PLAN DE NEGOCIO DE OFICINA COWORKING ESPACIO EMPRENDEDORES EN CAMARA DE COMERCIO DE TORRELAVEGA

Autor: Cámara de

Comercio de Torrelavega

PRESUPUESTO TOTAL 40.000 EUROS.

Torrelavega, 2020

Índice de contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN 6
1. Antecedentes y motivación 6
2. Objetivos y metodología 6
3. Estructura del documento 7
CAPÍTULO 2. PRESENTACIÓN DE LA OFICINA *COWORKING* 9
1. Introducción 9
2. Cultura corporativa, objetivos, misión y visión de la empresa 10
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO 11
1. Introducción 11
2. *Coworking* mundial 11
3. *Coworking* en España 19
CAPÍTULO 4. PLAN ESTRATÉGICO 23
1. Introducción 23
2. Análisis estratégico 23
2.1. Análisis del entorno 23
2.2. Análisis del entorno competitivo 28
2.3. Análisis DAFO 37
3. Desarrollo de las estrategias 39
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING 42
1. Introducción 42
2. El cliente 42
3. Estrategia comercial 48
4. Fijación de precios 49
CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES 51
1. Introducción 51
2. Decisiones de operaciones 52
3. Recursos materiales 54
4. Política medioambiental 56
5. Riesgos laborales 57
6. Procesos de mejora continua 58
7. Descripción de la oficina 64

CAPÍTULO 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 67
1. Introducción 67
2. Equipo 67
3. Subcontratación 76
4. Condiciones laborales y retribuciones 76
CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO 81
1. Introducción 81
2. Financiación inicial necesaria 81
3. Financiación 85
4. Estimación de ingresos del primer año 85
5. Estimación de gastos del primer año 90
6. Cuenta de resultados 91
7. Balance 93
8. Rentabilidad del proyecto 96
CAPÍTULO 9. FORMA JURÍDICA 99
1. Introducción 99
2. Elección forma jurídica 100
3. Trámites legales 105
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES 108
10.1 Conclusiones 108
REFERENCIAS 111

Índice de figuras

Fig. 3.1 Brad Neuberg (Web BCNewt) 12
Fig. 3.2 Spiral Muse, primer espacio *coworking* (Web Coding in Paradise) 13
Fig. 3.3 Número de espacios *coworking* 2006-2012 (Coworking survey 2012, Deskmag) 14
Fig. 3.4 Espacios *coworking* por continentes e incremento porcentual del último año (Coworking survey 2012, Deskmag)..... 15
Fig. 3.5 Media de miembros por espacio *coworking* (Global coworking survey 2016, Deskmag) 16
Fig. 3.6 Número de espacios *coworking* y miembros, más proyección (Global coworking survey, 2016) 17
Fig. 3.7 Estimación de número global de espacios *coworking* hasta 2020 (Emergent Research, 2016) 18
Fig. 3.8 Estimación número de clientes hasta 2020 (Emergent Research, 2016) 19
Fig. 3.9 Número de espacios *coworking* (Web Deskwanted, 2013)..... 20
Fig. 3.10 Espacios *coworking* en España (Coworking Spain, 2016) 21
Fig. 4.1 Mapa de la zona Príncipe Pío (Google Maps, 2016)..... 24
Fig. 4.2 Plano de metro de Madrid (CRTM, 2016)..... 26
Fig. 4.3 Plano de Cercanías de Renfe Madrid (Renfe, 2016) 27
Fig 4.4 Espacios *coworking* en la zona de Príncipe Pío y alrededores (Coworking Spain, 2016) 29
Fig. 4.5 Tarifas Workcase (Workcase, 2016) 30
Fig. 4.6 Servicios y tarifas *Coworking Brona* (Coworking Spain, 2016) 31
Fig. 4.7 Servicios ofertados Neöland (Coworking Spain, 2016) 32
Fig. 4.8 Tarifas Neöland (Coworking Spain, 2016) 32
Fig. 4.9 Servicios y tarifas Madland (Coworking Spain, 2016) 33
Fig. 4.10 Tarifas y servicios Colabora coworking (Colabora coworking, 2016) 34
Fig. 4.11 Esquema del análisis DAFO 38
Fig. 5.1 Lugar de trabajo anterior (Coworking Spain, 2016)..... 44
Fig. 5.2 Grupo de edades de los espacios *coworking* (Deskmag, 2016) 44
Fig. 5.3 Profesiones de los miembros (Deskmag, 2016) 45
Fig. 5.4 Intereses de los usuarios a nivel mundial (Deskmag, 2016)..... 46
Fig. 5.5 Intereses de los usuarios en España (Coworking Spain, 2016) 47
Fig 6.1 Usuarios que continúan trabajando en su primer espacio *coworking* (Deskmag, 2016)58
Fig. 6.2 Problemas más frecuentes en los espacios *coworking* (Deskmag, 2016) 59
Fig. 6.3 Razones de cambio de oficina *coworking* (Deskmag, 2016)..... 60
Fig. 6.4 Representación ciclo PDCA (Calidad & Gestión consultoría, 2015) 63
Fig. 8.1 Gráfico del punto de equilibrio 97
Fig. 9.1 Características de las diferentes formas jurídicas (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014) 102

Fig. 9.2 Cuadro resumen para los trámites del proceso de constitución (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014) 106
Fig. 9.3 Cuadro resumen para los trámites de la puesta en marcha (Ministerio de Industria, Energías y Turismo, 2014) 107

Índice de tablas

Tabla 8.1 Inversión en la reforma del local 82
Tabla 8.2 Cuadro resumen inversión en la zona de trabajo 82
Tabla 8.3 Cuadro resumen inversión en despacho del gestor 83
Tabla 8.4 Cuadro resumen inversión en sala de reuniones 83
Tabla 8.5 Cuadro resumen inversión en sala de descanso 83
Tabla 8.6 Cuadro resumen inversión en oficina 84
Tabla 8.7 Cuadro resumen inversiones previa apertura 84
Tabla 8.8 Cuadro resumen inversión inicial 84
Tabla 8.9 Ingresos mensuales durante el primer año 86
Tabla 8.10 Cuadro resumen ingresos Año 1 90
Tabla 8.11 Cuadro resumen gastos mensuales 90
Tabla 8.12 Cuadro resumen gastos Año 1 91
Tabla 8.13 Cuadro resumen política de amortizaciones 91
Tabla 8.14 Ejemplo aplicación del impuesto de sociedades, en caso de pérdidas 92
Tabla 8.15 Estimación de la cuenta de resultados, primeros cinco años de actividad. 93
Tabla 8.16 Balance en el primer día de actividad 94
Tabla 8.17 Balances de los primeros cinco años de actividad 94
Tabla 8.18 Cuadro resumen valores de ingresos y gastos anuales 96
Tabla 8.19 Cuadro resumen cash-flow anual 97
Tabla 8.20 Cuadro resumen indicadores ROE y ROA 98

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivación

Este proyecto surge por la oportunidad que brinda las instalaciones que la Cámara de Comercio de Torrelavega tiene en la Calle Ruiz Tagle 6, siendo destacable la ubicación inmejorable en la ciudad, así como el interés por crear un espacio semipúblico en plena ciudad que fomente los proyectos emprendedores como opción paralela a la atención previa que ya se les realiza en el Cámara para a su vez facilitarles una ubicación previa.

2. Objetivos y metodología

El objetivo principal de este proyecto es conseguir plasmar la idea denegocio en un documento, que incluya todo lo necesario para ponerlo en práctica.

Los requisitos de partida prácticamente no existen, salvo uno. El proyecto a desarrollar debe ser un Plan de Negocio realista, teniendo presente por ejemplo una inversión necesaria que no sea desorbitada. Debe ser una idea que se pueda llevar a cabo con cierta facilidad.

Para ello, se cuenta con las siguientes herramientas y apoyos. En primer lugar, los conocimientos previos adquiridos por la institución el ámbito del emprendimiento. En segundo, una serie de contactos en este ámbito que hacen vislumbrar una demanda en el centro de la ciudad cada vez mas creciente siempre que se disponga de un espacio idóneo para el desarrollo de proyectos, sobre todo en el ámbito de la innovación y el desarrollo.

En cuanto al estudio del entorno, cabe destacar que en Torrelavega en la zona centro existen sólo un par de espacios coworking privados con plena ocupación, que a su vez, si bien en este caso si se contara con una financiación pública vía subvención del coste supondría un revulsivo para no sólo la Cámara sino también para el centro , con todas las actividades paralelas que un centro de negocios para emprendedores podría suponer, que en conjunción con los proyectos de emprendimiento que se van ha poner en marcha supondrían un revulsivo en este ámbito.

3. Estructura del documento

En este apartado se va a explicar el desarrollo y consecución de los objetivos de esta memoria. Para ello, se va a realizar un breve repaso a los distintos capítulos que la componen.

En este primer capítulo de *Introducción*, se comentan los antecedentes de este Trabajo de estudio de proyecto, de dónde surge el proyecto, y, posteriormente, su motivación. Qué interés o intereses conlleva realizarlo, sin entrar en la motivación personal del alumno.

En el capítulo 2, *Presentación de la oficina coworking*, el objetivo es presentar el modelo de negocio y la idea asociada. Se realiza una introducción para posicionar o dar a conocer al lector los espacios *coworking*, y mostrar las intenciones concretas que se tienen para la construcción de la oficina. Posteriormente, se exponela cultura corporativa, así como la visión, misión y objetivos como si de una empresa se tratara pues consideramos debe ser la visión mas acorde a la realidad.

Una vez hechas las presentaciones, en el capítulo 3, *Análisis del mercado*, se entra en profundidad en descubrir cuál es la situación de este tipo de negocio. Se inicia con una breve reseña histórica que nos muestra de dónde surge el *coworking*, y se sigue avanzando en el tiempo hasta la actualidad. A lo largo de la misma se analizan todo tipo de datos que ayudan a ver la progresión y salud del negocio a nivelmundial. Para finalizar, se realiza el mismo ejercicio, pero, esta vez, centrado en el mercado nacional, en España.

Pasando ya al capítulo 4, *Plan estratégico*, se puede encontrar un espacio dedicado al análisis de las diferentes estrategias a seguir, para, posteriormente y gracias al estudio anterior, estar en condiciones de desarrollar las estrategias pertinentes. El análisis consistirá en estudiar el entorno y los competidores y en llevar a cabo un análisis DAFO, si bien para esta parte a modo de ejemplo hemos posicionado el estudio en una gran ciudad como Madrid, referente en este área yaque en Torrelavega no existe una referencia en el centro para poder hacer un estudio exhaustivo. Una vez hecho esto, se expondrán las estrategias corporativas, de negocio y funcionales del Plan de Negocio.

En cuanto al capítulo 5, *Plan de marketing*, se escribe sobre la pieza fundamental, que debe ser el centro de este documento, el cliente. Se explica quién es el cliente objetivo, con el propósito de conocerlo y cautivarlo. También se habla de las estrategias comerciales a seguir y de otro aspecto muy importante como es la fijación de precios.

El capítulo 6 se centra en el *Plan de operaciones* que se llevan a cabo en la creación del proyecto como si una empresa se tratara. En una primera parte se habla sobre las decisiones en operaciones, centrándose en el proceso, calidad, capacidad e inventario. Es uncapítulo en el que se hace referencia a la dedicación del negocio, que es la prestación de servicios, y que marca totalmente las decisiones a tomar. También se escribe sobre los recursos materiales necesarios en la construcción de la oficina. Se hace una reseña a la política medioambiental y los riesgos laborales, ocupando también un espacio dentro del capítulo, concediéndoles la importancia que merecen. Además, se trata el tema de la mejora continua, algo fundamental en el mundo

empresarial actual, en constante cambio. Por último, se realiza una descripción de la oficina *coworking*.

Respecto al capítulo 7, *Plan de recursos humanos,* se explica el equipo de trabajo que va a formar el espacio *coworking*. Se habla tanto del equipo fijo como de las labores a subcontratar. Se tratan temas como las condiciones de los trabajadores así como las respectivas retribuciones, si bien aunque la institución tiene personal este proyecto supondrá la necesaria contratación de mas personal aparejado a este proyecto, por lo que a su vez generará empleo.

Se llega al capítulo 8, *Plan financiero*, en el que se analiza la viabilidad del proyecto. Para ello, se calcula la inversión inicial necesaria y se estudia la mejor forma de financiación una vez construido y el mantenimiento de su sustento anualizado. Posteriormente, se realiza una estimación de ingresos ygastos, para poder obtener tanto la cuenta de resultados como los balances de situación de los primeros cinco años de vida del espacion coworking. Con la información hallada, se procede a comprobar la rentabilidad del Plan de Negocio.

En el capítulo 9, *Forma jurídica*, se describen los aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa. Se muestra la gran variedad de opciones existentes y las principales características y diferencias entre ellas. Posteriormente se selecciona la forma jurídica para el Plan de Negocio desarrollado y se relacionan los pasos que hay que seguir hasta poder iniciar la actividad económica deseada, si bien en este punto, es la propia Cámara de Comercio de Torrelavega quien lo explotará.

Por último, el capítulo 10, *Conclusiones*, es el encargado de cerrar el estudio del proyecto. El principal objetivo es recapitular todas las ideas y conceptos tratados a lo largo del documento.

CAPÍTULO 2. PRESENTACIÓN DE LA OFICINA *COWORKING*

1. Introducción

En este capítulo se entra de lleno en la explicación del proyecto. Se trata de presentar una especie de Plan de Negocio para un espacio *coworking en las instalaciones que la Cámara tiene en la Calle Ruiz Tagle numero seis*.

Aparte de ser un negocio, está considerado como una filosofía y una manera de trabajar distinta de lo establecido. El concepto nace en Estados Unidos y su premisa principal es la creación de un espacio en el cual poder desarrollar las actividades laborales compartiendo la zona de trabajo con otras personas, que a su vez se dedican profesionalmente a otro tipo de negocio distinto.

En principio, está orientado a emprendedores, *freelancers*, personas que trabajan desde casa o pequeñas empresas que inician sus primeros pasos. Sin embargo, se pueden encontrar también empresas ya establecidas o pymes, quedeciden utilizar estos espacios como sus sedes de trabajo, si bien en este caso se dirige a los primeros.

Las oficinas o espacios *coworking* ofrecen todas las comodidades necesarias para que puedan desarrollar el trabajo, y además ofrecen la oportunidad de interactuar con el resto de personas, lo que proporciona la ocasión de compartir opiniones e ideas. De hecho, está concebido para que los ''compañeros de oficina'' y el usuario se conviertan en una comunidad, en la que encontrar apoyo, creatividad y oportunidades profesionales. También se conoce como *networking*.

No se puede olvidar, ni mucho menos, el ahorro económico que supone para los emprendedores. Pueden disfrutar de una zona de trabajo con todas las instalaciones mobiliarias y conexiones a la red por un precio mucho menor que si tuvieran que costearse su propia oficina. A esto hay que unir la flexibilidad que ofrecen, en cuanto a la inexistencia de permanencia por un tiempo determinado. En algunos casos es la única opción de tener un lugar de trabajo, como por ejemplo paralas *startup*.

Como norma general, las oficinas *coworking* cuentan con una sala común, en la que se encuentran los distintos puestos de trabajo, una sala de reuniones, una sala de descanso, baños y una pequeña cocina.

Es una propuesta de negocio relativamente joven y en plena expansión, que por sus características propias y por la situación socioeconómica actual se plantea como una gran oportunidad de negocio.

2. Cultura corporativa, objetivos, misión y visión de la empresa

Se trata de ofrecer un espacio *coworking* de calidad, no sólo un espacio habilitado con mesas de trabajo. Se cree en la idea más que en el negocio. Se busca convertir la oficina en un nido de innovación abierta. Tratar de dar un paso más allá, ofreciendo dentro de las posibilidades todas las ayudas complementarias que sean necesarias y con una ubicación dentro de las instalaciones de la Cámara privilegiadas dados los proyectos de emprendimiento que dentro de las mismas se llevan a cabo. De esta manera aunque en este proyecto recogemos la posibilidad de que exista un coste la idea final es subvencionar por lo menos un periodo inicial como determinante de la ayuda a los emprendedores.

En cuanto a la misión y visión del proyecto, se puede resumir en crear el espacio y dar las herramientas necesarias a una comunidad plural de trabajadores para que desarrollen de manera exitosa sus proyectos. Proporcionar un serviciodiferenciado y personalizado a cada uno de los emprendedores es el mayor objetivo.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. Introducción

En este capítulo se estudiará la situación actual del mercado. Se comenzará por realizar una visión global del desarrollo del *coworking* a nivel mundial, para luego centrarse en el mercado nacional.

Principalmente interesa conocer la situación nacional, y, más en concreto, la zona donde se piensa crear la empresa, aunque en este caso ya hemos adelantado que lo realizamos como si fuera en Madrid, para ver la viabilidad real del proyecto en un mercado mas competitivo y asi trasladar una visión mas realista. Sin embargo, una visión mundial puede ayudar mucho para conocer de manera más objetiva la salud del futuro negocio.

Es cierto que existen ideas que tienen su nicho de negocio en zonas muy particulares y que fuera de ellas no serían rentables. En el caso de estudio se considera que es un Plan de Negocio que se puede desarrollar prácticamente en cualquier país del mundo, como a continuación se podrá comprobar.

2. *Coworking* mundial

En primer lugar es interesante conocer cómo y cuando nació el *coworking* en el mundo.

Como ocurre con muchos fenómenos, movimientos o ideas, es difícil concretar cuando exactamente nacen. Siempre se originan antecedentes o ideas similares, hasta que realmente el movimiento se consolida. El caso de las oficinas *coworking* no es una excepción. Se pueden encontrar múltiples referencias que, según la opinión del lector, pueden fijar el nacimiento en una u otra fecha. En este caso, y sin olvidar que este proyecto tiene como objetivo la realización de un Plan de Negocio, se fijará dicha fecha cuando realmente la idea de espacio *coworking* comienza a propagarse como tal. Y es en 2005 cuando se encuentra la primera oficina *coworking*, con las características que se mantienen actualmente.

Se puede hablar de un primer movimiento predecesor del *coworking* actual, que surge en Alemania, en 1995. Se trata del nacimiento del espacio *C-Base*, un lugardonde las personas podían trabajar e interactuar en diferentes proyectos.

Pero no es hasta 1999 cuando el término *coworking* sale a luz, gracias a Bernie De Koven, un estadounidense, diseñador de videojuegos, quien utiliza el concepto *coworking* para definirlo. Lo resume en dar las oportunidades a las personas que buscan trabajar en sus propios proyectos, a la par que lo hacen colaborando conotras. Existe cierta controversia sobre si Bernie es el impulsor del *coworking* o no. Definitivamente, y como se verá más adelante no es él quien verdaderamente desarrolla la idea actual de negocio *coworking*. Bernie, simplemente hablaba desde una perspectiva teórica, un pensamiento de mejora, en el cual existiera una conciencia de colaboración a favor de las técnicas de trabajo y tecnologías.

