el cálculo de la depreciación anual.

Descripción	Monto Inversión	Depreciación (años)	Depreciación Anual	Valor Residual SUC I	Valor Residual SUC II
Mobiliario	\$ 26,040.00	10	\$ 2,604.00	\$ 13,020.00	\$ 18,228.00
Equipos Tecnológicos (Hardware)	\$ 15,600.00	3	\$ 5,200.00	\$ 10,400.00	\$ -
Electrodomésticos	\$ 970.00	10	\$ 97.00	\$ 485.00	\$ 679.00
Diseño de Página WEB	\$ 1,500.00	10	\$ 150.00	\$	750.00

7.6 Proyecciones de Flujo de Caja

De acuerdo a la información antes recopilada se elabora el flujo de caja del proyecto, dando los siguientes resultados (Ver detalle en Anexo N°38):

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(106,140.00)	(35,976.10)	(2,571.31)	63,109.42	121,302.41	215,511.53

Se puede evidenciar que hasta el año dos se generan saldos negativos, debido a la situación de crecimiento, de estabilización del negocio y de inversión en apertura de la segunda sucursal en ese mismo año. A partir del año tres ya se reflejan valores positivos en el flujo.

Plan de Negocio CoSpace

7.7 Cálculo de la Tasa de Descuento

Para determinar la tasa de descuento para la evaluación del proyecto de inversión se empleó el modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM - Capital Asset Pricing Model), incorporando dentro de sus consideraciones el riesgo de mercado (β), el rendimiento de mercado (r_m) y el de un activo libre de riesgo (r_f). Ver cálculo en el Anexo N°39. De acuerdo a la fórmula del CAPM, el resultado es el siguiente: $E(R_i) = 4.05\% + [8.84\% \times 0.91] = 12.09\%$. Debido a que es una empresa que no cotiza en la bolsa y que además se trata de un emprendimiento innovador se debe considerar adicionalmente una prima de 2% para exigir mayor rentabilidad a la inversión. Por tanto, la tasa de descuento para el proyecto de CoSpace asume un valor total de **14.09%**.

7.8 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio

De acuerdo al Flujo de Caja mostrado en el apartado anterior, se obtienen determinados indicadores de rentabilidad del proyecto:

VAN (14.09%)	\$85,931.39						
TIR	29%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		ROI	(0.19)	0.36	0.24	0.53	0.49
PayBack /PR	3.67						

El VAN obtenido es de valor positivo, por lo que los flujos de caja futuro son mayores que el desembolso inicial para promover el proyecto, por lo tanto CoSpace es rentable. En cuanto al TIR, el resultado de la tasa real del proyecto de inversión es de 29%, siendo ésta la tasa máxima de rentabilidad que se puede ofrecer al inversionista para obtener un VAN positivo. En vista de que la TIR es mayor a la Tasa de Descuento (14.09%) es un proyecto que puede aceptarse. El indicador financiero ROI, que mide la rentabilidad sobre la inversión del período, para año uno resulta de valor negativo, ya que no se generaron los ingresos necesarios con la inversión realizada. A partir del año dos se obtienen resultados positivos. El PayBack indica que el retorno de inversión se obtiene luego del tercer año de funcionamiento.

Plan de Negocio CoSpace

7.9 Ratios financieros

A partir del Balance General Proyectado (ver Anexo N°40) y de otros estados financieros, se realizó el cálculo de las razones financieras cuyos resultados se presentan:

Razones Financieras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Ratios Industria
Margen Bruto	58.3%	75.5%	69.1%	75.5%	75.5%	48.0%
Margen Neto	-29.2%	17.4%	11.6%	24.5%	22.4%	28.0%
ROA	-52.3%	52.9%	36.2%	58.1%	34.1%	9.5%
ROE	-52.3%	52.9%	36.2%	58.1%	34.1%	25.0%
EBITDA	(35,976.10)	67,627.33	78,828.56	178,952.55	169,689.43	-
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	-	-	-	-	-	35.0%

Los resultados obtenidos de las razones financieras muestran: el Margen Bruto a lo largo de los cinco años de evaluación, son positivos, lo que representa la utilidad bruta obtenida de los ingresos. El resto de los ratios son negativos para el primer año, todos los gastos, ya sea operacionales y no operacionales, son superiores a los ingresos brutos generados durante ese tiempo. Para el resto de los años se obtienen valores positivos y superiores a los encontrados de la industria, a excepción del margen neto que se mantiene por debajo durante todos los períodos.

Punto de Equilibrio

De acuerdo a los puntos de equilibrio obtenidos para cada uno de los años, y a la estimación de la demanda y de los ingresos, se puede decir que para el primer año no se lograrían obtener las cantidades óptimas a vender e igualar los ingresos con los egresos. A partir del segundo año, con la estabilización de la empresa y posterior segunda sucursal, estos puntos serán alcanzados y sobrepasados. Para mayor detalle ver Anexo N°41 y 42.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio (unds.)	3,698	2,862	5,055	4,735	4,944
Estimación de Ventas (unds.)	2,624	4,392	7,016	8,784	8,784

7.10 Fuentes de Financiamiento

Para llevar a cabo este proyecto se propone para los primeros cinco años de operación, que el financiamiento sea a través del aporte de los inversionistas, ya que por tratarse de una empresa que está iniciando no posee el récord necesario para contraer

Plan de Negocio CoSpace

deuda, además de que las Emprendedoras por su corta trayectoria en Ciudad de Panamá poseen ciertas limitaciones para la solicitud y la aprobación de financiamiento (créditos).

El valor de la contribución será de **\$106,140.00**, incluyendo capital de trabajo, gastos de puesta en marcha y la inversión en los activos, lo que garantizará la operatividad de CoSpace. A partir del segundo año, la empresa genera ganancias y utilidades, que serán reinvertidas en el negocio para la apertura de la segunda sucursal en el año tres.

7.11 Análisis de sensibilidad

Para complementar el análisis financiero del proyecto, se realiza el análisis de sensibilidad utilizando el software de Oracle® Crystal Ball Release 11.1.1.1.00 que emplea el modelo multidimensional de la sensibilización del VAN y la simulación de Monte Carlo. Se aplicaron 5,000 iteraciones con un nivel de confiabilidad del 95%. Las variables críticas de entrada a sensibilizar y parametrizar se observan en el Anexo N°43.