No tiene nada que ver con el establecimiento de lugares físicos, en los que llevar la idea a la práctica.

Ese mismo año, se creo *42 West 24*, un primer espacio tipo *coworking*, en la ciudad de Nueva York. Ofrece espacios de trabajo para personas o equipos de manera flexible, sin desarrollar la parte comunitaria. Hoy en día, sigue funcionando.

Regresando a Europa, en 2002, en la ciudad de Viena nació *Schraubenfabrik*, el primer espacio de trabajo compartido en Europa, aunque no el primer espacio *coworking* oficial.

Hasta el año 2005 no se produciría la primera apertura de lo que se puede denominar un espacio *coworking* oficial. Tuvo lugar en San Francisco, Estados Unidos. El impulsor del proyecto fue Brad Neuberg (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 Brad Neuberg (Web BCNewt)

Por tanto, debido a la conceptualización y materialización de la idea, Estados Unidos es el país considerado de origen del *coworking*, y 2005, su año de nacimiento.

Como se ha mencionado Brad Neuberg, un ingeniero de software, es el pionero y promotor del movimiento *coworking* actual. Todo comenzó en el Spiral Muse de San Francisco (Fig.3.2), un centro de carácter feminista donde Brad tenía amistades. Fue allí donde tras contar su idea le proporcionaron bajo régimen de alquiler un espacio para desarrollar su proyecto. Según cuenta él mismo, los comienzos fueron duros, su padre pagaba el alquiler y no conseguía contar con ningún *coworker*. Decidió salir a la calle, repartir publicidad y hablar con

el mayor número posible de personas sobre su idea de espacio *coworking*. Finalmente, poco a poco los clientes fueron llegando.

Fig. 3.2 Spiral Muse, primer espacio *coworking* (Web Coding in Paradise)

El objetivo de Brad era conseguir tener un lugar físico estable, donde poder trabajar y crear una comunidad, sin tener que pertenecer a una empresa, preservando la libertad de ser independiente, consiguiendo también desterrar la improductividad que se crea al trabajar sólo en casa.

En su blog, cuenta cuáles fueron las tres circunstancias por las que su espacio *coworking* creció.

La primera de ellas tuvo que ver con la gente que se acercó a su espacio *coworking*, atraídas por la idea pero desilusionadas por el local. Brad les decía lo siguiente: *''take this idea, steal it, and make it your own''*. Les estaba dando el permiso para que desarrollaran sus propias oficinas *coworking*.

Segundo, sus amigas Chris Messina y Tara Hunt le ayudaron a crear una comunidad online donde la idea se dio a conocer ampliamente.

Y por último, y tras cerrar el espacio de Spiral Muse, apoyado por otros compañeros se inauguró Hat Factory, un segundo espacio *coworking* de mayor dimensión, donde era posible albergar a un número mayor de *coworkers*.

A partir de entonces, a lo largo del mundo se han ido desarrollando diferentes espacios *coworking*. En Europa, Londres y Alemania fueron los pioneros, contagiando en poco tiempo a muchos países europeos, como España. Hoy en día el *coworking* está implantado en los cinco continentes.

A continuación, se puede observar un gráfico en el que se ve la evolución del número de espacios *coworking* mundiales desde el año 2006 hasta el año 2012 (Fig. 3.3)

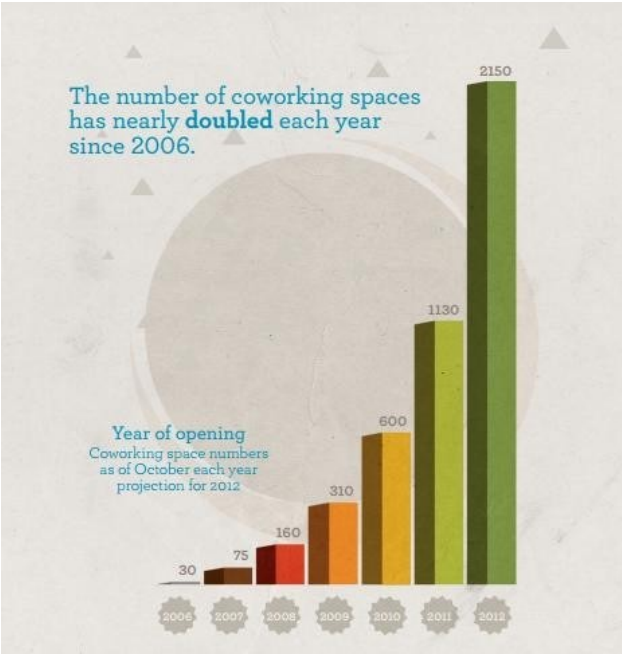

Fig. 3.3 Número de espacios *coworking* 2006-2012 (Coworking survey 2012, Deskmag)

Se puede apreciar un incremento exponencial, en el que cada año seduplica la cifra del año anterior. Hay que tener en cuenta que al tratarse de un negocio nuevo, que el primer, segundo o tercer año se dupliquen las oficinas no es un dato tan significante debido a que el número total es pequeño. Sin embargo, que la evolución continúe con la misma tendencia ya es algo reseñable e indica la buena salud y expansión en el mercado.

En cuanto al número aproximado y el incremento de espacios *coworking* divido en continentes para el año 2012, se encuentra lo siguiente (Fig.3.4).

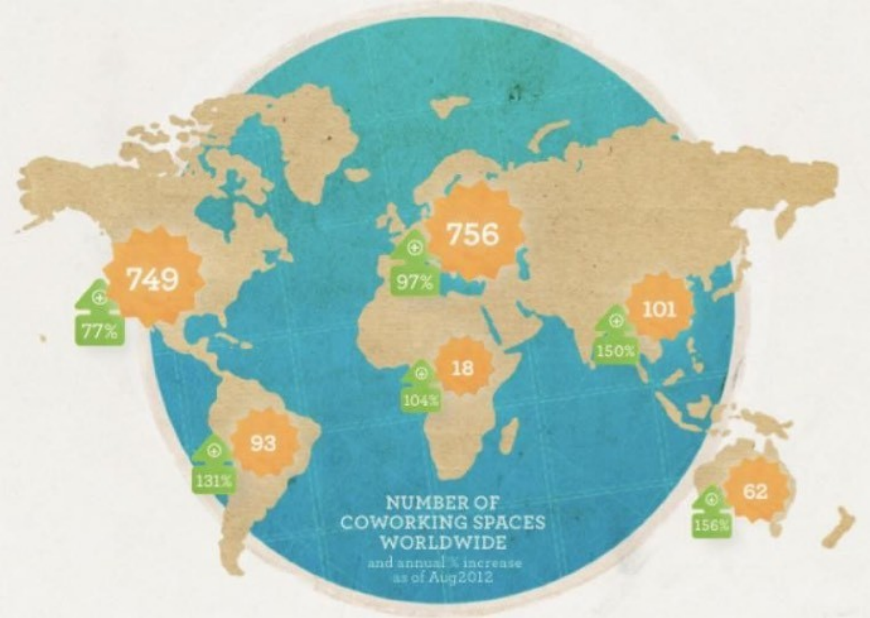

Fig. 3.4 Espacios *coworking* por continentes e incremento porcentual del último año (Coworking survey 2012, Deskmag)

De la última imagen, cabe destacar en primer lugar un incremento porcentual muy notable del 2011 al 2012. Por otro lado, llama la atención que en Europa existen más oficinas *coworking* que en Estados Unidos, hecho que es cierto. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los espacios *coworking* en Estados Unidos poseen una capacidad mayor que los europeos. Por tanto, en número de *coworkers* Estados Unidos está por delante de Europa.

Avanzando en el tiempo, se llega a la actualidad, año 2016. Se ha comprobado cómo en los primeros siete años la evolución de este negocio ha sido muy positiva. Ahora toca comprobar si la tendencia se ha mantenido, mejorado o empeorado, datos que interesan mucho más, ya que es en la actualidad cuando se quiere llevar a cabo el Plan de Negocio.

La siguiente imagen (Fig. 3.5) muestra el número de *coworkers* que existen por espacio
coworking. Se puede observar la media, la mediana y la moda.

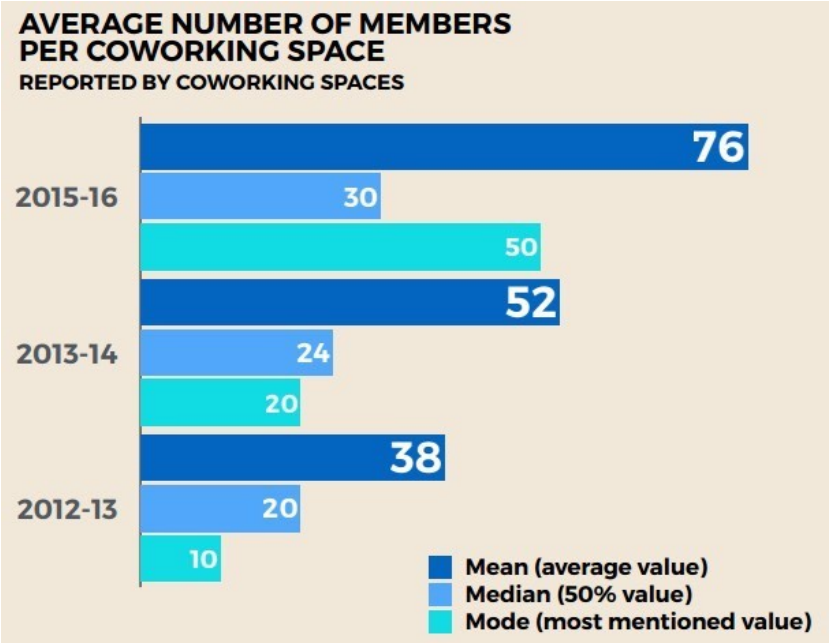

Fig. 3.5 Media de miembros por espacio *coworking* (Global coworking survey 2016, Deskmag)

Se confirma la tendencia de los primeros años de vida, manteniéndose un aumento de los clientes a lo largo del tiempo. Se pueden sacar dos conclusiones, ambas positivas. O bien los espacios *coworking* cada vez poseen mayor capacidadpara satisfacer la demanda o bien existen oficinas en las que el porcentaje de ocupación ha mejorado.

En el siguiente gráfico de barras (Fig. 3.6) se lee también una progresión favorable del negocio y una estimación para el año 2017.

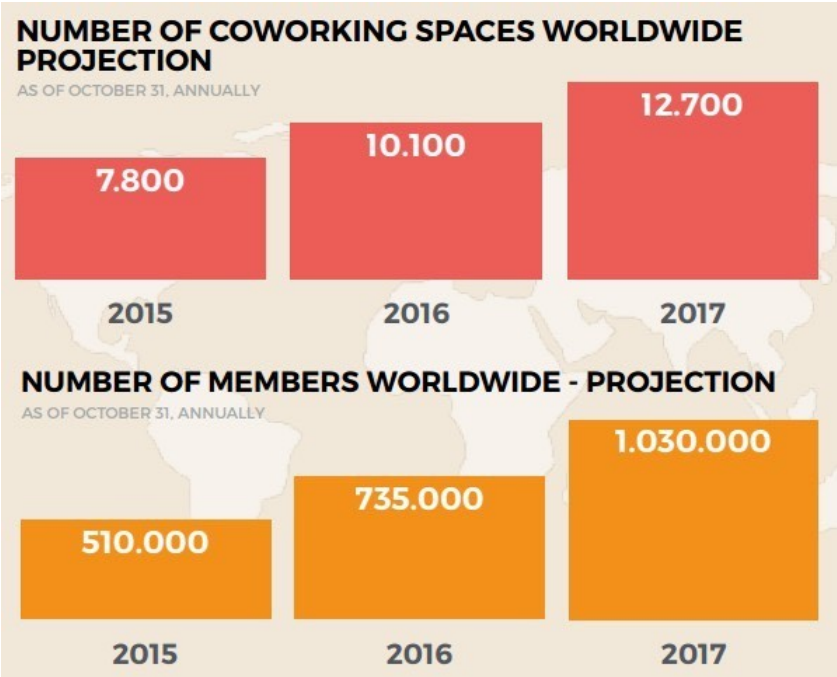

Fig. 3.6 Número de espacios *coworking* y miembros, más proyección (Global coworking survey, 2016)

Se ve cómo ha habido un aumento tanto del número de espacios como de miembros del año 2015 al 2016. Hay que apreciar también que los datos no se duplican como ocurría en los primeros siete años de crecimiento. Sin embargo, la tendencia sigue siendo muy positiva y además la proyección para el año 2017 así lo confirma.

Para finalizar este análisis, se incluyen las siguientes previsiones hasta el año 2020. La primera, una vez más, muestra el número global de espacios *coworking* (Fig. 3.7). Se estima que el crecimiento será positivo, con una tasa anual compuesta del 23.8%.

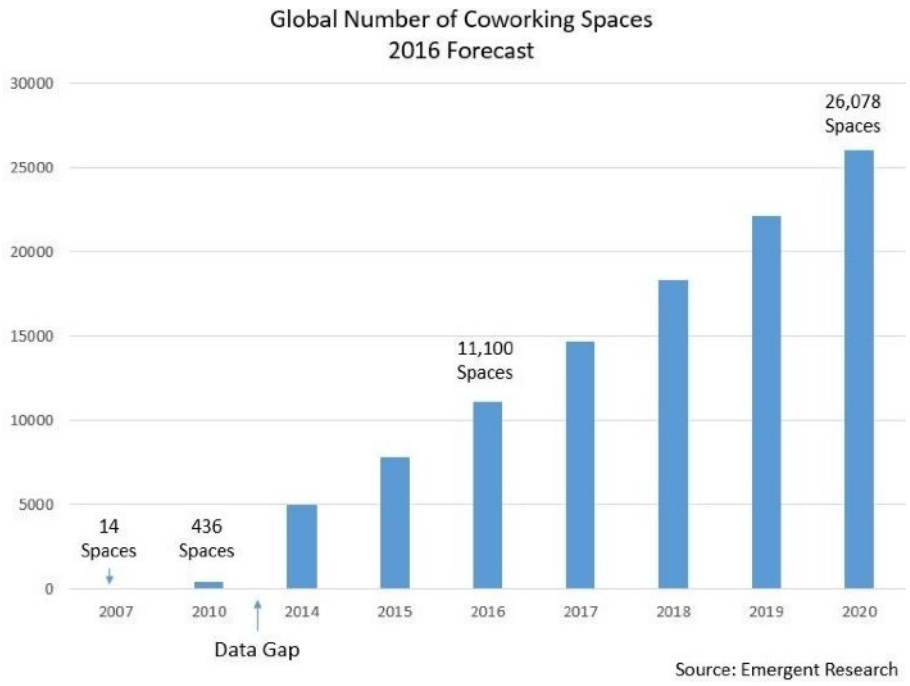

Fig. 3.7 Estimación de número global de espacios *coworking* hasta 2020 (Emergent Research, 2016)

Se trata de un crecimiento muy grande, pasando de 11.100 espacios en la actualidad a 26.078 en 2016. En tan sólo cuatro años se estima la creación de 14.978 oficinas. Esto supone que en este período de cuatro años se van a crear más espacios *coworking* de los que existen actualmente.

De cumplirse fielmente estas previsiones aparecería una nueva forma de trabajar. Esto podría suponer el inicio del cambio e incluso la desaparición de algunos modelos actuales.

Y por último, se muestra la estimación del crecimiento del número de clientes (Fig. 3.8), no sólo es positiva sino que posee una tasa de crecimiento anual compuesta del 41%, superior a la del número de espacios dedicados al negocio. La razón se debe a que las oficinas cada vez tendrán mayor capacidad.

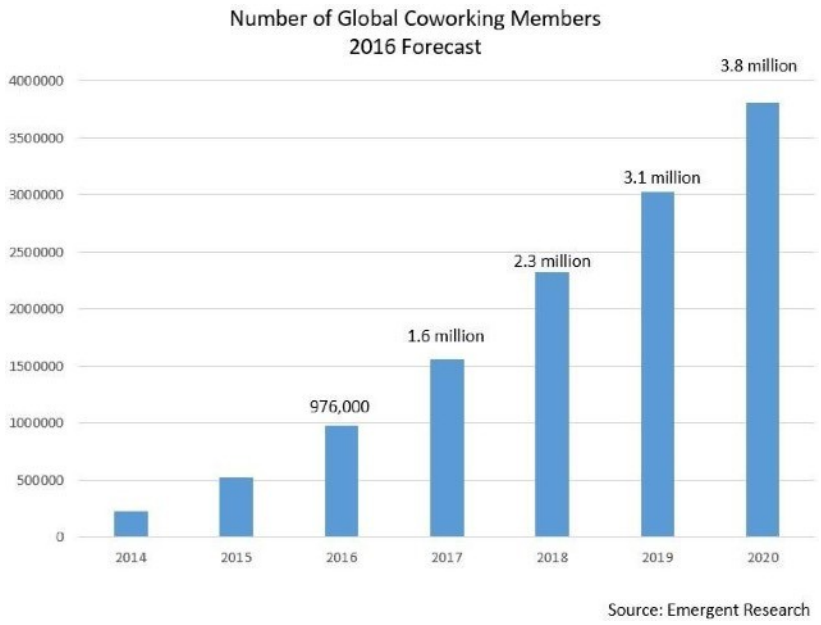

Fig. 3.8 Estimación número de clientes hasta 2020 (Emergent Research, 2016)

Refleja otro crecimiento asombroso, en este caso, como se ha mencionado, referido al número de usuarios o clientes.

En la actualidad se cuenta con 976.000 personas, rozando la cifra redonda del millón de usuarios. Y para el 2020 se estima que esta cifra se sitúe en los 3.8 millones de clientes.

Esto significaría un aumento de 2.8 millones aproximadamente, lo que casi triplica el número de usuarios actuales, otra cifra realmente positiva que denota la buena salud de este negocio, además de que se encuentra en una fase de expansión total.

3. *Coworking* en España

En el apartado anterior se ha analizado con datos globales la expansión de las oficinas *coworking* en todo el mundo. Ahora es el momento de centrarse en el mercado donde se va a competir. Éste es el mercado español, más concretamente en la ciudad de Madrid.

Anteriormente se ha establecido como fecha de inicio de expansión de los espacios *coworking* el año 2005. Aunque este dato es correcto, ya que es cuando verdaderamente se propaga la idea, existe en España un antecedente bastanteanterior a esta fecha.

Según informa la revista Yorokobu, en un artículo de Mar Abad del 28 de Abril de 2016, en Barcelona nació en 1994 lo que podría ser el primer *coworking* del mundo.