Resultados del Análisis de Sensibilidad

Luego de la corrida de la simulación de acuerdo a los escenarios antes mencionados, se obtiene el gráfico de sensibilidad del VAN (ver Anexo N°44), en donde se puede apreciar que presenta una distribución normal, con un valor de media de \$99,382.07 y desviación estándar de \$134,465.65, con alrededor de 76% de probabilidad de obtención de un VAN positivo. A pesar de generar flujos positivos partir del año dos con capacidad de reinversión, se puede considerar como un proyecto de riesgo medio-alto, siendo necesario la definición de un plan de mitigación del riesgo para mantener la atractividad de su ejecución. Los tres factores que ofrecen mayor influencia sobre los valores del VAN y el TIR son: el precio, la demanda y los gastos (ver Anexo N°45); las variables relacionadas con precio y demanda se correlaciona de manera positiva con el VAN, ya que se mueven en su mismo sentido, a diferencia de los gastos, los costos y la tasa de descuento que van en sentido contrario, es decir correlación negativa. Para ampliar información consultar Anexos N°46 y N°47.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Existen determinados riesgos que pueden impactar la operatividad y el funcionamiento adecuado de CoSpace, pueden ser de origen interno o externo, e inclusive puede ser de probabilidad alta o baja, sin embargo, se mencionan a continuación junto con la acción a ejecutar para mitigarlos y reducir su impacto.

- **Riesgo de Fuga de Personal:** la empresa debe mantener un proceso de revisión anual de los incentivos y compensaciones, así como las ventajas que se pueden ofrecer a los que forman parte de la estructura organizativa dentro del espacio de CoSpace, cuyo ajuste dependerá del rendimiento financiero de la empresa, permitiendo reducir el riesgo de fuga de personal.
- **Riesgo de imitación de buenas prácticas y actividades de coworking:** para este punto se establecieron claramente puntos diferenciadores en el modelo de gestión de experiencia del coworker dentro de CoSpace, con constante revisión para aplicar la mejora continua y la innovación dentro del plan; y además garantizar una cultura de servicio en cada uno de sus miembros organizacionales, fundamentos de relevancia para lograr los principios de acción del Coworking.
- **Riesgo de no cumplimiento de normas del lugar de coworking:** el hecho de ser arrendador de un espacio supone responsabilidades frente a los usuarios y/o miembros, y frente a terceros. Lo principal a considerar es el establecimiento de un contrato con los deberes y obligaciones de cada una de las partes junto con las responsabilidades. Es muy importante dejar en claro el funcionamiento del centro, los servicios que se ofrecen y sus características, los horarios de funcionamiento, las condiciones y formas de pago, y las consecuencias de infringir las normas establecidas. Mientras más claras estén definidas las políticas menos problemas se presentarán.
- **Riesgo de desarrollo de actividades laborales no lícitas dentro del coworking:** para estos casos es muy importante incluir dentro de las políticas de registro de nuevos miembros, la información básica de la empresa que formará parte de CoSpace, a través de un programa denominado “Conoce a tu Cliente”, que si bien permite el conocimiento de los

Plan de Negocio CoSpace

miembros, permitirá impulsar su networking, permitirán validar que las actividades desarrolladas en el coworking se encuentran dentro de lo legal.

- Riesgo de finalización del contrato de arrendamiento o desalojo del local en un plazo menor al definido: es posible que se presenten situaciones en las cuales se vea forzada la mudanza del coworking, siendo esto una situación de impacto crucial para la comunidad del coworking. Si ocurre esta situación con la existencia de la segunda sucursal, es posible que algunos de los miembros puedan ubicarse en estos espacios, de no estar disponible esta opción o no poder albergar a todos los coworkers, es importante que para este momento se hayan establecido alianzas o acuerdos previos con otras empresas de coworking, en donde puedan permanecer mientras se solventa la situación de disposición del espacio de trabajo.
- Riesgo de obtención VAN negativo: debido al porcentaje de obtención de VAN positivo, que alcanza a un 76%, se plantea el escenario de incremento de precios de los productos ofrecidos en un rango entre 5% y 10%, para este intervalo el porcentaje de probabilidad de VAN positivo se incrementa en un 1%, resultando un valor del VAN entre un 56% y 112% respectivamente, y con un TIR entre 37% y 46% ofreciendo una tasa mayor de rentabilidad. Esta medida solamente será considerada luego de los seis meses de funcionamiento del coworking, cuando sea lograda la mitad de ocupación de los espacios y los miembros perciban el valor creado por el servicio ofrecido en CoSpace frente a los competidores directos.
- Riesgo de no alcanzar los niveles de ingresos esperados: ante esta situación se pretende lograr junto con los miembros registrados en el coworking, y otras actividades independientes que permitan incrementar la cantidad de usuarios que forman parte de la comunidad de coworking, y ampliar los conocimientos relacionados con el concepto de coworking. Mejorar las estrategias de Marketing.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTAS

Llevar a cabo el proyecto de instalación del coworking CoSpace solamente requiere de inversión de capital de trabajo durante el año 0, ya que el resto del período en evaluación luego del primer año, es capaz de generar los recursos necesarios para garantizar su funcionamiento y operación continua.

En cuanto al espacio a disponer para el coworking, es recomendable que para generar rentabilidad se acondicione el lugar para una cantidad mínima de treinta (30) puestos, siendo esto definido por The Coworking Handbook¹ para asegurar estabilidad financiera.

De acuerdo a los flujos de caja del proyecto, para el primer año los inversionistas no obtendrán ganancias sobre el aporte realizado, debido a que la utilidad para ese período es negativa; a partir del segundo año se generan saldos de flujo positivos, sin embargo se optará por sanear la situación patrimonial afectada e incrementar las reservas voluntarias con la finalidad de dotar a la sociedad de mayor capacidad de autofinanciación para los próximos años mientras se estabiliza y se expande la empresa.

En cuanto a la sociedad que formará parte del negocio se distingue la Junta Directiva, formada por dos personas, más el Gerente Administrador, quienes serán partícipes de las acciones de la empresa, concentrando el 80% en la Directiva de CoSpace y el otro 20% en manos del líder del coworking.

A los inversionistas se les ofrece un VAN positivo de \$85,931.39, y una TIR del 29%, tasa mayor a la que ofrece cualquier otro proyecto de esa misma industria ubicado en 14.09%, por lo tanto, se trata de una oportunidad de negocio aceptable.

¹ 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 que identifica como oportunidad el atender necesidades identificadas en el perfil objetivo para la industria del Coworking y tiene como objetivos primordiales de desarrollo de cada uno de sus miembros tanto en el ámbito profesional como de desarrollo humano. Las nuevas generaciones impulsan el crecimiento de esta industria y hacen más resaltante la importancia de atender el mercado con algo más que solo espacios de trabajo.
- El equipo que llevará la implementación y la gestión operativa de CoSpace se puede considerar un factor clave de éxito dado el nivel de preparación académica y experiencia profesional contando con una completa visión de diseño y ejecución de este negocio.
- La gestión operativa de CoSpace es un elemento clave para garantizar la diferenciación esperada; siendo elementos resaltantes la gestión en Gerente administrador y su capacidad de crear alianzas estratégicas, la gestión del coach para mantener viva la comunidad y que aporte valor a cada individuo y sus negocios; y la adecuada planificación de espacios y demanda por parte del gerente de planificación para garantizar los resultados de ocupación esperados y así los niveles de rentabilidad.
- El proyecto implica una inversión inicial de \$106,000 que arroja como resultado un VAN positivo de más \$85 mil dólares, con una TIR de 29% frente a una tasa de rendimiento exigida del 14.09 % según el beta de la industria. Presenta un retorno de la inversión a partir del 2do año con flujos positivos, y una recuperación total de la inversión al tercer año de funcionamiento incluyendo ya una segunda sucursal como parte de su plan de expansión.

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

GEM. (2013). Global Entrepreneurship Monitor, Panamá 2013. Sitio web: 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

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.p
df](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/

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

Distribución de ingresos en Provincia de Panamá. Fuente: INEC. Encuesta de Mercado Laboral. 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

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

Plan de Negocio CoSpace

Principales preocupaciones de los Freelance. Fuente: Freelancing in America: 2015. 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>

Plan de Negocio CoSpace

ANEXOS

Anexo N° 31.-Planilla de Evaluación de Experiencia del Cliente

Evaluación de Experiencia CoSpace

Califique del 1 al 5 su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de los servicio que ofrece CoSpace.

1.- Ubicación (Ubicación y accesibilidad)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

2.- Estacionamiento (Disponibilidad y comodidad)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

3.- Espacios de Trabajo (Disponibilidad, comodidad)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

4.- Herramientas y facilidades (Herramientas e insumos de oficina y cafetería)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

5.- Atención del personal (Amabilidad, empatía, disposición de ayudar)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

6.- Coaching (Acompañamiento, aporte para cercimiento)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

7.- Coworking (Compañerismo, colaboración, comunidad)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

8.- Networking (Ampliación de red de contactos)

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

9.- Beneficios / Alianzas (Beneficios con empresas aliadas)

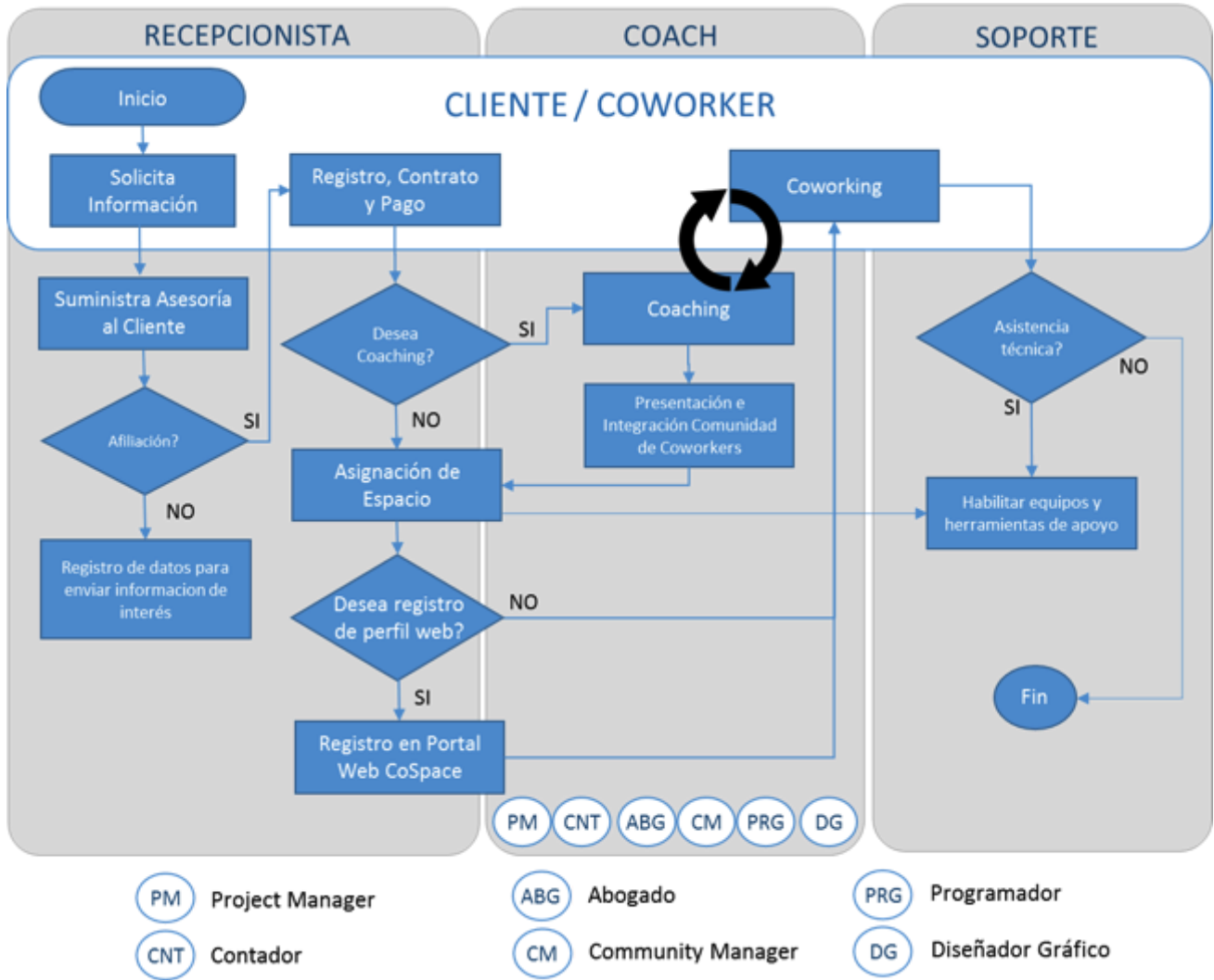
	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho

10.- Recomendaría a CoSpace?

	1	2	3	4	5	
No lo recomendaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lo recomendaría ampliamente

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 32.- Flujo Operativo de CoSpace.



Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 33.-Plan de Implementación CoSpace. Carta Gantt. Fuente Propia.