Surgió como la unión de unos amigos que buscaron un lugar donde trabajar en sus diferentes proyectos, pero juntos. Alquilaron la tercera planta de un edificio en la calle de Gràcia de Barcelona, y con la desaparición de los negocios de las dos primeras plantas decidieron hacerse con ellas, y buscar nuevos compañeros que aportaran nuevo conocimiento al grupo. El espacio se llama *Kubik*, y hoy en día sus puertas siguen abiertas.

Como se ha podido comprobar, las ideas se expanden gracias a un buen marketing, aunque existan hace tiempo. Sin embargo, la existencia de *Kubik* denota que existe cultura de los espacios *coworking* en España.

A continuación se muestra una gráfica que puede incluso sorprender al lector (Fig 3.9).

Se trata de un ranking de países según el número de espacios *coworking* implantados.

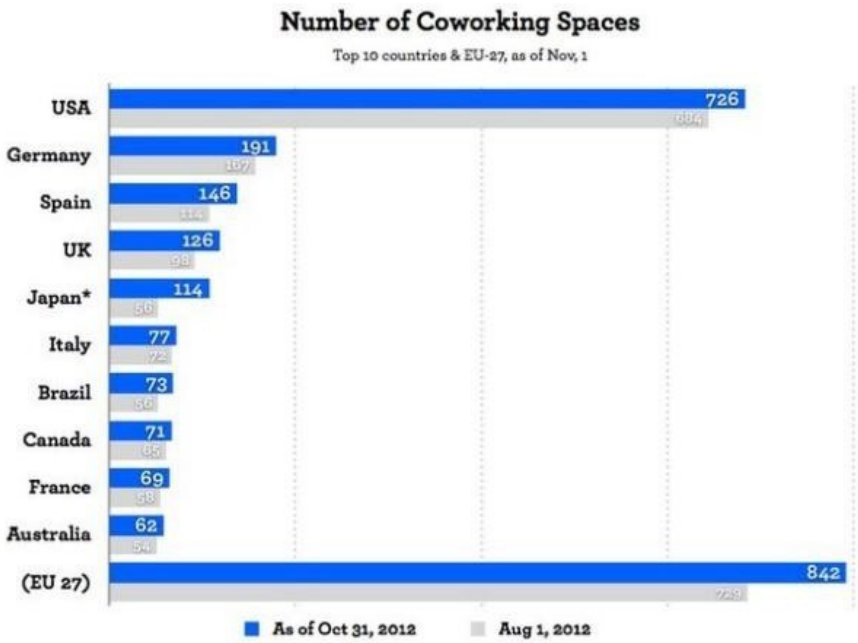

Fig. 3.9 Número de espacios *coworking* (Web Deskwanted, 2013)

Muestra cómo en el año 2013, España sólo es superada por número de espacios dedicados a *coworking* por Estados Unidos y Alemania. Se sitúa por tanto como uno de los países donde más se apuesta por este tipo de negocio.

Sin embargo, como apuntó en su día Manuel Zea, "no todo lo que reluce es oro". Manuel Zea es fundador de la plataforma online *Coworking Spain*, directorio de

los espacios *coworking* que existen en España. También es gestor de su propia oficina *Working Space*. Y como hace saber, no todos los locales con la etiqueta *coworking* desarrollan dicha actividad. En muchos casos es más una etiqueta publicitaria. También hay que tener en cuenta el índice de ocupación, situado en torno al 55%.

A pesar de ello, es innegable que España ha experimentado un ''boom'' con respecto a este negocio. Muchos quedarán en el camino simplemente por no seguir fielmente la idea y perderán los clientes por esta razón.

En 2015, el directorio de *Coworking Spain* contabilizaba 726 espacios registrados, dedicados exclusivamente al *coworking*. En la actualidad la cifra se sitúa en torno a 900, con Barcelona y Madrid, como ciudades punteras, como cabía esperar.

Según su registro, se puede encontrar en las siguientes ciudades una oficina *coworking*
(Fig. 3.10).

Andalucía
Almeria
Cádiz
Córdoba
Granada
Huelva
Jaén
Málaga
Sevilla

Aragón
Huesca
Teruel
Zaragoza

Asturias
Asturias

Baleares (Islas)
Islas Baleares

Canarias (Islas)
Las Palmas
Santa Cruz De Tenerife

Cantabria
Cantabria

Castilla La Mancha
Albacete
Ciudad Real
Cuenca
Guadalajara
Toledo

Castilla y León
Avila
Burgos
León
Palencia
Salamanca
Segovia
Soria
Valladolid
Zamora

Catalunya
Coworking Barcelona
Girona
Lleida
Tarragona

Com. Valenciana
Alicante
Castellón
Valencia

Extremadura
Badajoz
Cáceres

Galicia
A Coruña
Lugo
Ourense
Pontevedra

La Rioja
La Rioja

Madrid
Coworking Madrid

Murcia
Murcia

Navarra
Navarra

País Vasco
Álava
Guipuzcoa
Vizcaya

Fig. 3.10 Espacios *coworking* en España (Coworking Spain, 2016)

Como se puede comprobar, los espacios *coworking* se encuentran repartidos por todo el territorio nacional. Esto implica la existencia de una cultura global del negocio, que no se limita sólo a las grandes ciudades o alguna zona determinada.

Sólo en la ciudad de Madrid, se cuenta con más de 250 oficinas *coworking*. Es lógico pensar que una ciudad como Madrid o como Barcelona concentren el mayor número de espacios. En primer lugar, está relacionado con el número de habitantes y en segundo, son ciudades en las que se desarrollan más las ideas de los usuarios tipo de este proyecto.

En conclusión, se puede afirmar que España apuesta fuerte por este tipo de negocio, siendo uno de los países más relevantes en este sentido.

Ha experimentado un crecimiento enorme y se espera que continúe de igual forma.

Una vez la idea se ha extendido, ha surgido una mayor demanda por parte de la población.

Madrid y Barcelona son referencia a nivel nacional y mundial, por lo que establecer el negocio en una de estas ciudades es una decisión acertada, si bien aunque como ya hemos señalado este proyecto es para el municipio de Torrelavega, lo enfocamos como si estuviera en Madrid, dada la poca competencia de espacios que hay en el centro de la ciudad, pues actualmente ya existe mas demanda que oferta .

CAPÍTULO 4. PLAN ESTRATÉGICO

1. Introducción

Este capítulo tiene dos objetivos principales. Para empezar, realizar un análisis del entorno y de los competidores más cercanos a la localización del negocio. Y posteriormente, definir las estrategias en base a este estudio.

2. Análisis estratégico

2.1. Análisis del entorno

Como se ha señalado en el análisis de mercado, las ciudades con mayor concentración de oficinas *coworking* son Barcelona y Madrid. Por tanto, y a pesar de la existencia de espacios ya funcionando, es una decisión acertada instalar la oficina en una de estas dos ciudades. En concreto, la localización del negocio para el análisis DAFO estará en la ciudad de Madrid en este caso por los motivos ya señalados anteriormente, pues dada la poca oferta en Torrelavega no nos dejaría realizar un análisis de este tipo de forma extendida.

Dentro de la Comunidad de Madrid, se podrían haber elegido zonas urbanas como Alcobendas, Alcorcón, Móstoles, Coslada, etc., en definitiva zonas periféricas, donde el alquiler del establecimiento resultaría más económico. Sin embargo, la clientela potencial también sería menor. Además, es muy aconsejable que la oficina esté bien comunicada mediante transporte público desde cualquier punto de laciudad.

Es cierto, que quizás no interese instalarse en una zona donde la oferta de espacios *coworking* sea muy elevada, ya que se debería competir con negocios que ya tienen una clientela fija y donde hacerse con una nueva sería complicado. Además el cliente no tendría dificultad para abandonar el negocio sabiendo que tiene otro disponible muy cercano.

Por estas razones, pero sin olvidar que se quiere estar en una zona conocida de Madrid, la localización elegida es el área de Príncipe Pío (Fig. 4.1), porque es una zona que si lo traspomamos a Torrelavega seria lo mas parecido a la Calle Ruiz Tagle.

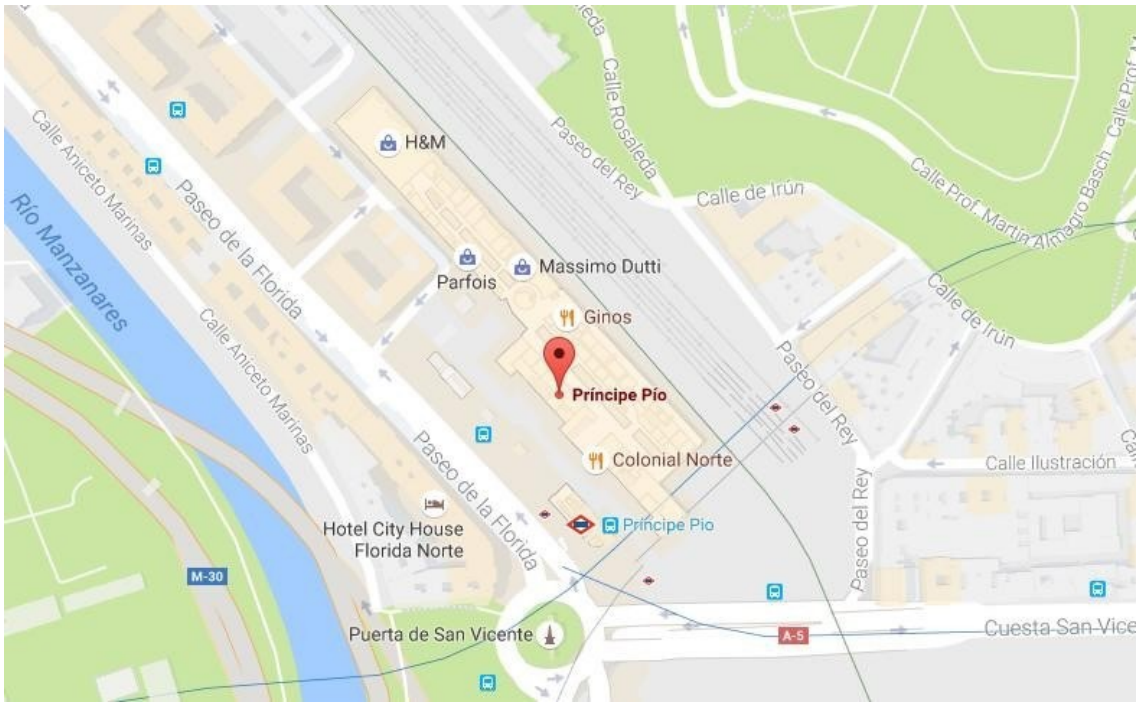

Fig. 4.1 Mapa de la zona Príncipe Pío (Google Maps, 2016)

Príncipe Pío es una zona de Madrid muy transitada y popular. Algunas de las características que hacen que este entorno sea una buena elección son las siguientes:

- **Red de transportes**

Se trata de una de las zonas de Madrid mejor comunicadas. Cuenta con la Estación- Intercambiador de Príncipe Pío. Hay servicios de metro, cercanías Renfe y autobuses de superficie e interurbanos. A continuación se resume toda la información y se adjuntan los planos de metro (Fig. 4.2) y de cercanías Renfe (Fig.4.3).

Metro: *Príncipe Pío (líneas 6, 10, Ramal Ópera - Príncipe Pío)*

Líneas de autobuses EMT (en superficie): *25, 33, 39, 41, 46, 62, 75, 138, C1, C2, N18, N19, N20.*

Cercanías

- ***Príncipe Pío - C-1*** *Principe Pío - Atocha - Recoletos - Aeropuerto T4*
- ***Príncipe Pío - C-7*** *Alcalá de Henares - Atocha - Chamartín - Príncipe Pío - Atocha - Chamartín / Fuente la Mora*
- ***Príncipe Pío - C-10*** *Villalba - Príncipe Pío - Atocha - Chamartín / Fuentede la Mora*

Líneas interurbanas

- ***495*** *Arroyomolinos - Moraleja de Enmedio*
- ***500*** *Ópera - Glorieta de los Cármenes*
- ***511*** *Alcorcón (Parque Lisboa)*
- ***512*** *Alcorcón (Por Calle Cantos)*
- ***513*** *Alcorcón (Poligono Industrial Urtinsa)*
- ***514*** *Alcorcón (Los Castillos)*
- ***516*** *Alcorcón (Por Universidad Rey Juan Carlos*
- ***518*** *Villaviciosa de Odón*
- ***521*** *Móstoles*
- ***522*** *Móstoles (Por pista D.G.T).*
- ***523*** *Móstoles (Villafontana).*
- ***528*** *Navalcarnero.*
- ***534*** *Urbanización Parque Coimbra - Xanadú*
- ***539*** *El Álamo.*
- ***541*** *Villamanta - La Torre Esteban Hambrán*
- ***545*** *Madrid (Princípe Pío) Cenicientos - Sotillo de la Adrada*
- ***546*** *Rozas de Puerto Real - Casillas*
- ***547*** *Villa del Prado - Almorox - Aldeaencabo*
- ***548*** *Aldea del Fresno - Calalberche*
- ***551*** *Madrid (Príncipe Pío) San Martín de Valdeiglesias- El Tiemblo/Cebreros*
- ***573*** *Moncloa - Boadilla (Montepríncipe)*
- ***581*** *Brunete - Quijorna*
- ***N501*** *Alcorcón - Móstoles*
- ***N502*** *Alcorcón*
- ***N503*** *Móstoles (Villafontana)*
- ***N504*** *Villaviciosa de Odón*
- ***N905*** *Madrid (Moncloa) Boadilla del Monte*

Fig. 4.2 Plano de metro de Madrid (CRTM, 2016)

Fig. 4.3 Plano de Cercanías de Renfe Madrid (Renfe, 2016)

- **Zonas verdes**

La zona de Príncipe Pío cuenta con las siguientes áreas de paseo y relajación:

- Rosaleda del Parque del Oeste
- Templo de Debod
- Río Manzanares
- Casa de Campo
- Palacio Real de Madrid y sus jardines.

- **Centro comercial**

Cuenta con un centro comercial con multitud de tiendas y restaurantes de las marcas más conocidas. En este apartado destacar que las instalaciones de la Cámara en la calle Ruiz Tagle esta en la zona mas comercial de la ciudad.

2.2. Análisis del entorno competitivo

A continuación se realizará un análisis del entorno competitivo. Este análisis debe desarrollar aquellos elementos externos que pueden afectar al negocio.

Para llevarlo a cabo se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael E. Porter. En palabras del propio Porter ''la meta consiste en encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda defenderse mejor contra las fuerzas o ejercer influencia en ellas para que le sean favorables''.

Servirá para conocer la competencia a la que hay que enfrentarse y para preguntarse sobre el negocio propio, obteniendo una valiosa información.

Las fuerzas que se consideran en el modelo de Porter son:

- **Competencia actual**
- **Competidores potenciales**
- **Productos o servicios sustitutivos**
- **Poder de los proveedores**
- **Poder de los clientes**

Sin duda, tras realizar este ejercicio, estarán mucho más claras las estrategias que se deben definir.

Competencia actual

Como se ha comentado anteriormente, en la ciudad de Madrid existe un número considerable de negocios dedicados al *coworking*, por lo que el análisis se centrará en los que se encuentren en un radio cercano al nuestro.

En la siguiente imagen pueden verse los espacios *coworking* que existen en la zona de localización elegida (Fig 4.4).

Fig. 4.4 Espacios *coworking* en la zona de Príncipe Pío y alrededores (Coworking Spain, 2016)

Se puede observar que existe competencia, sobre todo por la zona de Argüelles, Plaza de España y Callao. Sin embargo, en la zona más cercana a Príncipe Pío la oferta de espacios disminuye, lo cual es beneficioso. Por un lado, es positivo establecer el negocio donde exista cultura del mismo, pero sin que la oferta sea muy elevada, como se ha comentado anteriormente.

En consecuencia, se van a analizar cinco espacios que por su proximidad se convertirán en competencia directa. Éstos son: *Workcase, Coworking Brona, Neöland, Madland* y *Colabora-coworking, lo que nos permite un mejor análisis de precios*.

➢ ***Workcase***

Es posiblemente el competidor más directo. Se sitúa justo en frente de la Estación de Príncipe Pío, en el Paseo del Rey 4. Es un negocio que busca diferenciarse en productividad y calidad.

En cuanto al local, se divide en dos plantas ofreciendo un total de 180 m². En la planta de arriba se disponen 24 puestos de trabajo. La planta de abajo está dedicada a las zonas comunes, donde se encuentra una sala de descanso, una sala polivalente de trabajo y un vestuario con baños.

En definitiva, se acerca mucho a la idea de oficina *coworking* que se pretende desarrollar en este proyecto.

En cuanto a las tarifas, en la siguiente imagen, se muestran resumidas (Fig. 4.5).

Fig. 4.5 Tarifas Workcase (Workcase, 2016)

Hay que mencionar que, aunque en la oferta aparecen como incluidas, en la página web se puede leer que tienen un cargo adicional las siguientes ofertas: Sala polivalente, domiciliación social y fiscal, recepción de correspondencia y soporte publicitario.

La estancia mínima es un mes, y en caso de querer darse de baja, hay que avisar con diez días de antelación.

El horario es de Lunes a Viernes, de 9 a 21 horas.

Sin duda, tanto por proximidad como por similitud en la idea de negocio, *Workcase*, además de un competidor, es un espejo donde mirarse. Analizar la competencia y estudiar su éxito es clave para el éxito propio.

➢ ***Coworking Brona***

Se encuentra algo más alejado de la Estación de Príncipe Pío, más concretamente está situado en la calle Colina, entre el río Manzanares y la Casa de Campo.

Se autodefine como una pequeña casa independiente en una zona de mucha tranquilidad. Ideal para arquitectos, diseñadores y emprendedores.

Sorprende que no tengan una página web, donde darse a conocer al público. Gracias a *Coworking Spain* se dispone de la siguiente información en cuanto a servicios y tarifas (Fig.4.6).

SERVICIOS

Café de cortesía	Cocina	Escáner	Fotocopiadora
Impresora	Internet + WIFI	Sala de reuniones	

TARIFAS

COWORKING BRONA	Tipo de mesa Mesa Permanente	Estancia mínima 3 meses	Acceso L-V de 9.00 a 20.00 h	100.00 € /mes (+ iva)

Fig. 4.6 Servicios y tarifas *Coworking Brona* (Coworking Spain, 2016)

En este caso se ve que la estrategia a seguir por parte de este espacio, es el liderazgo en costes. Su precio es bastante menor que en el caso de *Workcase*, aunque obviamente se aprecia un servicio mucho menos diferenciado y personal. Buscan un público objetivo cuya prioridad es el precio y que no necesita o renuncia a un servicio diferenciado.

Cabe destacar que la estancia mínima es de tres meses y sólo existe un tipo de contrato, algo poco habitual es este tipo de negocio, donde la flexibilidad se considera una premisa básica.