Actividades, Recursos y Tiempos PROYECTO DE APERTURA DE UN COWORKING "COSPACE"	AÑO 1																															
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1 Plan de Negocio	Responsable																															
1.1 Desarrollo del Plan de Negocio	Emprendedoras																															
2 Legal																																
2.1 Contratación de Servicios Legales	Emprendedoras																															
2.2 Constitución y Registro de la Empresa																																
2.3 Obtención de Licencia Comercial																																
2.4 Elaboración de documentos legales y contrato																																
3 Comercial																																
3.1 Contacto con Empresas de Servicio para planes "Corporativos" aplicables en el Coworking	Emprendedoras y Gte. Administrador																															
3.2 Alianzas Estratégicas con Empresas de Servicio que brindarán primeros beneficios a Coworkers																																
4 Publicidad y Mercadeo																																
4.1 Definición de Objetivos	Emprendedoras																															
4.2 Definición del Presupuesto de Marketing	Emprendedoras																															
4.3 Desarrollo de Imagen y Marca de CoSpace	Emprendedoras																															
4.4 Registro de Redes Sociales	Empr. Publicitaria																															
4.5 Elaboración de todo el material publicitario y de Marketing	Empr. Publicitaria																															
4.6 Planificación del Evento de Inauguración	Emprendedoras y Gte. Administrador																															
4.7 Desarrollo del Portal WEB	Empr. Publicitaria																															
4.9 Puesta en producción de Plan de Mercadeo e Imagen	Gte. Administrador y Empr. Publicitaria																															
4.10 Seguimiento y control de las campañas publicitarias y eventos	Gte. Administrador																															
4.11 Evento de Inauguración	Gte. Administrador																															
5 Local Comercial																																
5.1 Búsqueda y selección del local comercial	Emprendedoras																															
5.2 Arrendamiento del local	Emprendedoras																															
5.3 Diseño de los espacios de acuerdo al área disponible	Diseñador de Interiores																															
5.4 Realizar las adecuaciones necesarias para iniciar las actividades de coworking	Emprendedoras y Gte. Administrador																															
5.5 Compra de mobiliarios e insumos necesarios para iniciar las operaciones del coworking																																
5.6 Dotación de todos los recursos y servicios necesarios para el inicio de actividades																																
6 Personal																																
6.1 Definición de la Estructura Organizacional	Emprendedoras																															
6.2 Búsqueda y Contratación del Gerente Administrador	Emprendedoras																															
6.3 Búsqueda y Contratación de Planificación, Recepción, Operaciones y Servicios Generales	Gte. Administrador																															
6.4 Capacitación del Personal	Gte. Administrador																															
7 Inicio de Operaciones																																

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N°34.- Ingresos generados por tipo de producto. Fuente: Elaboración Propia

Motivo de Ingreso / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Espacios de Trabajo					
Puestos de Coworking	87,600.00	144,000.00	231,600.00	288,000.00	288,000.00
Puestos Semi-Privados	6,650.00	16,800.00	23,450.00	33,600.00	33,600.00
Oficina Privada	4,000.00	9,600.00	13,600.00	19,200.00	19,200.00
Eventos					
Eventos y Talleres	29,500.00	48,000.00	77,500.00	96,000.00	96,000.00
Salas de Reuniones					
Sala Creativa 1 (6-8 pax)	2,880.00	4,800.00	7,680.00	9,600.00	9,600.00
Sala Creativa 2 (4-6 Pax)	6,300.00	10,800.00	17,100.00	21,600.00	21,600.00
Sala Creativa 3 (12-15 pax)	5,850.00	8,100.00	13,950.00	16,200.00	16,200.00
Total Salas Reuniones	15,030.00	23,700.00	38,730.00	47,400.00	47,400.00
Otros					
Oficina Virtual	6,000.00	12,000.00	18,000.00	24,000.00	24,000.00
Alquiler Laptops	900.00	900.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Kit Ergonómico	410.00	600.00	1,010.00	1,200.00	1,200.00
Snacks	754.00	1,440.00	2,194.00	2,880.00	2,880.00
Total Otros	8,064.00	14,940.00	23,004.00	29,880.00	29,880.00
Total Ingresos	150,844.00	257,040.00	407,884.00	514,080.00	514,080.00

Anexo N°35.- Estado de Resultados Projectado a 5 años. Fuente: Elaboración Propia

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Estimados	150,844.00	257,040.00	407,884.00	514,080.00	514,080.00
Costos Estimados	(62,946.60)	(62,946.60)	(125,893.20)	(125,893.20)	(125,893.20)
Utilidad Bruta	87,897.40	194,093.40	281,990.80	388,186.80	388,186.80
Gastos de Personal	(104,851.50)	(110,094.08)	(176,440.24)	(185,262.25)	(194,525.37)
Gastos de Marketing y Publicidad	(12,422.00)	(9,772.00)	(20,122.00)	(17,372.00)	(17,372.00)
Gastos Generales	(6,600.00)	(6,600.00)	(6,600.00)	(6,600.00)	(6,600.00)
Utilidad de Operación	(35,976.10)	67,627.33	78,828.56	178,952.55	169,689.43
Depreciación	(7,901.00)	(7,901.00)	(15,802.00)	(10,602.00)	(15,802.00)
Amortización de Intangibles	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)
Utilidad antes de Impuestos	(44,027.10)	59,576.33	62,876.56	168,200.55	153,737.43
Impuestos (25%)	-	(14,894.08)	(15,719.14)	(42,050.14)	(38,434.36)
Utilidad Neta	(44,027.10)	44,682.24	47,157.42	126,150.41	115,303.08

Anexo N° 36.- Saldos acumulados mensuales para el primer año para determinación de Saldo de Mayor Déficit considerado el monto de Capital de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia

Mes	Año 1												Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos	6,605.00	7,120.00	8,500.00	9,405.00	10,080.00	11,694.00	13,045.00	13,255.00	14,400.00	16,555.00	18,765.00	21,420.00	150,844.00
Costos	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(5,245.55)	(62,946.60)
Gastos	(9,896.50)	(9,166.50)	(9,896.50)	(9,531.50)	(9,896.50)	(9,866.50)	(9,896.50)	(9,541.50)	(9,896.50)	(9,156.50)	(9,896.50)	(17,232.00)	(123,873.50)
Saldo	(8,537.05)	(7,292.05)	(6,642.05)	(5,372.05)	(5,062.05)	(3,418.05)	(2,097.05)	(1,532.05)	(742.05)	2,152.95	3,622.95	(1,057.55)	(1,057.55)
Saldo Acumulado	(8,537.05)	(15,829.10)	(22,471.15)	(27,843.20)	(32,905.25)	(36,323.30)	(38,420.35)	(39,952.40)	(40,694.45)	(38,541.50)	(34,918.55)	(35,976.10)	(35,976.10)

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N°37.- Monto total de la inversión en Activos. Fuente: Elaboración Propia

Descripción	Monto Inversión
Mobiliario	\$ 26,040.00
Equipos Tecnológicos (Hardware)	\$ 15,600.00
Electrodomésticos	\$ 970.00
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 42,610.00
Diseño de Página WEB	\$ 1,500.00
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1,500.00