- ***Neöland***

Situado en Plaza de España 11, *Neöland* abre las puertas de su espacio para gente creativa. Hecho a medida para profesionales del diseño, fotografía, ilustración, publicidad o comunicaciones. Es, por tanto, una oficina *coworking* diseñada para un público específico. Basa su estrategia en especializarse en un determinado sector y cumplir así de manera más satisfactoria sus demandas.

El local cuenta con 400 m^2 repartidos en zonas de trabajo, aulas de formación, salas de reunión, cocina y una terraza destinada a la relajación.

En la siguiente imagen (Fig. 4.7), se desglosan los servicios que ofrecen.

SERVICIOS			
Acceso 24x7	Aire acondicionado	Alarma	Café de cortesía
Cocina	Escáner	Fotocopiadora	Impresora
Internet + WIFI	Prueba gratuita	Recepción	Sala de reuniones
Secretaría			

Fig. 4.7 Servicios ofertados Neöland (Coworking Spain, 2016)

Se observa que los servicios son los habituales, con la excepción de la posibilidad de realizar una prueba gratis durante el mes de Septiembre. La empresa tiene la página web en construcción, por lo que no se puede ser más específico en losdetalles.

A continuación, se desglosan en la siguiente figura (Fig. 4.8) las tarifas existentes.

TARIFAS				
GRATIS SEPTIEMBRE	Tipo de mesa Mesa Permanente	Estancia mínima 1 mes	Acceso 09:30 - 20:30 Horas	0.00 € /mes (+ iva)
PART-TIME	Tipo de mesa Mesa Flexible	Estancia mínima 1 mes	Acceso 09:30 - 14:30 Horas 15:30 - 20:30 Horas	100.00 € /mes (+ iva)
FLEX-DESK	Tipo de mesa Mesa Flexible	Estancia mínima 1 mes	Acceso 09:30 - 20:30 Horas	150.00 € /mes (+ iva)
FIXED-DESK	Tipo de mesa Mesa Permanente	Estancia mínima 1 mes	Acceso 24/7	250.00 € /mes (+ iva)

Fig. 4.8 Tarifas Neöland (Coworking Spain, 2016)

Como se ha mencionado, tienen la novedad de ofertar el mes de Septiembre de manera gratuita a modo de prueba. Quizás sea una buena estrategia, aunque es algo arriesgada, sobre todo en cuanto a la duración de la prueba.

Por lo demás, tienen unas tarifas muy flexibles donde existen la media jornada, jornada completa y el acceso total.

En cuanto a los precios, se sitúa un poco por encima de la media. Sin duda, su apuesta es la diferenciación y la especialidad en un sector concreto. Posiblemente, luchar por la clientela tipo de este negocio va resultar complicado, aunque existe la posibilidad de que haya profesionales de este sector que busquen un espacio *coworking* más plural.

Por otro lado, como se desarrollará más adelante, este Plan de Negociopretende implantar una oficina más plural, por lo que *Neöland* supone una

competencia para ciertos profesionales y no para otros, competencia por tener a profesionales de las comunicaciones o publicidad, pero quizás no para contar con profesionales de la fotografía o la ilustración, que habitualmente buscan espacios especializados en su materia, más artísticos.

- ***Madland***

Cerca del Palacio Real de Madrid, se encuentra este autodefinido estudio enfocado para el mundo de la arquitectura y el diseño. Se trata nuevamente de un espacio orientado a un público en concreto, lo que en este caso es beneficioso.

Sus servicios y tarifas se pueden resumir en la siguiente imagen (Fig. 4.9).

Fig. 4.9 Servicios y tarifas Madland (Coworking Spain, 2016)

A primera vista se aprecia que su oferta se limita a los servicios imprescindibles, destacando únicamente su acceso 24x7.

En cuanto al precio, sólo existe una tarifa, por lo que posee poca flexibilidad. El coste de la misma además se sitúa por encima de la media, sobre todo si se tiene en cuenta que su gama de servicios no es muy amplia. Por último, destacar que la estancia mínima es de tres meses, lo que de nuevo puede suponer una barrera de entrada para nuevos clientes.

- ***Colabora coworking***

Aunque un poco más alejado de la zona de la estación de Príncipe Pío, localización elegida para el negocio, *Colabora coworking* se expone como el otro gran competidor junto con *Workcase*.

Se encuentra situado en la calle Torija 5, en el triángulo formado por la Plaza de España, la calle Callao y la Plaza de Oriente.

Representa fielmente la idea de *coworking*, no ofreciendo sólo un puesto donde poder trabajar, sino una serie de actividades y ofertas complementarias. La palabra que mejor define a este espacio es la flexibilidad. Tiene una amplia variedad de opciones, tanto de tarifas como de posibilidades dentro de las mismas. A continuación, se resumen en la siguiente imagen (Fig. 4.10).

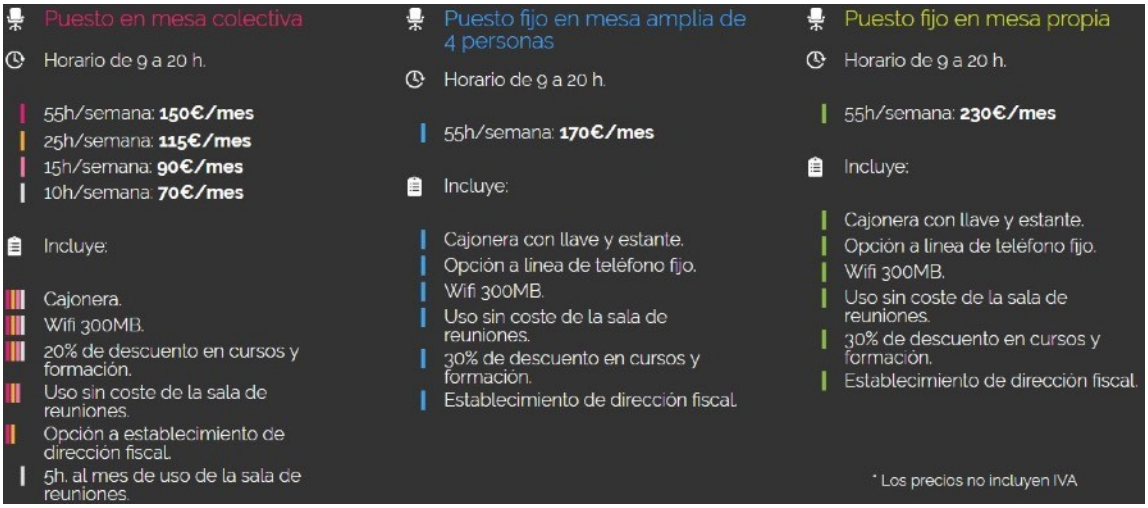

Fig. 4.10 Tarifas y servicios Colabora coworking (Colabora coworking, 2016)

Como se ha mencionado, la principal ventaja que ofrece es la variedad y flexibilidad de ofertas. Como novedad, no vista anteriormente, se incluye la posibilidad de alquilar el puesto de trabajo por horas. En cuanto a los precios son acordes al servicio prestado, ya que la organización y calidad tienen un precio. Sin embargo, como posible punto negativo, hay que señalar que no existe la posibilidad de una mesa individual, son todas compartidas. Aunque la oferta indica puesto fijo enmesa propia, ésta es compartida por dos personas.

Además de los servicios señalados, existen otros adicionales de asesoría fiscal, diseño gráfico o inglés, todos ellos, pagando su cuota correspondiente.

En conclusión, tanto *Workcase* como *Colabora coworking* se posicionan como los competidores más directos. Por un lado, son la oficinas que están mejor organizadas y ofrecen mejores servicios, y por otro, son los espacios que más se asemejan a la idea que se quiere desarrollar, en cuanto a concepto y finalidad.

Competidores potenciales

Ahora se va a estudiar la posibilidad de la aparición de competidores potenciales para el negocio.

La posibilidad de que surjan depende principalmente de las barreras de entrada existentes en el tipo de negocio. En este caso, este Plan de Negocio es el ejemplo perfecto de competidor potencial para cualquier persona que decida desarrollar esta idea de negocio.

Las barreras de entrada no son tan exigentes como pueden serlo en la formación de otras organizaciones, como se explica a continuación.

No existe un monopolio del negocio. Se trata de diferentes espacios sin que exista una gran cadena que por su tamaño pudiera imponer los precios, con la ventaja de jugar con un margen que el resto no podría asumir.

Tampoco se necesitan tecnologías específicas. Es un Plan de Negocio que no requiere ningún recurso material extraordinario.

No se precisa de permisos especiales ni existen políticas restrictivas al respecto. En cuanto a factores o puntos que sí se precisan, están los siguientes.

Se necesita partir de un capital inicial, aunque es cierto que, en principio, tampoco se requiere una cantidad desorbitada. Es un negocio que puede ponerse en marcha con una cifra relativamente pequeña.

Hay barreras de entrada como la experiencia necesaria para desarrollar las actividades que se exigen. Sin embargo, es algo que ocurre en todos los negocios. Inicialmente es imposible llevar a cabo las actividades igual que un negocio ya en marcha. En los fallos que se cometan se encontrará la experiencia necesaria para el futuro.

Y por último, se considera como una barrera de entrada la lealtad de los clientes a sus espacios *coworking*. Disponer de una clientela que nunca ha estado en uno, puede ser una tarea más sencilla, pero arrebatar clientes a la competencia se convertirá en un objetivo difícil. Si los clientes se sienten a gusto en su oficina *coworking*, no buscarán un cambio.

Para hacer frente a estos posibles competidores, este Plan de Negocio propone tener una reacción defensiva.

Por un lado, la pasividad, aunque parezca que no se toma ninguna decisión, sí se está tomando, conlleva un riesgo. Por otro lado, entrar en movimientos amenazadores únicamente podría derivar en alejarse de la estrategia inicial y comenzar una guerra que quizás no se sabe si se podrá ganar. Por tanto, como se ha comentado anteriormente, se propone mantener una actitud defensiva. Se basará en esforzarse en fidelizar a los clientes, ya que un cliente contento es garantía de futuro. Además, es importante mantener unos márgenes de beneficio acordes a lo ofrecido y, sobre todo, a lo percibido. El cliente debe pensar que el 99% de lo que paga es reinvertido en su persona.

Servicios sustitutivos

Se entiende por servicios sustitutivos aquéllos que ofrecen la misma función aunque pertenezcan a un sector distinto.

A pesar de que las oficinas *coworking* son una idea relativamente nueva y que para cumplir realmente con ella hay que ofrecer unos determinados servicios, existen otros tipos de negocio que pueden asemejarse. Son las oficinas compartidas, muchas de ellas con la falsa etiqueta de espacios *coworking*, y los centros de negocio.

Consisten básicamente en la posibilidad de compartir el mismo espacio de trabajo y ahí se acaba la relación. Por tanto, no deberían considerarse servicios sustitutivos como tales, y sólo definirlos como lugares que ofrecen una mesa donde trabajar en un proyecto.

Sin embargo, sí pueden hacerse con parte de la clientela potencial, bien por desconocimiento de la misma de lo que realmente significa el *coworking* o bien, de aquellos clientes que únicamente buscan un lugar fuera de su casa que sea económico y no deseen interaccionar con otros profesionales.

Los precios de estos lugares en su mayoría serán más bajos, pero hay que tener en cuenta que no ofrecen las mismas prestaciones.

Poder de los proveedores

El estudio de este punto para este Plan de Negocio no tiene apenas importancia, ya que no se depende de proveedores como puede ocurrir en negocios industriales, como la fabricación de algún tipo de bien de consumo. El negocio sebasa en el servicio.

Únicamente, se necesitan ciertos recursos que se deben contratar. Algunos ejemplos son la luz, conexión a internet o servicios de limpieza. Todos ellos cuentan con una gran oferta en el mercado, por lo que la dependencia de una compañía en concreto es nula.

Además, no existe grado de diferenciación notable y se cuenta con un bajo coste si se deseara cambiar de empresa contratada.

Poder de los clientes

Se llega a un punto muy importante del Plan de Negocio, la figura del cliente. El cliente es el eje central del negocio y todo lo que se decida hacer debe estar pensado en relación al mismo. Más adelante se entrará en profundidad en quien es el cliente y en sus características, por ahora sólo se analizará el poder que puede ejercer sobre la empresa.

En Madrid, como se ha visto, existe una gran oferta de *coworking*, lo que hace ganar poder al cliente. Tiene la posibilidad de elegir qué espacio se adapta mejor a sus necesidades. Por lo tanto, se puede afirmar que el cliente posee un poder prácticamente total. Por otro lado señalar que en Torrelavega sucede el caso contrario.

Sin embargo, el cliente sí va a encontrar servicios diferentes dentro de la oferta existente. Podrá elegir qué espacio final va a utilizar, pero si busca unas características en concreto deberá ceñirse a un grupo determinado. Aunque pueda noapreciarse a primera vista, en el mundo del *coworking* existe diferenciación entre los espacios. Además, en cuanto a precios se refiere, suelen oscilar entre los mismos rangos dentro de cada tipo de oficina.

Por otro lado, el cliente tiene un alto poder también en la decisión de irse a otro centro, ya que los costes de cambio son muy bajos. Como se ha comprobado, la flexibilidad es una característica principal en cuanto a las tarifas, no existiendo términos de permanencia mínima. Quitando ciertas excepciones, con estancias mínimas de tres meses, la inmensa mayoría de espacios renuevan mensualmente a su clientela. También existe en algunos casos la posibilidad de alquilar los puestos de trabajo por horas.

Por último, adelantando el dato de que la mayoría de los usuarios de las oficinas *coworking* trabajaban anteriormente en sus casas, existe la posibilidad deque vuelvan a hacerlo si los espacios no les convencen y no ganan en productividad o beneficios. Por tanto, son clientes que en un principio no tienen la extrema necesidad de utilizar ninguna oficina *coworking*, salvo que se les cree la necesidad una vez comprueben sus ventajas.

En resumen, se ha comprobado que el poder de los clientes en este negocio es muy alto, por lo que si se quiere tener éxito, hay que tenerlo presente siempre y volcarse en satisfacer todas las necesidades de los usuarios.

2.3. Análisis DAFO

En este apartado y para finalizar el análisis estratégico, se realizará un análisis DAFO.

Es un método muy usado dada su sencillez. De una manera bastante rápida proporciona conocimientos útiles para desarrollar la mejor estrategia o plan deacción para el negocio.

Se trata de analizar cuatro conceptos distintos, dos internos y dos externos. En cuanto a los primeros, se pueden definir como las Debilidades y las Fuerzas de la empresa. Los externos son las Amenazas y las Oportunidades del entorno (Fig. 4.11).

Fig. 4.11 Esquema del análisis DAFO

Se comienza el análisis por las **Debilidades**. Dado que es un negocio de nueva apertura, como es habitual en el inicio del desarrollo de las actividades faltará experiencia. Se obtendrá con el paso del tiempo y aprendiendo de los errores que se cometan. Otra debilidad es la incorporación de clientes al espacio *coworking*. Hay que plantearse que al principio se sufrirá un exceso de capacidad, ya que los clientes llegarán poco a poco.

Pasando a las **Amenazas**, aparece la competencia, oficinas ya establecidas que disponen de unos clientes fijos. Sin embargo, no es un entorno de negocio agresivo. No se esperan movimientos amenazadores por parte de los competidores. Debe considerarse también como amenaza a los competidores potenciales, nuevos espacios que se crean gracias a las barreras de entrada débiles que posee este tipode negocio.

En cuanto a las **Fortalezas**, el objetivo principal es cuidar al cliente mediante la diferenciación de los servicios. Los esfuerzos se basarán en la personalización, la flexibilidad y ayudas complementarias de formación y publicidad. La ubicación, en un entorno muy bien comunicado, es otra de las grandes fuerzas de la empresa.

Y para terminar, las **Oportunidades** principales son que se trata de un negocio joven y en expansión, y que, dada la situación económica actual y el número cada vez mayor de emprendedores, hacen que éste sea un negocio por el cual apostar. Es innegable, como muestran las previsiones de futuro que el *coworking* está creciendo a ritmos muy altos, y que a su vez la clientela potencial crece de su mano. Por otro lado, aunque la localización de la oficina se encuentra en una zona muy popular, no existe una saturación de espacios *coworking* alrededor. Existe una cuota de mercado suficiente para la oficina.

3. Desarrollo de las estrategias

Una vez realizado el análisis estratégico, se está en disposición de marcar las pautas a seguir en las estrategias del espacio *coworking*.

Se pretende definir unas acciones concretas orientadas a cumplir los objetivos estratégicos. Se hará una división, en estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategias funcionales.

Estrategia corporativa

Hay que plantearse cuál va a ser el destino de los recursos, tanto económicos como humanos.

A lo largo de la redacción de este proyecto se ha mencionado varias veces la importancia que tiene implantar una oficina *coworking*, siendo fieles a la ideología de la misma. Hay que alejarse del pensamiento de instalar simples puestos de trabajo y olvidarse del resto. En realidad, el puesto de trabajo es una pieza necesaria pero no es la clave del éxito de este negocio. El éxito reside en concentrar las energías enque la persona que ocupe ese puesto sea más productiva, más creativa y, en definitiva, que se convierta en un mejor profesional de su materia. Esto sólo se consigue con una implicación activa del gestor del espacio, influyendo para crear sinergias entre sus clientes.

Por tanto, y como no podía ser de otra manera, la estrategia competitiva es trabajar con el objetivo único de enriquecer el espacio a través del enriquecimiento de los clientes.

Es escoger la opción comprometida y difícil, pero, sin duda, la acertada.

Existe la posibilidad de alquilar una oficina, ofrecer al cliente una mesa donde sentarse, y acabar ahí con la implicación de la empresa. Es, sin duda, la opción más económica y sencilla. Sin embargo, el usuario no estará dispuesto a pagar por un rectángulo de madera con cuatro patas, puede que lo haga durante un tiempo, pero, más pronto que tarde, abandonará esa mesa y, además, no hablará bien de ella.

Por eso, es importante destacar la figura del cliente. Es el eje del negocio y quien decidirá si éste prospera o fracasa.

Estrategia de negocio

A continuación se comentará cómo se va a operar dentro del mercado específico.

El objetivo es buscar la forma de posicionarse en un escalón superior al de los competidores, y hacerlo de forma sostenible, para que esta situación pueda alargarse en el tiempo.

Se debe encontrar la ventaja competitiva que caracterice a la empresa y la haga diferente del resto de espacios *coworking*. La estrategia elegida es la diferenciación.

La diferenciación se basa en proporcionar algo extra que no ofrecen los competidores, ya sea calidad, imagen o personalización del producto, entre otras. Se debe buscar, o crear la necesidad al cliente y que éste la valore y esté dispuesto a pagar por ella. Únicamente pagará si el servicio le satisface y percibe que recibe algo distinto y superior que el resto.

Desde el punto de vista del empresario, proporcionar este servicio diferenciado debe suponerle una ganancia, por lo que debe conseguir que el costereal de lo ofertado sea menor que el valor percibido por el cliente. El valor recibido son las características objetivas que recibe un consumidor al comprar un producto yel valor percibido es la sensación que experimenta el comprador por poseer ese producto.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de diferenciación: por producto, por servicio, por las personas de la empresa y por imagen.

Antes de entrar en el detalle de los servicios concretos que van a diferenciar a la oficina *coworking* de este Plan de Negocio, se exponen los servicios generales del centro:

- Mesa y cajonera adjunta.
- Armario y perchero.
- Wifi 300 MB.
- Sistema de climatización.
- Máquina multifunción impresora, fotocopiadora y escáner.
- Sala de reuniones, equipada con pizarras y pantalla de televisión.
- Sala de descanso, equipada con frigorífico, microondas y cafetera.
- Baños.
- Servicios de limpieza.
- Horario de Lunes a Viernes, de 9:00 a 20:00 horas.

Seguidamente se especifican los servicios que son la marca de identidad de esta oficina *coworking*:

- Personalización del puesto de trabajo. Se proporcionará todo el material complementario que el usuario solicite, como material de oficina, teléfono fijo o pantalla de ordenador auxiliar, entre otros.
- Nivel de las instalaciones de calidad.
- Personal competente, honesto y comunicativo.
- Publicidad en la página web del centro a todos los trabajadores.
- Búsqueda de oportunidades de negocio para los clientes.
- Cursos de formación. Bajo demanda, dentro del espacio *coworking* se impartirán cursos de inglés, gestión fiscal, publicidad y coaching.
- Creación de relaciones internas entre los usuarios. Se fomentará la presentación y unión de los miembros del espacio. El objetivo es que todos los trabajadores puedan conocerse y compartir conocimientos. Crear el sentimiento de pertenencia a un grupo.

- Actividades en grupo. Se organizarán periódicamente una serie de eventos abiertos para todos los usuarios que deseen participar en ellos. Las actividades en grupo pueden consistir en salidas a comer o cenar, rutasculturales, visionado de videos de interés común o debates sobre temas de actualidad.
- Fomento del deporte como arma de desconexión y unión. Aconsejar sobre los beneficios que implica realizar actividades deportivas. Organizar y dar la posibilidad a los clientes de que practiquen deporte juntos, organizando, por ejemplo, torneos de diferentes deportes o actividades.

El objetivo de ofrecer un servicio de calidad y diferenciación consiste en fidelizar a los clientes y que no busquen alternativas de cambio, que tengan una sensación de valor percibido muy alta, con la que se sientan satisfechos y felices.

Estrategias funcionales

Se entienden por estrategias funcionales de la empresa, entre otras, al Marketing, las Operaciones y los Recursos Humanos.

Dichas estrategias serán desarrolladas en los capítulos que siguen y que son específicos para cada una.

CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

1. Introducción

En este capítulo se va a desarrollar el Plan de Marketing de la empresa. Para ello, se va a dividir el capítulo en tres bloques.

En el primero, se va a analizar en profundidad al cliente potencial, realizando una serie de cuestiones que lo identificarán y harán posible conocerlo.

En una segunda parte, se detallará la estrategia comercial de la oficina *coworking*. Se trata de planear cómo y de qué forma se va a llegar al cliente Y las estrategias publicitarias que se van a llevar a cabo.

Por último, llega el turno de fijar los precios de los servicios ofertados. Basándose en la competencia y, sobre todo, analizando lo que el espacio ofrece. Es un punto muy importante del Plan de Negocio, porque cometer un error aquí condena prácticamente la empresa al fracaso.

2. El cliente

Sin duda, el mejor enfoque que se puede realizar a la hora de diseñar un proyecto de negocio es el que se hace desde el punto de vista del cliente.

Es, en definitiva, la pieza clave, que hará funcionar el negocio, por lo que tenerle presente en la construcción del mismo es fundamental. Si el Plan de Negocio resuelve un problema que actualmente existe, se garantizará la existencia de personas dispuestas a pagar por darle solución.

Por tanto, hay que esforzarse en identificar y conocer al cliente potencial. A continuación, mediante una serie de preguntas se irá moldeando la figura del usuario que tiene la necesidad de contratar los servicios de *coworking*.

¿Quiénes son los clientes potenciales?

Resumiendo en una sola palabra, el cliente potencial es el emprendedor. Es la persona que decide organizar su propia empresa, apostando por una oportunidad de negocio y arriesgando su propio dinero en llevarla a cabo.

Las características de este grupo de personas son la creatividad, el dinamismo y el atrevimiento. Y no es casualidad que todos estos atributos coincidan con lo que debe ser un espacio *coworking*, ya que la oficina y sus usuarios deben compartir las mismas metas e

inquietudes. El nacimiento del *coworking* se origina para satisfacer una demanda existente en el mercado.

Cuando se habla de emprendedores, se trata de organizaciones formadas por personas individuales y pequeñas organizaciones, normalmente de dos a cinco personas.

En el caso de personas individuales es muy habitual que inicien sus primeros pasos empresariales en su propia casa. Por norma general, al principio del desarrollo de una idea de negocio, no se dispone de un capital excesivo, por lo que es importante ahorrar en todo aquello que se pueda resolver con una solución alternativa y económica.

Sin embargo, y como está demostrado, trabajar en el propio hogar deriva generalmente en falta de productividad. El rendimiento del trabajador disminuye al no disponer de un lugar fuera de su vivienda al que desplazarse a realizar sus actividades laborales. Los motivos de este hecho se resumen a continuación.

En muchas ocasiones no se dispone de un lugar completamente destinado a desarrollar el trabajo. Esta situación, provoca que se mezcle el lugar de ocio de la casa, por ejemplo, donde alguien se sienta a navegar por internet, con el de trabajo. Esto deriva en no tener una sensación real de estar en un puesto de trabajo.

Ligado a lo anterior, no se tiene una rutina de levantarse para ir a trabajar. El individuo se despierta en su lugar de trabajo, lo que hace que se relaje y no se active para salir a trabajar, por lo que cumplir con un horario de trabajo se hace prácticamente imposible. No existe fijada una hora de inicio ni de final de la jornada laboral.

Por otro lado, el número de distracciones es mayor. Uno se encuentras sólo en la casa, sin un ambiente de trabajo rodeándole, por lo que la concentración disminuye. Además, nace el sentimiento de soledad, que provoca que constantemente procrastines las actividades para revisar las redes sociales, los mensajes o simplemente ojear la prensa digital.

El contacto social en el trabajo es fundamental y necesario. La inmensa mayoría de personas necesita crear lazos de unión para realizar distintas actividades y trabajar no es una excepción. Son imprescindibles compañeros con los que charlar de las novedades y problemas que surgen o simplemente coordinar los descansos y tomarse un café mientras se comenta lo que se hizo el fin de semana.

Por todos estos motivos, los emprendedores que trabajan en sus propioshogares son la principal fuente de clientes. Así lo revela la siguiente encuesta realizada por *Coworking* Spain (Fig.5.1).

Fig. 5.1 Lugar de trabajo anterior (Coworking Spain, 2016)

Como se puede observar, más del 50% de los usuarios de los espacios *coworking* provienen de trabajar en sus propias casas. Por tanto, en conclusión se puede decir que los esfuerzos para captar clientela deben centrarse principalmente en este perfil de trabajador.

En segunda posición, aparecen las personas que trabajaban antes en una oficina propia o alquilada. Principalmente este núcleo de personas está constituido por las pequeñas organizaciones que se han comentado al principio. Se pasa del perfildel autónomo al perfil de la PYME o *Start-up*.

Son pequeñas empresas que quizás preferirían optar por la opción de tener una oficina propia pero que, por razones económicas, no es viable. Y pertenecer a un espacio *coworking* da la posibilidad de desarrollar la idea de negocio con un coste más asequible, sin mencionar las oportunidades de enriquecimiento a través de la interacción con el resto de usuarios.

Una vez analizado de donde provienen los clientes, es interesante ver el perfil de edades que se encuentran en los espacios *coworking* (Fig. 5.2).

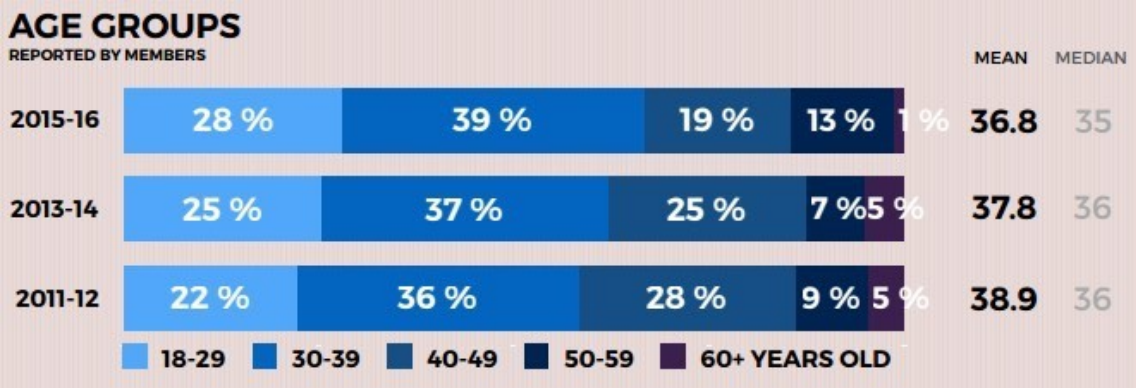

Fig. 5.2 Grupo de edades de los espacios *coworking* (Deskmag, 2016)

En la imagen anterior se puede comprobar la evolución en las edades de los usuarios desde 2011 a 2016. Se ve que el porcentaje más alto comprende las edades entre los 30 y los 39 años. Es un dato lógico y que se corresponde perfectamente con el perfil del emprendedor actual. También se puede observar como en el año 2016, el segundo rango de edades está situado entre los 18 y los 29 años, lo que demuestra que las oficinas *coworking* son la oportunidad que muchos jóvenes necesitan. Explica a su vez, la bajada progresiva de la edad media, situándose actualmente en los 36.8 años.

Ahora es el turno de ver a qué profesiones se dedican los integrantes de los espacios *coworking*. En la siguiente imagen (Fig. 5.3) puede observarse esta información. Aunque son datos pertenecientes a Estados Unidos, la realidad en España es muy parecida.

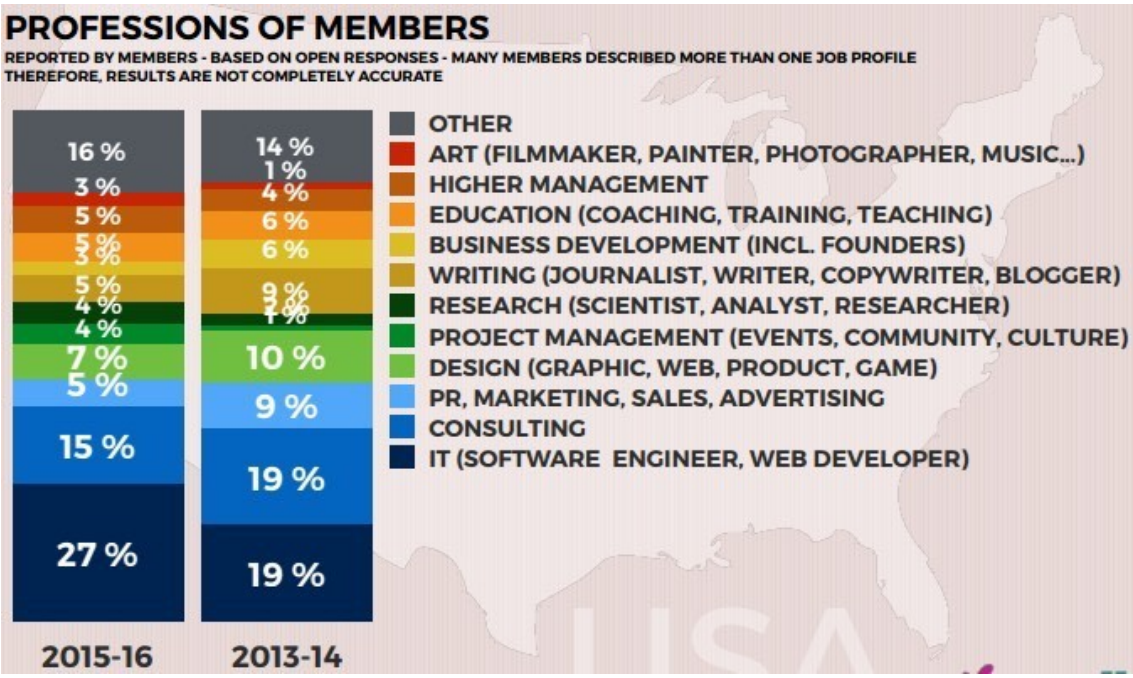

Fig. 5.3 Profesiones de los miembros (Deskmag, 2016)

Las profesiones más comunes son diseñadores, desarrolladores web, ingenieros, arquitectos, consultores, publicistas o gestores. Todos ellas tienen en común una formación universitaria.

Por tanto, y en conclusión a la pregunta realizada, se determina que el cliente tipo es una persona emprendedora, con formación universitaria, joven pero con experiencia laboral previa y que antes desarrollaba su trabajo en su propio hogar.

¿Cuántos son y dónde están ubicados?

Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, a fecha de 30 de Junio de 2016, en la Comunidad de Madrid hay 380.126 afiliados por cuenta propia enla Seguridad Social, representando un 11.8% del total nacional. Además, si se observan datos de años anteriores se ve cómo el número ha ido creciendo progresivamente.

Obviamente no todos los autónomos poseen el perfil del cliente de una oficina *coworking*, pero la cifra general da una idea de que existe una gran cantidad de clientes potenciales.

En cuanto a la ubicación de los mismos, siendo Madrid una de las ciudades más punteras de España, si no la más puntera, ofrece la posibilidad de encontrar todos los perfiles profesionales que son asiduos a los espacios *coworking*. Además hay que recordar que tanto Madrid como Barcelona son las ciudades donde más extendida se encuentra la cultura *coworking*.

¿Qué poder adquisitivo tienen?

Es una pregunta difícil de contestar, ya que la pluralidad de las oficinas *coworking* hace complicado poder calcular un poder adquisitivo concreto.

Entre los usuarios, se encuentran pequeñas empresas o personas individuales que llevan años ganándose la vida con su propio negocio u otras personas en una fase previa de crecimiento.

En conclusión, el nivel adquisitivo quizás no sea tan relevante como el hecho de cuánto están dispuestos a pagar, tengan el nivel o los ingresos económicos que sean. Se está hablando de un negocio accesible para la gran mayoría de la población.

¿Qué necesidades/intereses tienen actualmente?

Para empezar se hablará de las necesidades a nivel general, para después entrar en detalle dividiendo los clientes en perfil autónomo y en perfil PYME.

En la siguiente imagen (Fig. 5.4) se muestran los intereses principales de los usuarios de *coworking* a nivel mundial.

Fig. 5.4 Intereses de los usuarios a nivel mundial (Deskmag, 2016)

Como se puede comprobar, el principal motivo para ingresar en los espacios es interactuar y formar parte de una comunidad. Ya se ha hablado anteriormente de la necesidad que tienen las personas de trabajar rodeadas de otros compañeros. Y aunque en una oficina *coworking* realmente no se está rodeado de compañeros de empresa, sí se está de compañeros de comunidad. Posibilita la gran ventaja de tener compañeros de trabajo. Los lazos y el grado de unión quedan en manos de los usuarios, impulsados por el gestor del espacio.

Un escalón por debajo, está la necesidad de encontrar una atmosfera creativa y la estructura de la oficina, imposible de tener en el hogar.

A continuación, se muestran los intereses de los usuarios en España (Fig. 5.5), para comprobar si varían o no significativamente con los datos a nivel mundial.

Fig. 5.5 Intereses de los usuarios en España (Coworking Spain, 2016)

Efectivamente los intereses a nivel nacional coinciden mayoritariamente con los datos a nivel mundial, situando en lo más alto la interacción con otros usuarios, una infraestructura de oficina o un ambiente idóneo donde trabajar.

Para finalizar con el interrogante planteado, merece la pena distinguir las necesidades entre un autónomo y una PYME, que, aunque compartan varias, existen ciertas necesidades prioritarias.

En cuanto al autónomo se refiere a que busca aumentar su productividad saliendo de su casa, para encontrarse con un entorno laboral, evitando el aislamiento. Esto le ayuda a replantearse su forma de trabajar y la posibilidad de obtener nuevos contactos.

Pasando al perfil PYME, que, aunque en menor grado, también es un cliente potencial, busca un ahorro económico, ya que disponer de un local propio es más costoso. Es mucho más rentable y flexible pagar una cuota mensual que incluya todos los servicios necesarios. Además, ofrece la posibilidad de estar conectado con otros profesionales, lo que puede derivar en hallazgos de mejora o nuevos colaboradores.

3. Estrategia comercial

En este apartado, se van a explicar las estrategias a seguir para que la oficina *coworking* se dé a conocer en la ciudad y en su entorno en particular.

Como en prácticamente todo negocio, la publicidad es un punto muy importante, y más al iniciarse la actividad. Por eso es clave que se realice cuanto antes mejor, es decir, no esperar al primer día de trabajo. Es aconsejable, marcando unos tiempos prudenciales, empezar a publicitar la apertura del negocio.

Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías la publicidad puede llegar por multitud de canales. Por tanto, es preferible hacer uso del mayor número posible de ellos, ya que nunca se sabe de dónde pueden llegar los clientes. A continuación, se exponen los seleccionados para dar soporte publicitario a este Plan de Negocio.

El primero es la creación de una página web propia. Es algo fundamental, principalmente por dos razones. La primera es que toda empresa que quiera tener presencia en la red debe tenerla. La segunda es que cuando se oye hablar de un negocio, lo que se hace es buscarlo en Internet para conocer más sobre él. Y nadie mejor para contarlo, que el propietario. En cambio, no encontrar a la empresa que se busca da una imagen pobre y poco cuidada. Por tanto, se creará una web en la que se puedan consultar las actividades y tarifas que se ofrecen, así como imágenes del espacio. Se mostrará también una dirección de email para que se puedan realizar preguntas sobre cualquier apartado del negocio. Además, la creación de la página web es necesaria ya que, como se explicó en el capítulo 4, todos los usuarios del espacio *coworking* saldrán reflejados en ella. Con esto se consigue dar publicidad a los clientes y, además, mostrar la comunidad que se haya formado en la oficina.

La siguiente decisión se asemeja a la anterior, pero en esta ocasión se trata de publicitarse en la página web de un tercero. La página web elegida es *Coworking* Spain, un directorio muy completo sobre los espacios *coworking* existentes en el territorio nacional. De hecho, en la realización de este documento ha sido una gran fuente de información. En esta web, se puede buscar por nombre y por localización, muestra los servicios y tarifas de los espacios y, además, incluye un enlace a la web propia de la empresa así como un contacto de email. Sin duda, si se busca información sobre *coworking* en internet, se encontrará esta página.