Anexo N°38.- Flujo de Caja del Proyecto de CoSpace en los primeros 5 años. Fuente: Elaboración Propia

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	150,844.00	257,040.00	407,884.00	514,080.00	514,080.00
Costos Variables	-	(62,946.60)	(62,946.60)	(125,893.20)	(125,893.20)	(125,893.20)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-	87,897.40	194,093.40	281,990.80	388,186.80	388,186.80
Costos Administrativos y Mercadeo	-	(123,873.50)	(126,466.08)	(203,162.24)	(209,234.25)	(218,497.37)
EBITDA	-	(35,976.10)	67,627.33	78,828.56	178,952.55	169,689.43
Depreciación	-	(7,901.00)	(7,901.00)	(15,802.00)	(10,602.00)	(15,802.00)
Amortización	-	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)
EBIT	-	(44,027.10)	59,576.33	62,876.56	168,200.55	153,737.43
Impuestos (25%)	-	-	(14,894.08)	(15,719.14)	(42,050.14)	(38,434.36)
Resultados después de Impuestos	-	(44,027.10)	44,682.24	47,157.42	126,150.41	115,303.08
Depreciación y Amortización	-	8,051.00	8,051.00	15,952.00	10,752.00	15,952.00
NOPAT	-	(35,976.10)	52,733.24	63,109.42	136,902.41	131,255.08
Gastos de Puesta en Marcha	(21,335.55)		(12,694.55)			
CAPEX	(44,110.00)		(42,610.00)		(15,600.00)	
Flujo Bruto	(65,445.55)	(35,976.10)	2,571.31	63,109.42	121,302.41	131,255.08
Inv. Capital de Trabajo	(40,694.45)					40,694.45
Valor de Desecho						43,562.00
Flujo Neto	(106,140.00)	(35,976.10)	(2,571.31)	63,109.42	121,302.41	215,511.53

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 39.- Cálculo de la Tasa de Descuento

La fórmula es la siguiente:

$$E(Ri) = rf + [E(rm) - rf] \times \beta i$$

rf , calculado a partir de la tasa de Bonos del Tesoro de E.U.A a 5 años = 1.21 (<http://finance.yahoo.com/bonds>), se emplea esta referencia debido a que la moneda oficial de la economía de Panamá está expresada en dólares (\$), a esta tasa se le adiciona la prima por riesgo país de Panamá según Damodaran de 2.84% dando como resultado 4.05% (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).

$[E(rm) - rf]$ relacionado con la prima por riesgo país de Panamá obtenido de la tabla de Diferenciales por País y Prima de Riesgo de Damodaran Online. En el cuadro que se presenta, la tasa de premio por riesgo que le corresponde a Panamá es de 8.84% para enero 2016. Como se presenta en la siguiente tabla de Premio por Riesgo País:

<i>Country</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Panama	8.84%	2.84%

Tabla 5: Premio por Riesgo País. Fuente: Damodaran Online - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

El β desapalancado a utilizar también de la misma fuente de Damodaran Online, específicamente en la tabla de Betas por Sector, seleccionando el tipo de industria al que pertenece CoSpace, Servicios a Empresas y Consumidores, el βi a utilizar en los cálculos es de 0.91. Como se presenta en la siguiente tabla de Beta de acuerdo al Sector:

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity
Business & Consumer Services	159	1.19	35.33%	13.76%	0.91	4.04%	0.95	0.5041	50.13%

Tabla 6: Beta de acuerdo al Sector. Fuente: Damodaran Online - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N°40.- Balance General Proyectado de CoSpace primeros 5 años. Fuente: Elaboración Propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES						
Caja y Banco	40,694.45	4,718.35	2,147.04	65,256.46	186,558.87	317,813.95
TOTAL ACTIVO CORRIENTE O CIRCULANTE	40,694.45	4,718.35	2,147.04	65,256.46	186,558.87	317,813.95
ACTIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)						
Mobiliario	26,040.00	26,040.00	49,476.00	46,872.00	41,664.00	36,456.00
Depreciación Mobiliario	-	(2,604.00)	(2,604.00)	(5,208.00)	(5,208.00)	(5,208.00)
	26,040.00	23,436.00	46,872.00	41,664.00	36,456.00	31,248.00
Equipos Tecnológicos (Hardware)	15,600.00	15,600.00	26,000.00	20,800.00	26,000.00	20,800.00
Depreciación Equipos Tecnológicos	-	(5,200.00)	(5,200.00)	(10,400.00)	(5,200.00)	(10,400.00)
	15,600.00	10,400.00	20,800.00	10,400.00	20,800.00	10,400.00
Electrodomésticos	970.00	970.00	1,843.00	1,746.00	1,552.00	1,358.00
Depreciación Electrodomésticos	-	(97.00)	(97.00)	(194.00)	(194.00)	(194.00)
	970.00	873.00	1,746.00	1,552.00	1,358.00	1,164.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)	42,610.00	34,709.00	69,418.00	53,616.00	58,614.00	42,812.00
OTROS ACTIVOS						
Página WEB	1,500.00	1,500.00	1,350.00	1,200.00	1,050.00	900.00
Amortización de Intangibles	-	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)	(150.00)
	1,500.00	1,350.00	1,200.00	1,050.00	900.00	750.00
Otros (GPM)	21,335.55	21,335.55	34,030.10	34,030.10	34,030.10	34,030.10
TOTAL ACTIVOS	106,140.00	62,112.90	106,795.14	153,952.56	280,102.97	395,406.05
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES						
TOTAL PASIVOS CORRIENTES O CIRCULANTES	-	-	-	-	-	-
PASIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)						
TOTAL PASIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO						
CAPITAL						
Aporte de Accionistas	84,804.45	84,804.45	84,804.45	84,804.45	84,804.45	84,804.45
Otros (GPM)	21,335.55	21,335.55	21,335.55	21,335.55	21,335.55	21,335.55
UTILIDAD RETENIDA						
Utilidad Retenida	-	-	(44,027.10)	655.14	47,812.56	173,962.97
UTILIDAD DEL PERÍODO						
Utilidad Neta por Período	-	(44,027.10)	44,682.24	47,157.42	126,150.41	115,308.08
TOTAL PATRIMONIO	106,140.00	62,112.90	106,795.14	153,952.56	280,102.97	395,406.05
PASIVO + PATRIMONIO	106,140.00	62,112.90	106,795.14	153,952.56	280,102.97	395,406.05

Anexo N°41.- Variables para el cálculo del Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración Propia