Para finalizar con la publicidad vía internet, no se pueden olvidar las redes sociales. La inmensa mayoría de la población participa en alguna de ellas. De hecho, para el perfil del cliente, se podría afirmar que el 100% de ellos están registrados como mínimo en una red social. Es un canal más de publicidad y, además, gratuito, por lo que no usarlo sería perder una ocasión de conseguir clientes. Sin embargo, es importante tener claro que si se decide crear un perfil sobre la empresa, se debe mantener actualizado, si no podría convertirse en un argumento en contra. Da muy mala imagen un perfil pobre y que no suba contenidos habitualmente. En cuanto a las redes sociales seleccionadas se trata de las tres más famosas, Facebook, Twitter e Instagram. A éstas hay que añadir Linkedin, la mayor red social del mundo orientada al empleo. Además, es una red social que comparte ideales con el mundo *coworking*, como son las relaciones interprofesionales y el *networking*.

Es turno ahora de un método de publicidad más tradicional, como las octavillas. Consiste en crear una octavilla con un mensaje claro y conciso, que en apenas dos o tres segundos dé información de lo que se publicita. Debe ser visualmente atractiva e impactante. Ya que la oficina se ubica en una zona de muchaconcurrencia es un lugar magnífico para este tipo de publicidad. Las zonas elegidas serían la Estación de Príncipe Pío y las zonas de descanso de los alrededores.

Por último, la mejor estrategia publicitaria que se puede implantar son los propios clientes. Para ello, es fundamental cuidarlos y mimarlos. Los primeros clientes llegarán a cuentagotas, por lo que es prioritario fidelizarles. De hecho, esta idea va ligada con el concepto de diferenciación expresado en el anterior capítulo. Cuando se está satisfecho y feliz con un servicio o producto, es muy habitual que se hable de ello a las personas próximas. Es algo que se produce de manera natural,pero además como estrategia se planteará a los usuarios un descuento del 10% en la siguiente mensualidad por cada amigo que traigan al espacio.

4. Fijación de precios

Como último apartado de este capítulo se van a establecer los precios o tarifas de la oficina *coworking*. Todos los apartados de un Plan de Negocio son importantes, ya que son complementarios y por tanto se necesitan unos a otros. Sin embargo, cabe destacar que la fijación de precios es algo fundamental y que hay que llevarla a cabo racionalmente y con visión de futuro. Las tarifas de un negocio no pueden cambiar de un día para otro, y menos al principio. Por tanto, se deben establecer unos precios coherentes y sin pensar en el corto plazo.

Hay que tener presente en la fijación de precios que el límite inferior son los costes en los que la empresa incurre en la prestación de los servicios. Y como límite superior se encuentra el valor percibido por el cliente, mejor cuanto mayor sea. De esta forma se tendrán unos márgenes de beneficio mayores. Como referencia muy útil es importante fijarse en los precios de la competencia, sobre todo de aquélla que ofrezca el servicio más similar al de la empresa.

Existen varios métodos para establecer las tarifas de un negocio. En este caso se va a emplear uno basado principalmente en ser conscientes de lo que se ofrece y su valor real, considerando el valor percibido y los precios de la competencia.

En cuanto a los precios de la competencia, se pueden consultar en el capítulo 4. En concreto, interesa conocer los de los espacios *Workcase* y *Colabora coworking*, por ser las oficinas que más se asemejan al servicio propuesto en este Plan de Negocio.

A continuación, se resumen las tarifas de la oficina *coworking*. Hay que señalar que todos los servicios comunes están incluidos.

- **Mesa propia a jornada completa:** 200 €/mes (+ IVA). Estancia mínima 1 mes. Incluye publicidad de la empresa en la página web oficial del espacio *coworking* y 4 horas al mes de uso de la sala de reuniones.

- **Mesa propia a media jornada (5 h/día):** 140 €/mes (+ IVA). Estancia mínima 1 mes. Horarios disponibles de 9:00 a 14:00 horas o de 15:00 a 20:00 horas.

- **Pase diario:** 12 €/día (+IVA).

- **Sala de reuniones:** 1 hora: 12 € (+IVA); Bono de 10 horas: 100 € (+ IVA)

- **Cursos de formación:** Clases grupales, 1 hora: 15 € (+IVA).

- **Publicidad en la web para usuarios de no jornada completa:** 30 €/mes (+IVA)

Con este conjunto de tarifas se busca el objetivo de presentar unas ofertas claras y concisas. Así, el cliente tendrá claro cuánto va a pagar desde el principio.

La flexibilidad de los espacios *coworking* es algo fundamental, sin embargo puede ser contraproducente ofertar una variedad enorme de posibilidades de contratación, ya que el usuario no tendrá claro cuál le beneficia más, y, si con alguna de ellas, puede estar perdiendo dinero. No obstante, no hemos recogido la opción de subvencion parte del coste o un periodo inicial ya que no se sabe aun la implicación que la administración pública tendrá en el proyecto.

CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

1. Introducción

Este capítulo trata sobre el plan de operaciones que se va a llevar a cabo dentro del Plan de Negocio. Sin embargo, el negocio consiste en construir una oficina *coworking*, lo que implica que la actividad de la empresa será la prestación de servicios. Por tanto, el plan de operaciones debe ser distinto al habitual de una empresa dedicada a la fabricación de productos o bienes de consumo.

Hay que desarrollar las operaciones teniendo presente el grado de contacto con el cliente. El grado de contacto es el tiempo que permanece el cliente dentro del sistema recibiendo el servicio. En este caso, hay un grado de contacto máximo, lo que se denomina un sistema reactivo. En consecuencia, es un sistema más difícil de controlar.

Una de las características de las organizaciones de servicios es que es complejo tener un inventario de servicios. Las demandas se deben satisfacer cuando se presentan. Por el contrario, si no se consigue, se corre el riesgo de perder el cliente, no sólo esa vez, sino para siempre, ya que buscará satisfacer su necesidad enotro lugar. Por tanto, un punto clave es la capacidad. Ésta debe ser equivalente a la que se necesita para satisfacer la demanda pico, recordando que un exceso de capacidad genera costes y una insuficiencia de capacidad provoca perder clientes.

En una empresa de servicios, el proceso y el producto se dan de forma simultánea, por lo que el proceso es el producto.

Otro requisito fundamental es contar con empleados que posean habilidades sociales y comunicativas. En la oficina *coworking*, los empleados están frente a frente ante las peticiones de los clientes. Y no sólo eso, sino que deben de procurar crear un ambiente de comunidad por lo que su interacción con el espacio es imprescindible.

Se deben implantar procedimientos que sean sencillos y fáciles de usar. El cliente debe tener la posibilidad de interactuar con facilidad. Esto ayudará a que aumente la evidencia de la calidad del servicio de modo que el cliente perciba lo valioso del servicio brindado.

Por último, hay que tener en cuentas las variabilidades que existen en una empresa de servicios. Se resumen en cinco clases:

- Variabilidad a la llegada, significa que los clientes pueden llegar todos a la vez, sin previo aviso. En el caso de estudio, no es una variabilidad que preocupe ya que los horarios de los clientes van a ser regulares.
- Variabilidad de solicitud, se produce cuando se demanda algún tipo de servicio que no se pueda ofrecer. En este caso, los clientes son informados desde el principio de lo que el espacio *coworking* les puede ofrecer.

- Variabilidad de la capacidad, implica que el cliente no sepa explicar bien qué necesita. De ahí la importancia de contar con unos empleados que dispongan de las capacidades necesarias para resolver este tipo de circunstancias.
- Variabilidad del esfuerzo, se trata de aquellos usuarios que no colaboran y no ayudan al buen funcionamiento del proceso. En este caso, parece difícil encontrarse esta variabilidad en un espacio *coworking*, donde una de las ideas principales es la colaboración entre sus miembros.
- Variabilidad de las preferencias subjetivas, es un punto relevante para la oficina *coworking*, sobre todo en el estudio de la calidad y satisfacción de los usuarios. Consiste en que dos clientes pueden tener una percepción distinta sobre un hecho en concreto. Es importante saber tratar este tipo de información y no desechar ninguna opinión sin antes analizarla, por muyalejada que se encuentre del resto.

Para reducir todo este tipo de variabilidades, se empleará la técnica de reducción sin compromiso. Consiste en implicar al cliente en los diferentes procesos y utilizar sus conocimientos para mejorar y conseguir un mejor servicio.

2. Decisiones de operaciones

En este apartado se va hablar sobre las estrategias de operaciones. Éstas deben estar en concordancia con la estrategia competitiva a largo plazo. Se va hacer referencias a cuatro puntos distintos, que son Proceso, Calidad, Capacidad e Inventario. Como se ha mencionado en la introducción de este capítulo, al tratarse de una empresa de prestación de servicios, las características de las operaciones son diferentes a las habituales de las operaciones de fabricación.

Proceso

Como se ha adelantado en la introducción, en este caso el proceso es igual al producto. Y el producto que se va a ofrecer es un servicio de *coworking* diferenciado y de calidad.

En cuanto a los equipos y tecnologías que se utilizarán, deben satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Por tanto, la oficina debe contar con un mobiliario que proporcione un aspecto moderno y confortable. El cuidado y la limpieza deben ser máximos, para que en todo momento el usuario se encuentre rodeado de un espacio motivador. Respecto a las tecnologías, como pueden ser la conexión a Internet, la pantalla de la sala de reuniones o los electrodomésticos de la zona de descanso, es importante que sean de última generación, para dotar alespacio de las mejores calidades posibles. Aunque es cierto que genera mayores costes, no son cuantiosos, por lo que es importante realizar el esfuerzo.

Calidad

A la hora de plantearse el nivel de calidad y los estándares para los servicios, hay que ser coherentes con la estrategia de negocio, siendo ésta la diferenciación. Por tanto, deben establecerse unos niveles por encima de la media, que hagan percibir al cliente que está recibiendo un trato preferente y diferenciado, siempre acorde con los ingresos generados más los márgenes de beneficio. Hay que tener presente que las normas de calidad que se establezcan van a ser examinadas por diferentes usuarios, por lo que la percepción de las mismas va a ser variable.

En cuanto a los trabajadores a contratar, deben ser personas con un buen grado de capacitación. Este apartado se desarrolla más adelante en el capítulo 7,*Plan de Recursos Humanos*. Sin embargo, se puede adelantar la información de que seplanteará el funcionamiento de la empresa contratando a dos personas fijas, ambas con titulación universitaria, personas interesadas en la gestión de equipos y con una personalidad proactiva y sociable. Por otro lado, se contará con otros profesionales que serán subcontratados dependiendo de las distintas necesidades de la oficina, ya sea la limpieza o los cursos de formación.

Capacidad

Las instalaciones deben ubicarse en un lugar que esté cercano a los clientes, ya que se está prestando un servicio. Es otra cualidad de este tipo de organizaciones. Es muy importante que el local cumpla a todos los niveles con las expectativas de los clientes.

En este caso, se desarrollara en las propias instalaciones de la Camara de Comercio. El objetivo es establecer la oficina en un lugar conocido y transitado de la ciudad y que no tenga una alta concentración de competidores. Otro punto a favor es que los clientes dispongan de facilidad y opciones a la hora de desplazarse a la oficina y Ruiz Tagle cumple este requisito sobradamente.

A continuación se analizará la capacidad que deben tener las instalaciones. Como se ha mencionado en la introducción, un negocio dedicado a los servicios debe satisfacer al cliente en el momento que éste llega, o se perderá la oportunidad de negocio. Sin embargo, no se debe prever un exceso de capacidad ya que los costes generados por ello podrían acabar haciendo inviable la empresa.

Hay que considerar que al principio se dispondrá de un exceso de capacidad inevitable, que se debe asumir. Pero a la hora de definir cuántos puestos de trabajo se van a crear en la oficina se debe pensar en la demanda pico. Además, está comprobado que los espacios *coworking* más rentables son aquéllos que disponen de un número considerable de *coworkers*. Por tanto, considerando todos estos datos, la oficina que se plantea en este Plan de Negocio tiene una capacidad de entre 30 y 35 miembros.

En cuanto a los turnos de los trabajadores, la oficina abre de Lunes a Viernes de 9:00 a 20:00 y se plantea su funcionamiento con dos personas fijas. La primera es el dueño de la

empresa y gestor del espacio, que en realidad se realizara por los empleados de la Camara y la segunda, una persona que asista y gestione las necesidades de los usuarios. Aunque este tema se desarrollará en profundidad en el capítulo 7, *Plan de Recursos Humanos*, en relación a los turnos la persona contratada ,solo a efectos calculados de costes, por el gestor tendrá un horario de 9:00 a 18:00, con una hora para comer. El gestor por su parte, será el encargado de cerrar la oficina, y solamente estará sin la ayuda de su trabajador durante tres horas al día.

Respecto a las actividades que se deben subcontratar, se encuentra en primer lugar el servicio de limpieza. Se contratará una empresa externa que se encargue de las labores de mantenimiento y limpieza del local. Por otro lado, se subcontratarán también todos aquellos cursos que se lleven a cabo y necesiten la presencia de una persona cualificada que los imparta.

Inventario

Existe la imposibilidad de tener un inventario de servicios. Si se pierde la oportunidad de atender a un cliente un día, es posible que no vuelva. La persona buscará satisfacer su necesidad en otro lugar. La capacidad marca el nivel de servicio. Por tanto, y reiterando la siguiente idea, la actuación de la empresa es disponer de una capacidad igual a la demanda pico.

3. Recursos materiales

Cuando se habla de recursos materiales se refiere a todos los elementos necesarios para que la oficina *coworking* comience a funcionar. Se trata de construir la infraestructura e instalaciones y dotarlas del mobiliario y tecnologías necesarias. En este apartado, simplemente se enumeran las distintas necesidades, en el apartado *6.7 Descripción de la oficina*, se detallarán más extensamente.

El tipo de negocio planteado necesita realizar una inversión inicial en la construcción del espacio, pero luego simplemente se necesitará un mantenimiento de las instalaciones. No se trata de una empresa que se dedique a la fabricación y, por lo tanto, no tendrá un aprovisionamiento de recursos constante. En este caso, el aprovisionamiento será prácticamente nulo.

Los recursos materiales se pueden dividir en construcción e instalaciones de la oficina y en dotación de mobiliario y equipos.

Construcción de la oficina

- Zona de trabajo, sala de reuniones y despacho del gestor. Instalación eléctrica en todos los puestos de trabajo, sala de reuniones y despacho. Buen sistema de iluminación teniendo en cuenta la posición de cada sitio de trabajo.
- Sala de descanso. Instalación eléctrica para electrodomésticos.

- Baños. Se construirá un baño femenino y otro masculino. El femenino estará equipado con 5 inodoros y tres lavabos. El masculino, por su parte, dispondrá de dos inodoros, cuatro urinarios y tres lavabos.
- Climatización de todos los espacios de la oficina.

Mobiliario y equipos

- Zona de trabajo:
  - Mesas individuales en forma de L
  - Cajoneras
  - Sillas de oficina con ruedas
  - Armarios
  - Percheros
  - Máquina multifunción impresora, escáner y fotocopiadora
  - Cubos de basura y reciclaje
  - 2 extintores de incendio
  - Botiquín de primeros auxilios
- Sala de reuniones:
  - Mesa amplia para 10-12 personas
  - Sillas de oficina con ruedas
  - Pantalla de televisión
  - Pizarra blanca magnética con marco de aluminio
- Despacho del gestor:
  - Mesa de trabajo
  - Silla de oficina con ruedas
  - Sillas de despacho para atender a los clientes
  - Cajonera
  - Armario
  - Perchero
  - 2 ordenadores portátiles, para el gestor y la persona contratada
  - 2 teléfonos fijos
- Sala de descanso:
  - Sillones y sofás
  - Mesa office
  - Nevera
  - Cafetera
  - Microondas
  - Dispensador de agua
  - Cubos de basura y reciclaje
- Red Wifi en toda la oficina

4. Política medioambiental

El espacio *coworking* que se va a desarrollar ha sido descrito como un lugar moderno y de colaboración, por lo que una buena política medioambiental es una responsabilidad más de la organización. De hecho, de manera progresiva todas las organizaciones deben cumplir unas exigencias ambientales, sea cual sea su dedicación.

En este caso la norma que se va a seguir es la UNE-EN ISO 14001, que sistematiza de manera sencilla los aspectos ambientales generados por la actividad de la empresa. Además vela por la protección medioambiental desde un punto de vista de equilibrio económico.

Aparte de esto, es una característica más en la diferenciación de la organización, posicionándola como empresa comprometida con la conservación del planeta.

Este sistema de gestión ambiental se encargará de controlar el consumo de energía, la generación de residuos y el consumo de agua.

En cuanto al consumo de energía, la instalación de la iluminación se hará mediante paneles led, recomendados para aquellos lugares que precisan de mucha intensidad de luz. Su calidad es superior respecto a los fluorescentes y proporcionan un 70% de ahorro energético. Además, es una tecnología mejor para el usuario, minimizando los reflejos y el cansancio visual. Por otro lado, en el baño se instalarán detectores de movimiento para que las luces sólo se activen con la presencia de los usuarios. De esta forma, se evita que la luz se quede encendida innecesariamente.

Respecto a la generación de residuos, la oficina tendrá dos puntos de basura y reciclaje. Uno de ellos en la zona de trabajo y otro en la sala de descanso. Estos dos puntos estarán equipados con cubos de basura para residuos orgánicos, plásticos y envases y papel. Además, se contará con un punto de recogida de vidrio, que aunque tenga un consumo menor, debe disponer de una zona donde poder depositarlo. La recogida y posterior reciclaje de basuras es obligación del gestor de la oficina, haciendo uso de los servicios públicos de la ciudad de Madrid.

Por último, y aunque se prevé un consumo normal de agua, ya que no es una empresa que la necesite para ningún tipo de fabricación o dedicación, se pueden acometer ciertas medidas al respecto. En los baños, se instalaran inodoros con doble descarga, lo que permite un ahorro de agua considerable. Además, los grifos serán de pulsador temporizado.

Todas estas medidas, sin duda, suponen una buena política medioambiental, pero para que sean realmente efectivas se precisa de la colaboración de los usuarios, por lo que desde la empresa se promoverá de forma activa la concienciación sobre el cuidado del planeta. Se darán sencillos consejos, que pueden mostrarse en carteles, recordando no dejar las luces encendidas, separar los plásticos de la basura orgánica o reciclar el papel que ya no se necesite.

5. Riesgos laborales

Es un tema que siempre hay que tener en cuenta, sea cual sea la actividad de la organización.

En este caso, el trabajo se desarrolla en una oficina por lo que en principio no se presentan unos riesgos tan graves como pueda haber en otros entornos laborales. Sin embargo, esto no quiere decir que no existan y se deban tener presentes.