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	123,873.50	126,466.08	203,162.24	209,234.25	218,497.37
Ingresos por Ventas	150,844.00	257,040.00	407,884.00	514,080.00	514,080.00
Unidades de Venta	2,624.00	4,392.00	7,016.00	8,784.00	8,784.00
Precio Unitario	57.49	58.52	58.14	58.52	58.52
Costos	62,946.60	62,946.60	125,893.20	125,893.20	125,893.20
Costo Variable Unitario	23.99	14.33	17.94	14.33	14.33
Punto de Equilibrio (Q*)	3,698	2,862	5,055	4,735	4,944
Punto de equilibrio (\$)	212,583.92	167,480.40	293,862.88	277,091.20	289,358.44

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N°42.- Representación gráfica del Q* para lograr el Punto de Equilibrio en el año 1. Fuente Elaboración Propia

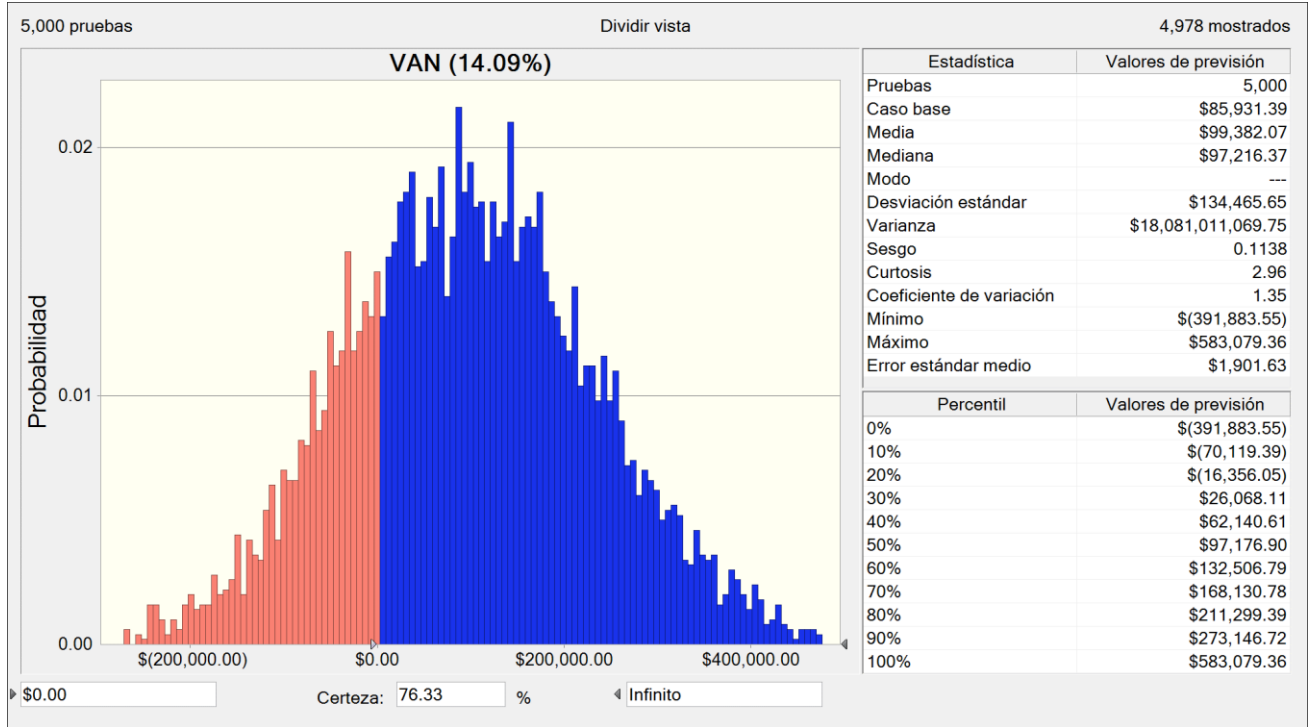


Anexo N°43.- Variables para análisis de sensibilidad del VAN de CoSpace

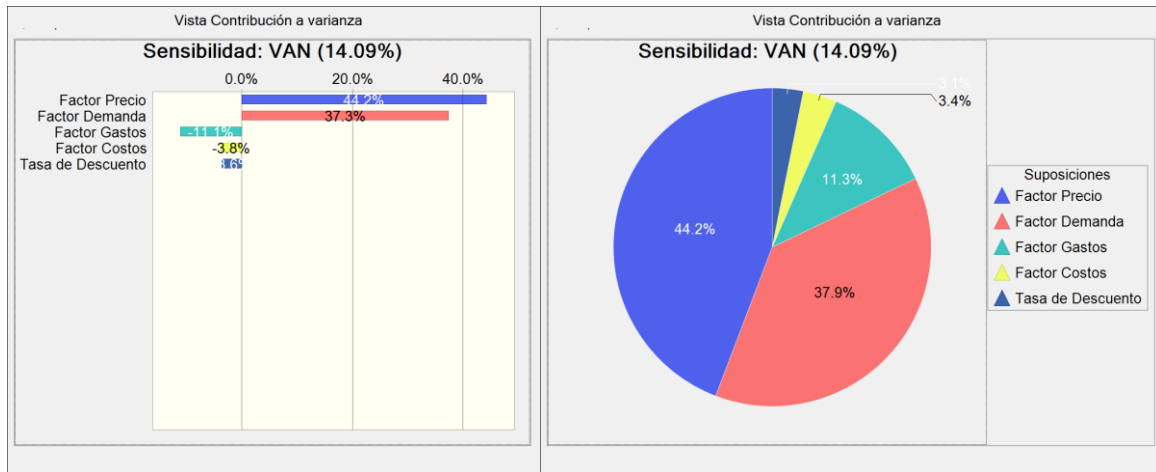
Variables a Sensibilizar CoSpace
Precio: distribución normal, con desviación estándar 10%.
Costo: distribución normal, con desviación estándar 10%.
Gastos: distribución uniforme entre 0.8 y 1.1 como rango establecido de variación.
Demanda: distribución triangular, con un rango de amplitud entre 0.7 y 1.1, considerando el escenario de menor demanda el de mayor rango de probabilidad.

Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 44.- Sensibilidad del VAN de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

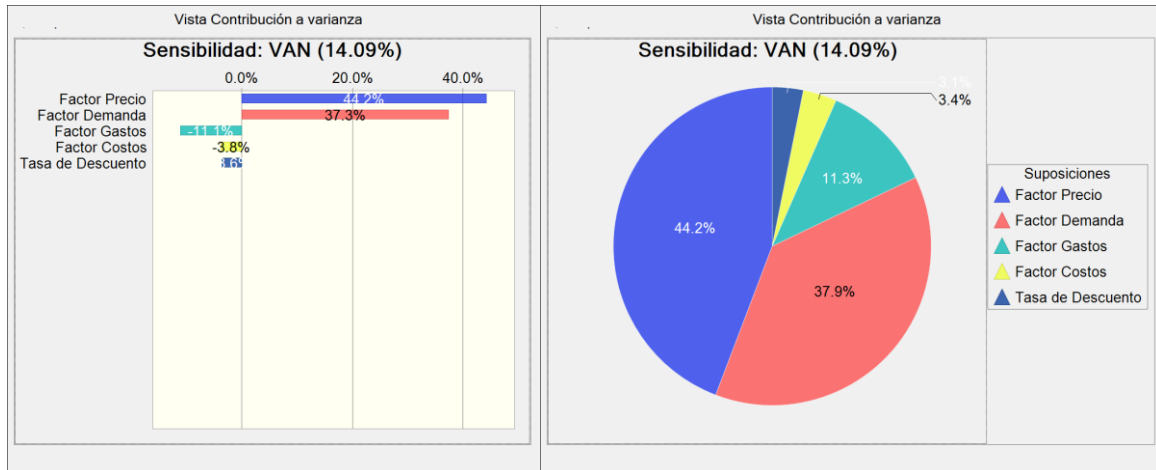
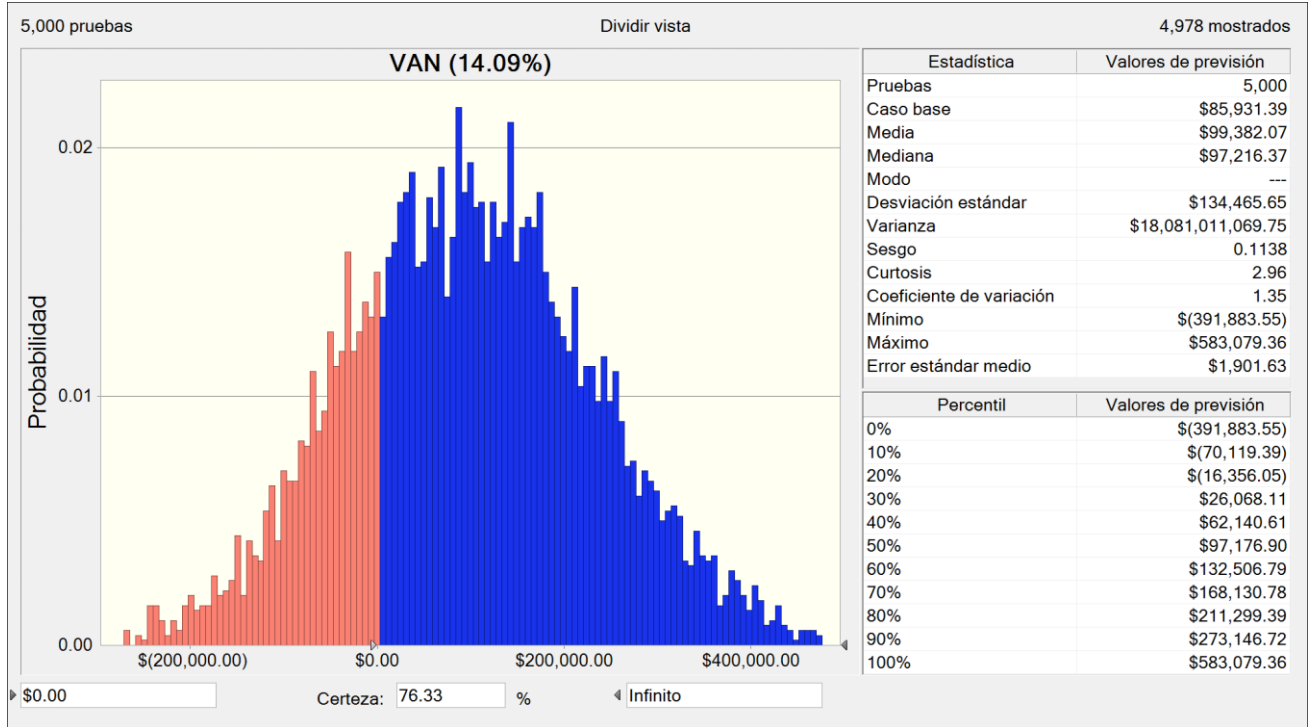


Anexo N° 45.- Contribución y correlación de las variables seleccionadas al VAN de CoSpace. Fuente: Elaboración Propia

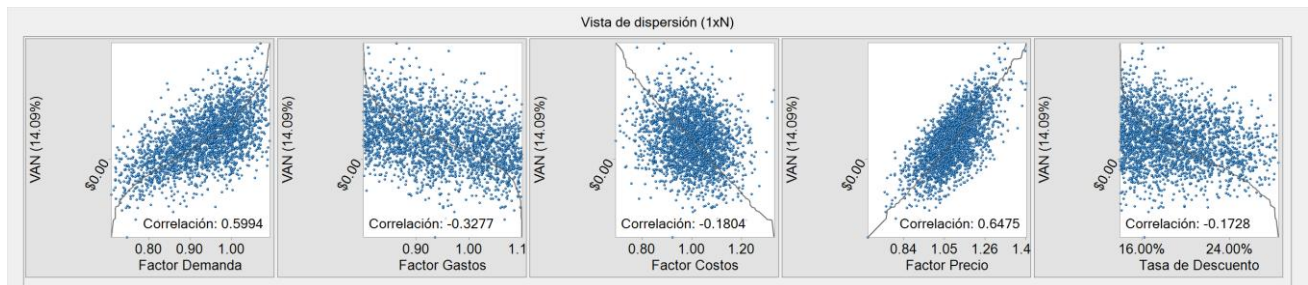
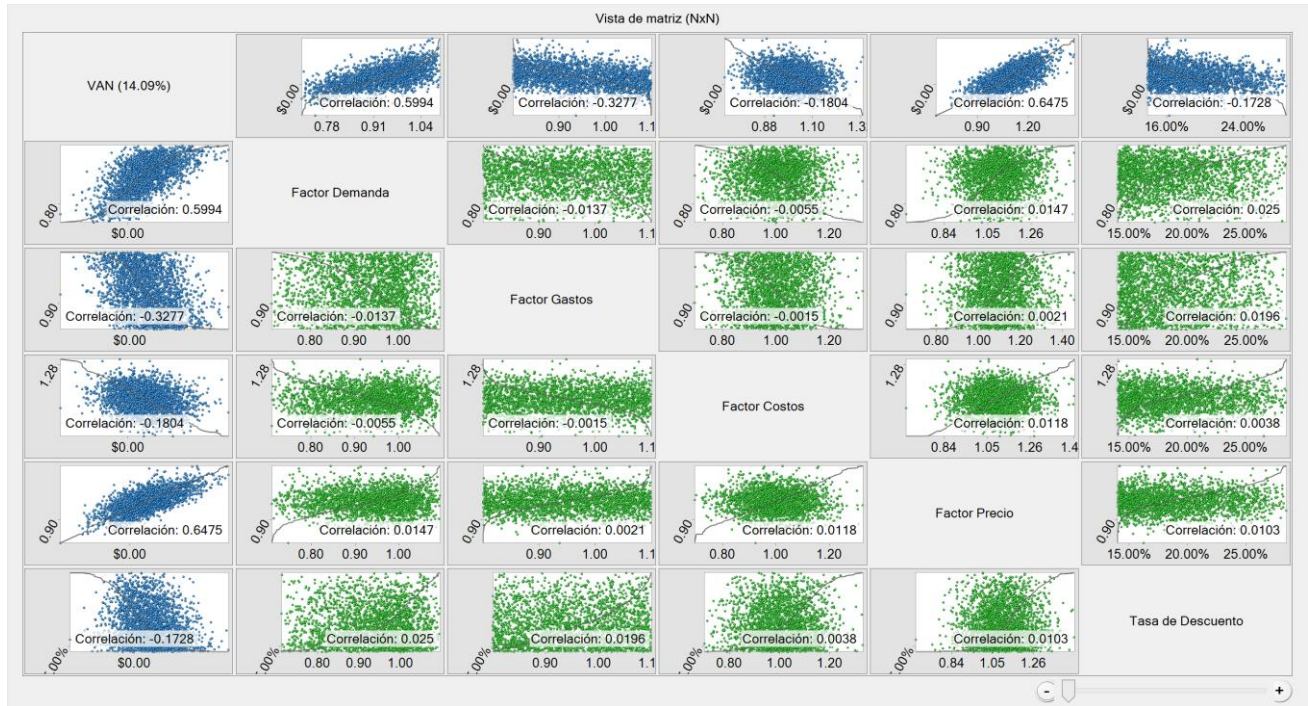


Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 46.- Información ampliada de análisis de sensibilidad del VAN.

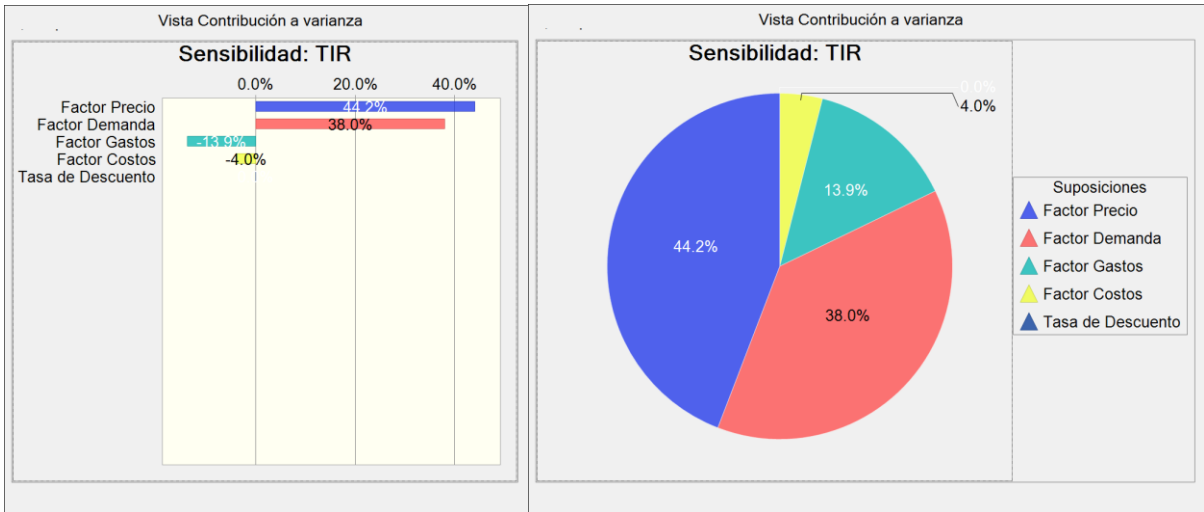
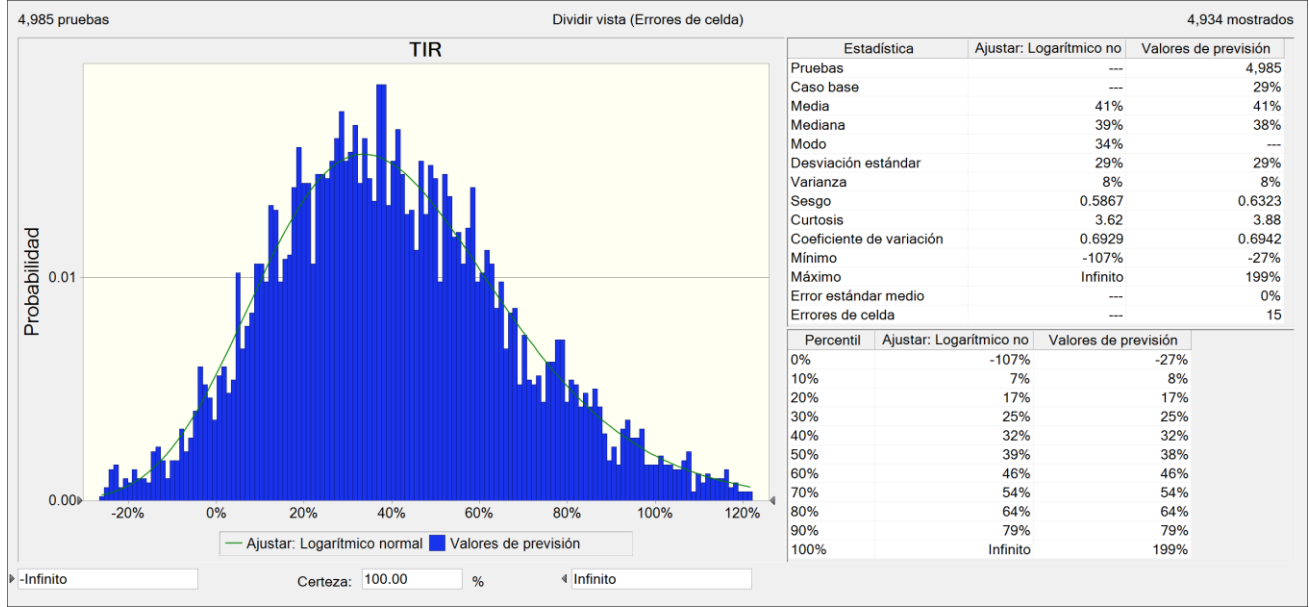


Plan de Negocio CoSpace



Plan de Negocio CoSpace

Anexo N° 47.- Información ampliada de análisis de sensibilidad del TIR.



Plan de Negocio CoSpace