Entre los riesgos más frecuentes que pueden ocasionar un accidente o lesión se encuentran los siguientes:

- Dolores musculares debido a posiciones incorrectas
- Fatiga visual
- Dolor de cabeza
- Estrés
- Monotonía
- Caídas de personas
- Caídas de objetos
- Golpes y cortes con objetos
- Eléctricos
- Incomodidad térmica y acústica
- Incendios

Todos estos riesgos se pueden prevenir y reducir y es responsabilidad del gestor del espacio procurar que así sea. Para ello, se debe implantar un plan de prevención de riesgos laborales en el que se forme e informe a los clientes de riesgos y soluciones existentes y crear un protocolo de actuación en caso de emergencias que se pudieran ocasionar, tales como incendios.

Además, se pueden combatir los riesgos mencionados si se tienen en cuenta las siguientes pautas:

- Disponer de un lugar de trabajo limpio y organizado
- Poseer unas instalaciones cuidadas y bien diseñadas
- Tener un equipamiento bien seleccionado
- Implicar a los clientes en la seguridad del espacio

Actualmente las normas legales que rigen estos aspectos son la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 39/1997 de Servicios de Prevención.

6. Procesos de mejora continua

Es un apartado básico en cualquier Plan de Negocio, al menos, en cualquiera que tenga la intención de perdurar en el tiempo. Los planes, intenciones u objetivos iniciales son muy importantes y mantener el rumbo en la dirección de tus estrategias, sin dar bandazos, es fundamental. Sin embargo, esto no significa que no haya que analizar lo que se está haciendo y cómo se está haciendo. Y lo que es primordial, obtener el *feedback* de los clientes, al fin y al cabo, son ellos los que van a conseguir que el negocio prospere o fracase. Por tanto, lo que parece una gran idea puede perder fuerza si quien tiene que pagar por ella no está dispuesto a hacerlo.

A día de hoy, y más en una empresa de prestación de servicios, el *feedback* del cliente es la pieza más valiosa con la que poder trabajar, trabajar y mejorar. En definitiva se trata de mejorar los servicios para mantenerte en primera fila. Lo que funcionaba hace tres años puede seguir funcionando, o no.

A continuación se muestra una imagen muy reveladora que recuerda la importancia de la mejora continua (Fig. 6.1). Informa sobre el porcentaje de usuarios que continúan trabajando en su primer espacio *coworking*. Además, se puede observar la evolución con el paso de los años.

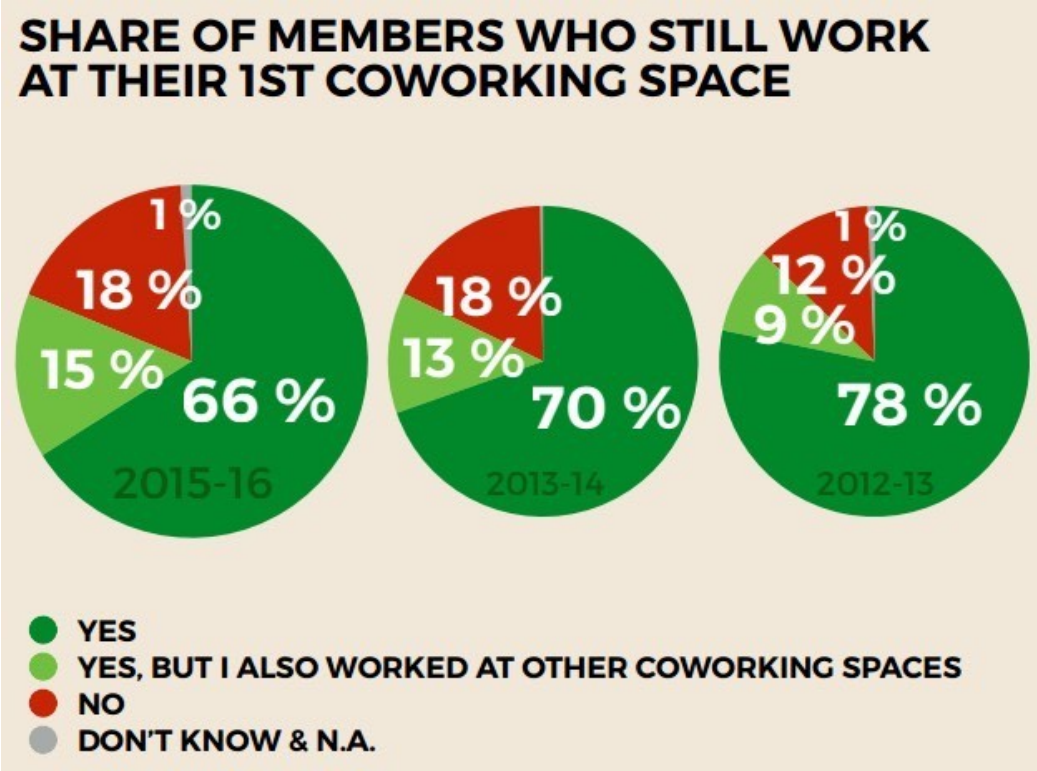

Fig. 6.1 Usuarios que continúan trabajando en su primer espacio *coworking* (Deskmag, 2016)

Como primera conclusión, se puede decir que los usuarios tiene un gran fidelidad respecto a su espacio *coworking*. Es cierto, que con el paso de los años ésta se ha ido

reduciendo, posiblemente por la mayor competencia existente y también por la existencia de usuarios que se cuestionan la calidad del servicio, que han aguantado uno o varios años y finalmente han decidido dar el paso y cambiar de oficina*coworking*. En cualquier caso, sin duda, el cambio se debe a un cliente insatisfecho.

Por tanto, la tendencia muestra que los usuarios empiezan a buscar unos servicios concretos y que están dispuestos a probar varios espacios hasta dar con el adecuado.

Estos datos son muy relevantes, sin embargo, lo son más los motivos que propician esta tendencia de cambio. En la siguiente imagen (Fig. 6.2) aparecen los problemas más habituales que sufren los usuarios.

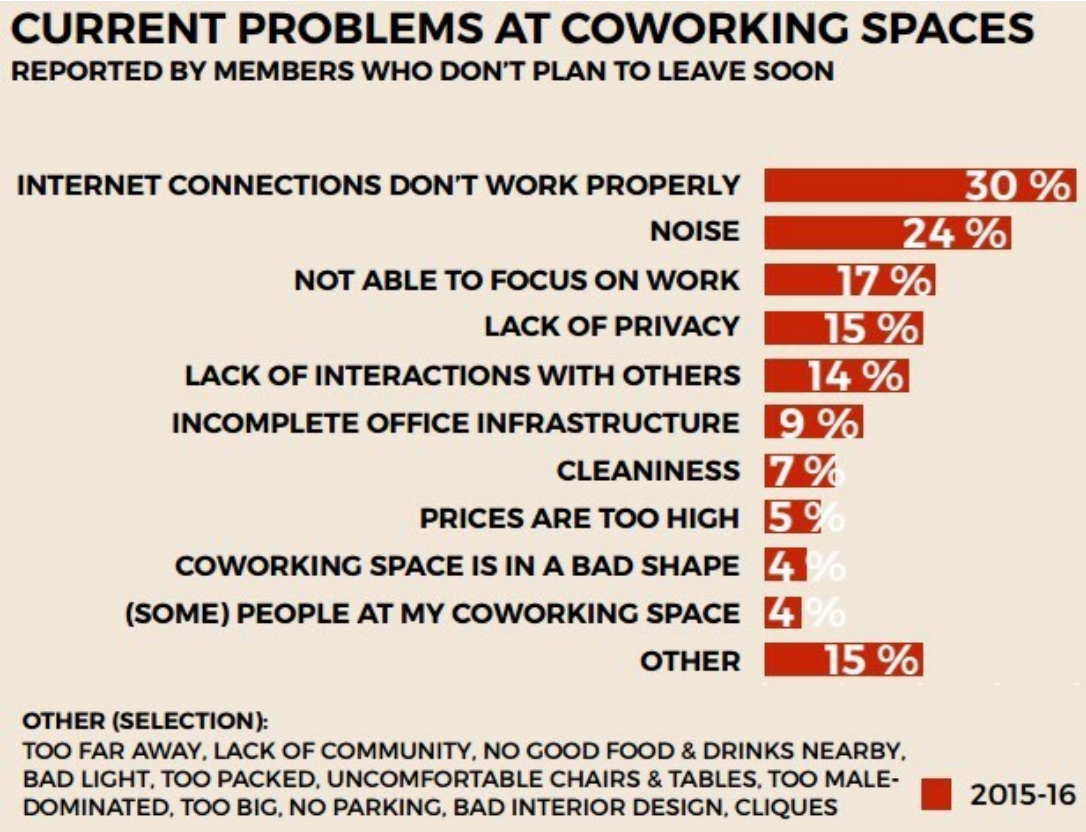

Fig. 6.2 Problemas más frecuentes en los espacios *coworking* (Deskmag, 2016)

En primer lugar, se encuentra una mala conexión a Internet. Es lógico que sea el primer problema más habitual, ya que las conexiones pueden fallar, sobre todo si no se ha contratado un buen servicio. Sin embargo, es algo que se debe reducir al mínimo, ya que los usuarios de las oficinas *coworking* necesitan Internetconstantemente, y no disponer de él puede ocasionarles pérdidas económicas.

En un notable segundo puesto se encuentra el problema que ocasiona el ruido. Cuando se trabaja con personas alrededor, se debe tener en cuenta y aceptar que pueda existir ruido, entendiendo por ruido, mayoritariamente las conversaciones de los compañeros, ya sean telefónicas o con otros usuarios. A pesar de ello, este hecho no puede justificar un ambiente ruidoso no propio de un lugar de trabajo. En caso de que el ruido sea ocasionado por

otra razón, ya sea ruido ambiental de la calle o cualquier otro, la solución parece más compleja y se escaparía de la capacidad del gestor para resolverla. Si se tratase de un problema de ruido ambiental el fallo habría sido la elección de la ubicación de la oficina.

En tercer lugar, y posiblemente ligado al problema del ruido, se encuentra la falta de concentración. Es un problema que también puede deberse a otros factores como no sentirte cómodo, ya sea con el ambiente de trabajo o simplemente por la falta de un puesto de trabajo ergonómico.

A este problema la sigue la falta de privacidad, que puede deberse a oficinas que dispongan de mesas demasiado pequeñas para compartir o sin separaciones entre ellas. Por otro lado, también se refleja la falta de interacción con el resto de usuarios. Este es un problema cuya responsabilidad recae sobre el gestor del espacio,quien es la persona encargada de que se creen las relaciones entre los miembros.

En un orden de menor de importancia aparecen problemas tales como una infraestructura insuficiente, falta de limpieza, precios muy elevados, espacios en mal estado o, simplemente, no sentirse a gusto con el resto de usuarios o una parte de ellos.

Estos son los problemas más habituales según los propios usuarios de los espacios *coworking*. Pueden ser el inicio de un posible cambio de oficina. En cambio en la imagen que prosigue (Fig. 6.3) se expresan las circunstancias que provocan un cambio de espacio en un período breve de tiempo.

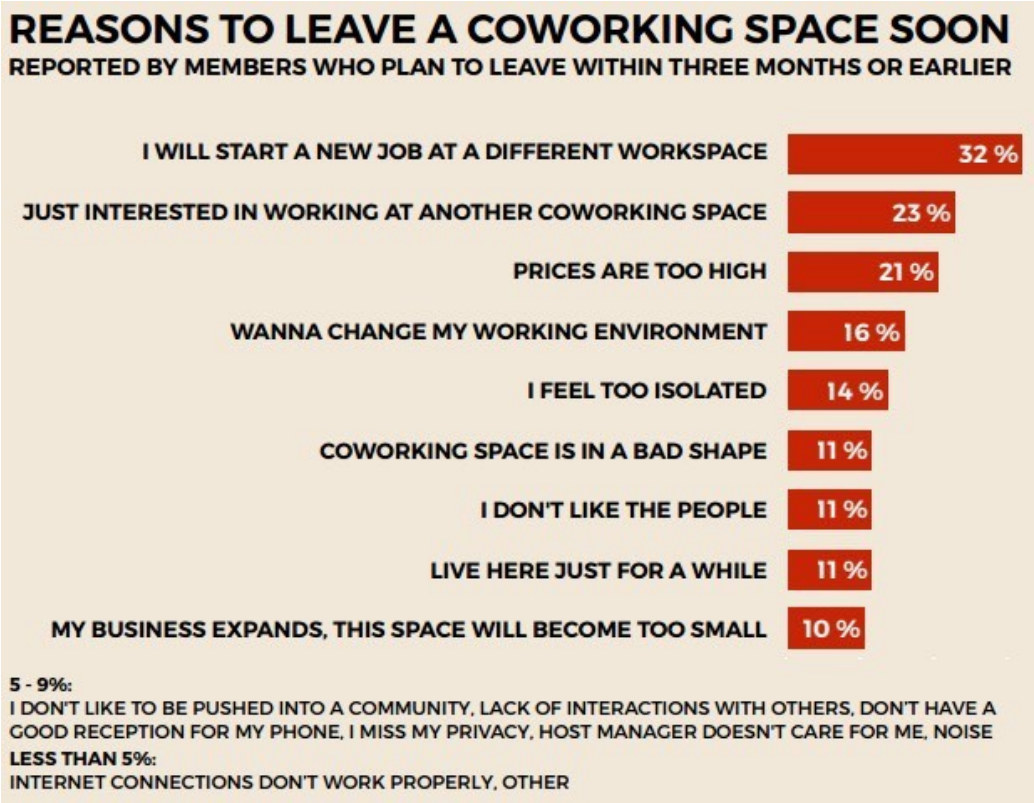

Fig. 6.3 Razones de cambio de oficina *coworking* (Deskmag, 2016)

La primera razón es la decisión de comenzar un nuevo trabajo en un espacio *coworking* diferente. Puede ser debido a que este nuevo trabajo sea incompatible con el estilo del *coworking* del que era miembro o que el nuevo espacio le ofrece mejores condiciones para desarrollar el nuevo proyecto profesional.

Como segunda circunstancia de cambio sigue el interés en cambiar de espacio. Esto se debe sin duda a que la actual oficina no satisface las necesidades y deseos del cliente. No percibe que esté recibiendo un servicio a la altura de sus expectativas.

En un destacado tercer puesto se encuentra la sensación de estar pagando un precio demasiado elevado. De hecho, si el espacio *coworking* no realiza las actividades de presentación y creación de sinergias entre los usuarios, el cliente terminará pensando que cualquier precio es demasiado alto para sentarte en una sillacon una mesa.

Existen otras razones más subjetivas como querer cambiar de ambiente de trabajo por no encajar en el que se encuentra uno. Puede ser un pensamiento subjetivo del cliente o estar justificado si el gestor no ha sabido crear un ambientede trabajo positivo y enriquecedor.

En la misma línea de lo anterior se encuentra la situación de querer abandonar la oficina por sentirse solo y no integrado con el resto de compañeros. Es una razón que hará abandonar el grupo. Se presupone que los usuarios de un espacio *coworking* son personas abiertas, sociables y que se desarrollan bastante bien en las relaciones humanas. Sin embargo, no hay que olvidar las excepciones y procurar la integración de absolutamente todos los miembros.

En un segundo orden de importancia aparecen motivos como un espacio en mal estado, que no gusten los compañeros, estar sólo de paso o la expansión del negocio del cliente, entre otros.

Es muy interesante apuntar y considerar todas estas razones y aplicar medidas en el Plan de Negocio para que estas situaciones no se den en la oficina que se pretende constituir.

Para ello, es esencial obtener la información directa de los clientes. Se deben conocer las situaciones con las que se encuentran satisfechos, para potenciarlas y no perderlas. Y lo que es más importante, hay que detectar aquéllas con las que se sienten decepcionados o que les provocan malestar, para corregirlas y eliminarlas.

Por tanto, como plan de mejora se realizará una sesión semanal en la que se reunirá a todos los usuarios de la oficina *coworking*. En ella, se podrán plantear abiertamente todas las situaciones que se estén produciendo. Como se ha mencionado antes, se hablará de los hechos positivos y de los negativos y se dejará el tiempo necesario para plantear sugerencias de mejora. El objetivo es involucrar enel proceso a los propios clientes.

También se celebrarán reuniones en privado entre el gestor y el cliente, para que este último pueda expresar sin cohibiciones ciertas situaciones que quizás en público no comentaría. Estas sesiones individuales también servirán para conocer mejor la situación

personal y laboral del cliente, estrechar los lazos de unión y poder ayudarle en todo lo que esté dentro de las posibilidades del gestor.

Existen diferentes métodos de gestión de calidad. Este Plan de Negocio va a utilizar un enfoque ''socrático'' como forma de aprendizaje y búsqueda de acciones que se puedan mejorar. Consiste en realizarse una seria de preguntas de forma ordenada, cuyas respuestas proporcionarán la información necesaria para poder analizar y resolver el problema.

Lo primero que se pregunta este enfoque es *qué* observaciones se han producido. Es importante apoyarlas con hechos para conocer bien de qué se trata. Inmediatamente después habrá que preguntarse *quién* está implicado y a quiénafecta. Hay que saber también *dónde* se sitúa el problema, puede ser una ubicación física o no. Llegados a este punto se planteará si existe alguien con capacidad para abordar el problema. En este caso la respuesta es clara, el gestor, con la ayuda de su empleado y la colaboración de los usuarios es la persona que dispone de la capacidad para resolver el problema.

Otra cuestión importante es *cuándo y cómo* ocurre la situación conflictiva, si coincide con algún otro hecho y de qué forma se produce. Por otro lado, es necesario conocer el *cuánto*, referido a qué magnitud tiene el problema, cuál es el coste asociado y todos los efectos que produce. Por último, hay que preguntarse el porqué, por qué se hace de esa manera y con ese método de trabajo y si existen alternativas al procedimiento actual.

Son una serie de preguntas cuyas respuestas enfocarán mucho mejor la situación que se quiere cambiar.

Otro sistema de mejora continua que se empleará es el círculo de Deming, o ciclo PDCA.

Se pasa del sistema de información, resumido anteriormente, a un sistema para la mejora continua. Nuevamente es necesario recordar que se trata de un negocio de prestación de servicios, por lo que hay que adaptar todos los sistemas o planes. Muchos de ellos están diseñados para ser implantados en un entorno de fabricación o producción, donde existe una gestión de la cadena de suministro, clave en el buen funcionamiento de la organización.

Volviendo al círculo de Deming, llamado así por William Edwards Deming que popularizó su uso. Fue un ingeniero estadounidense que estudió y escribió sobre los procesos de mejora y calidad en las organizaciones.

En la imagen (Fig. 6.4) se muestra un ejemplo del esquema del círculo de Deming.

Fig. 6.4 Representación ciclo PDCA (Calidad & Gestión consultoría, 2015)

Quizás sea más correcto nombrarle ciclo PDCA, ya que a pesar de que Deming lo popularizara no es el creador del ciclo. Está basado en las ideas de Walter A. Shewhart, físico, ingeniero y estadístico estadounidense, y establece un concepto de mejora de la calidad a través del seguimiento de cuatro pasos. Las siglas PDCA son su acrónimo: *Plan, Do, Check Act*. Es uno de los métodos más utilizados y consiste en:

- *Plan (Planificar):* Es la primera fase del proceso de mejora. Implica marcar los objetivos que se quieren lograr. Para ello se deben conocer las tácticas y recursos que se van a emplear.

- *Do (Hacer):* Es el momento de llevar a cabo lo planificado. Puede realizarse de manera controlada para que sirva de prueba y posterior implantación a nivel global.

- *Check (Comprobar):* Se debe comprobar si efectivamente los cambios realizados después de su puesta en marcha han resultado positivos o no. Se realiza después de transcurrido un tiempo establecido de desarrollo de las nuevas acciones de mejora. Se hace una recopilación de datos y una comparación entre los objetivos y metas marcados al inicio.

- *Act (Actuar):* Una vez concluido el paso anterior se dispone de los datos reales de la mejora. Pueden ocurrir dos circunstancias. La primera, y posiblemente la más habitual, es la existencia de desviaciones negativas, por lo que es el momento de aplicar medidas de corrección para mejorar estas situaciones. Si se consiguen los objetivos planificados, hay que sistematizar el proceso y documentarlo.

Este modo de proceder es muy útil y es muy recomendable establecerlo como acción habitual. No es un procedimiento de aplicación puntual, de ahí la consideración de círculo o ciclo. Es un planteamiento de mejora continua, por lo que nunca debe finalizar.

A continuación, se exponen una serie de puntos que el gestor de la oficina*coworking* debe supervisar y controlar. Son situaciones clave donde la mejora continua es necesaria para evitar el abandono de los clientes.

- Puestos de trabajo ergonómicos y con buenas condiciones de iluminación y temperatura.
- Limpieza de la oficina.
- Conexión a Internet de alta velocidad y sin fallos de recepción.
- Buen funcionamiento de los equipos e instalaciones.
- Ambiente de trabajo respetuoso.
- Fomentar la interacción entre los usuarios y búsqueda de sinergias.
- Inclusión de todos los miembros en las distintas actividades.
- Interés en la carrera profesional de los clientes.
- Búsqueda de formación complementaria de utilidad.
- Búsqueda de actividades sociales que creen lazos de unión y buen ambiente.
- Actualización de la página web y redes sociales.

7. Descripción de la oficina

En este apartado se realiza una pequeña descripción de la oficina. La intención es construir en la mente del lector el espacio *coworking*, para que pueda hacerse una idea del resultado final.

La oficina se divide en tres espacios, la zona de trabajo, la sala de descanso y los baños.

El área total del local debe rondar los 200 m^2.

Zona de trabajo

La zona de trabajo está diseñada para albergar entre 30 y 35 puestos de trabajo, un pequeño despacho para el gestor y la sala de reuniones.

Obviamente todas las estancias deben poseer una instalación eléctrica. En el caso de los puestos de trabajo, cada puesto dispondrá de cuatro enchufes, para uso individual del cliente.

El lugar individual de trabajo constará de una mesa en forma de L. Deben ser unas mesas amplias para que sea cómodo trabajar en ellas, se disponga de espacio suficiente para poner el portátil e incluso una pantalla adicional y quede espacio para los papeles y demás utensilios. La idea es instalar grupos de cuatro mesas juntas, pero divididas entre ellas. Se busca esta división para dotar de privacidad al espacio de trabajo de cada cliente y que se

pueda mantener contacto visual con el resto de usuarios. Además, cada puesto contará con una cajonera y una silla de oficina regulable con ruedas. Es muy importante coordinar la distribución de los puestos con la instalación de los paneles de luz led. Todos los puestos deben gozar de una excelente iluminación. Además, en uno de los lados de esta zona se ubicarán los armarios y percheros.

La sala de reuniones contará con una única mesa, muy espaciosa, que puedan ocupar diez o doce personas. Se dispondrá de las respectivas sillas y se instalarán una pantalla amplia de televisión y una pizarra blanca magnética con marco de aluminio. El objetivo de la pantalla de televisión es que los usuarios puedan conectar sus portátiles y mostrar en ella el contenido que se deseen, algo muy útil en presentaciones a terceras personas. Respecto a la pizarra, comparte objetivo con la pantalla, pero de un modo más tradicional pudiendo escribir en ella o colgar gráficos o imágenes en papel mediante imanes.

Por último, el despacho del gestor debe tener un entorno agradable, que invite al diálogo. Se dispondrá de una mesa en forma de L igual que la de los puestos de trabajo, con una silla idéntica. Con esta decisión se mandan varios mensajes a los clientes. El primero es que el gestor dispone de las mismas condiciones que los usuarios, es decir en todo el espacio todos tienen las mismas comodidades. Elmensaje que se envía es que en la oficina se trabaja entre iguales. Otra lectura esque las calidades que se consideran satisfactorias para los clientes también lo son para el gestor. Dentro del despacho se contará con una cajonera, armario y perchero.Además, habrá un par de sillas para que los usuarios o quien acceda puedan sentarse cara a cara para dialogar.

Existirá también a disposición de los usuarios una máquina multifunción que realice las labores de impresión, escáner y fotocopiadora.

Todas estas zonas estarán climatizadas, para un mayor confort de los clientes.

Por último, en la sala se colgarán dos extintores de incendio, como medida de seguridad. También existirá un botiquín de primeros auxilios.

Sala de descanso

Es un área de la oficina muy importante. Es el lugar más propicio para que los clientes interactúen de forma natural.

Es una zona pensada para relajarse y desconectar por unos minutos deltrabajo, en la que poder tomar algo durante el descanso de media mañana mientras se conversa con los compañeros sobre temas de todo tipo.

Por tanto, debe ser un espacio cómodo, distendido y ameno. El hecho de que los clientes se conozcan y creen vínculos de amistad es fundamental para el buen funcionamiento de la oficina *coworking*. La posterior colaboración y creación de sinergias vienen ligadas.

En cuanto al mobiliario se dispondrá de un par de sofás y sillones y una mesa tipo *office*. En cuanto a los electrodomésticos, se instalarán un frigorífico, un microondas y una cafetera de cápsulas. De esta manera, los usuarios podrán llevar a la oficina cualquier alimento sabiendo que se conservará correctamente. La opción del microondas es fundamental para aquéllos que decidan comer en la misma oficina, de manera rápida y sencilla. En cuanto a la cafetera de cápsulas es indispensable en cualquier centro de trabajo, permitiendo elaborar diferentes tipos de cafés, infusiones o chocolates.

Baños

Los baños, sobre todo, deben ser siempre funcionales, pero sin descuidar la imagen. Es la zona donde el cliente va a pasar menos tiempo, pero donde debe disfrutar de todas las comodidades y sentirse lo más a gusto posible. Por ello, hacer hincapié en la limpieza es primordial.

Existirán un baño femenino y un baño masculino. El femenino constará de cinco inodoros y tres lavabos y el masculino, de dos inodoros, cuatro urinarios y tres lavabos.

Como sistema de secado se dispondrá de una máquina expendedora de papel reciclado, con su correspondiente cubo de basura.

CAPÍTULO 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción

El plan de recursos humanos para la oficina *coworking* que se presenta en este Plan de Negocio no es complejo en la forma, pero sí en el fondo.

No es complejo en la forma ya que el número de trabajadores totales del centro es de dos personas. Sin embargo, la elección y características de estas dos personas deben cumplir unos requisitos esenciales.

El espacio *coworking* es un lugar de relaciones humanas, de prestación de servicios. Por tanto, aquellas personas interesadas en trabajar en la oficina deben tener muy presente estas circunstancias. Además, es importante que crean realmenteen la idea del *coworking*, como una nueva forma de concebir el desarrollo profesionalpara un segmento de la sociedad.

A lo largo de este capítulo, se expondrá el equipo fijo de trabajo ideado para organizar la oficina, así como las cualidades tanto de formación como personales que se precisan.

Posteriormente, se complementará la parte anterior explicando qué personal externo se debe subcontratar para realizar las tareas que queden pendientes.

Finalmente, se reflejarán las diferentes retribuciones y condiciones de todas las personas que trabajen de manera fija o puntual en la oficina.

2. Equipo

En este apartado se especifica el personal interno de la oficina. Se titula *Equipo* porque precisamente es lo que se busca y espera obtener, un equipo de trabajo que reme a favor del espacio *coworking*.

El Plan de Negocio está diseñado para que se pueda realizar únicamente con una persona como ideóloga del negocio y que sólo se necesite contratar de manera fija a un trabajador.

Los roles de trabajo serán:

- Gestor de la oficina *coworking que en este caso seria el secretario cameral*.
- Asistente ejecutivo

Al tratarse de una organización tan reducida la existencia de un organigrama es innecesaria.

A continuación, se detallan las características y perfiles profesionales de ambos roles.

Gestor de la oficina *coworking*

Según está diseñado el Plan de Negocios, el gestor de la oficina es el secretario de la Cámara , siendo esta la que realiza la inversión económica necesaria.

Es la persona que en representación de la Cámara realiza el estudio previo, el Plan de Negocio, del espacio *coworking*. Es un negocio, que por sus características puede llevarse a cabo sólo con la iniciativa individual de una persona y asi lo recogemos

Como se ha escrito a lo largo de este documento, la formación profesional debe ir acompañada de unas habilidades personales estrictamente necesarias.

A continuación, en diferentes apartados, se muestra el perfil del gestor de la oficina.

Formación

Un espacio *coworking* está formado por un conjunto de profesionales mayoritariamente con una formación universitaria. Esto no quiere decir que secierren las puertas de la oficina a personas que no dispongan de dicha formación.

Por esta razón, y debido a que el gestor debe tener unos conocimientos generales del mundo de la empresa y unas capacidades técnicas notables, se precisa de una formación universitaria para ocupar dicho puesto.

En cuanto a la titulación en concreto, aquélla que le confiere de todas las habilidades necesarias es la Ingeniería Industrial, con especialidad en Organización Industrial.

Es la carrera universitaria que, por su plan de estudios y formación, mejor puede preparar a la persona para ser responsable último de la oficina *coworking*. Capacita para la gestión y dirección de empresas dedicadas a la producción o la prestación de servicios. Además, esta formación no se centra en un área en concreto sino que abarca todas las áreas, por lo que el ingeniero de organización es una persona que posee conocimientos sobre las funciones de calidad, compras, comercial,producción, costes, mantenimiento, medio ambiente, mejora continua, gestión de la cadena de suministros, recursos humanos, etc. En definitiva, es una persona que posee una visión global de la empresa.

Aparte de esta formación multidisciplinar, estaría muy bien complementarla con ciertos cursos adicionales, cursos orientados más a la formación en la gestión de personas, liderazgo de grupos y técnicas depuradas de trabajo.

Habilidades personales

El mundo de la organización industrial es muy amplio y variado. Sin embargo, en la mayoría de puestos de gestión las habilidades personales son necesarias, por lo que se presupone que este perfil profesional se debería caracterizar por disponer de ellas.

Son habilidades personales tales como las que se exponen a continuación:

- *Actitud proactiva:* es algo fundamental para toda persona que decide implantar su propio negocio. Debe ser una cualidad bien entendida, no se trata de lanzarse a realizar acciones sin pensar en las consecuencias, pero sí se entiende como una actitud de voluntad en la resolución de problemas sin la necesidad de la aprobación o consejo de una tercera persona. Si existe un problema que puede resolver uno mismo, hay que decidirse a resolverlo.

- *Facilidad para relacionarse con personas desconocidas:* es una habilidad altamente necesaria. Cuando se crea una empresa desde cero, con toda seguridad se van a conocer nuevas personas y es necesario obtener de ellas lo que se precise. Para eso resulta imprescindible que exista una facilidad de comunicación entre el gestor y quien corresponda en cada caso.

- *Educación, amabilidad y saber estar:* es una matización muy importante. Existen personas con facilidad de palabra, que, además, tienen facilidad para relacionarse en entornos desconocidos, pero que no mantienen unas formas educadas ni correctas. Hay que saber llegar a los demás de forma correcta. Acciones como pedir las cosas por favor, dar las gracias o agradecer una tarea encomendada, marcan las diferencias en una relación humana.

- *Mostrarse extrovertido y amigable:* se trata de poseer una actitud algo diferente a la convencional. La sociedad está acostumbrada a ciertos formalismos, que son correctos pero limitan el trato personal. Con esta característica lo que se pretende es disminuir la distancia personal que existe entre dos personas que se acaban de conocer o hace poco que se conocen. El objetivo es conseguir que el trato humano sea mucho más cercano y que se acorten los plazos de tiempo que suelen existir para llegar a una relación de confianza con la otra persona.

- *Facilidad de palabra en público:* teniendo en cuenta las anteriores habilidades descritas, se podría presuponer ésta. Sin embargo, no siempre es así. Puede haber personas que, cara a cara o en pequeños grupos, se sientan muy a gusto, pero que sufran en entornos más numerosos. En este caso, es importante que el gestor de la oficina sea capaz de hacer llegar el mensaje oportuno a todos los miembros, cuando se dirija a ellos de forma global.

- *Disposición a escuchar a los demás:* es tan importante o más que lafacilidad para hablar. Para que exista buena comunicación hay que saber hacer llegar el mensaje, pero también lo es saber recibir el de la otra persona. Es esencial que el cliente se sienta escuchado y que puedaexpresarse con libertad sabiendo que el gestor del espacio le atenderá conamabilidad. Por otro lado, y como se ha visto en el apartado de *Mejora continua,* el *feedback* de los usuarios es imprescindible, por lo

que saber escuchar a los clientes es algo fundamental, sobre todo, para conseguir la salud del negocio.

- *Interés en las personas:* éste no es un negocio que pueda prosperar si no gusta estar en continua relación con los demás. Una oficina *coworking* no es una fábrica de bolígrafos. Aquí se está trabajando con y, sobre todo, para las personas. El gestor debe preocuparse e interesarse por la situación individual de cada cliente. De hecho, uno de los objetivos de las oficinas *coworking* es que aumente la productividad y, por qué no, los beneficios de los usuarios. Desde un punto de vista más objetivo, si le va bien al cliente, le va bien al negocio.

- *Mentalidad abierta:* se refiere a tener una posición abierta ante sugerencias y cambios. No se pueden perder oportunidades por el hecho detener unos prejuicios establecidos. Además, facilita el trato con los clientes, si uno se muestra como una persona que no critica las accionesde los demás por el hecho de no compartirlas. No hay que confundir esta actitud con no tener personalidad.

- *Empático:* es una cualidad muy relacionada con mostrar interés en las personas. La empatía se define como saber posicionarse en la piel de los demás. Cuando un cliente se acerque a hablar de una situación en concreto es importante ser capaz de verla desde su punto de vista, entender cómo se siente y cómo le está afectando la situación personalmente.

- *Pasional:* en cualquier dedicación laboral sentir pasión por lo que se hace es la cualidad que más va a diferenciar a un individuo del resto. De hecho, y más en negocios dedicados a la prestación de servicios, es algo que prácticamente se precisa para que prosperen. Se vuelve a la idea que se ha mostrado a lo largo de este Plan de Negocio, cuando se trabaja para las personas la actitud y personalidad deben ser completamente diferentes de quien no tiene ningún tipo de trato a la hora de realizar su trabajo.

- *Responsable:* hasta ahora se ha mostrado un perfil de persona más visceral pero no hay que olvidar que también se precisa un importante grado de responsabilidad. Sin consciencia de las obligaciones que se deben cumplir, es difícil no incurrir en errores. Es necesario que al frente del negocio se encuentre una persona con buen juicio y responsable.

- *Con buen sentido del humor:* que el gestor sea una persona con buen sentido del humor es algo muy positivo. Es agradable que una persona llegue al trabajo dando los buenos días con una sonrisa e, incluso, gastando alguna pequeña broma. Alguien que se permita bromear, siempre siendo conscientes de donde se encuentra el límite, será una persona con la que la relación personal va a crecer.

- *Buena presencia:* esta característica se refiere a que la persona se preocupe por su imagen y aspecto físico. Alguien a quien le guste ir bien vestido no significa tener que ir muy arreglado, sino dedicar el tiempo justo para ir de manera correcta. Aunque se sabe que no se debe juzgar por las apariencias, lo primero que los demás ven en una persona es su imagen. Por tanto, es importante cuidar ciertos detalles para que inicialmente no surjan posibles prejuicios negativos. Cualquier estilo quese quiera ofrecer es válido, pero debe ser cuidado.

- *Atractivo y motivador:* atractivo en el sentido de que sea una persona que capte el interés de los demás. Hay personas que tienen esa capacidad de atracción, de liderazgo. Si el gestor de la oficina se convierte en alguien influyente para sus clientes tiene una gran ventaja. Ser motivador se refiere a estar siempre dando apoyo a los usuarios y animándoles a mejorar, mostrando siempre su buena disposición y el respaldo por parte de la oficina *coworking*.

- *Inconformista y curioso:* alguien que nunca diga basta, que siempre crea que se puede mejorar lo realizado hasta el momento. Debe estar muy ligado al pensamiento de la mejora continua. Se necesita una persona que esté siempre pensando en qué partes se puede mejorar y qué nuevas herramientas se podrían utilizar.

- *Luchador:* cuando se decide organizar su propia empresa hay que estar dispuesto a luchar día a día, ser consciente de que muchos días se recibirán sólo golpes, sobre todo al principio. Es estar dispuesto a arruinarse y volver a empezar de nuevo. En definitiva, aprender de los errores que provocan caídas, para que, cuando se superen, esos mismos errores se conviertan en experiencia.

Experiencia profesional

Como gestor y dueño de la organización es muy recomendable que se disponga de una experiencia previa. De hecho, casi se presupone que este negocio estádiseñado para alguien que ya ha conocido el mundo de la empresa, que no sea una primera experiencia laboral.

Haber conocido uno o más lugares de trabajo proporcionará multitud de ideas para implementar en la oficina *coworking*. Aprovecharse de la experiencia vivida es algo fundamental y que habitualmente marca la diferencia.

Por el perfil profesional descrito, de ingeniero de Organización, la experiencia de la persona posiblemente estará ligada a alguna de las siguientes actividades:

- Diseño de organizaciones

- Estudios de mercado

- Análisis financieros

- Estudios de viabilidad
- Planificación y control de la producción
- Jefe de proyectos
- Optimización de procesos y recursos
- Control de inversiones y costes
- Gestión de equipos (liderazgo, toma de decisiones, etc.)
- Gestión de almacenes
- Trato con proveedores y

clientes Funciones a desarrollar

Dentro de las funciones principales que son competencia del gestor de la oficina se encuentran las siguientes:

- Responsable de que la obra de acondicionamiento del local se lleve a cabo correctamente, convirtiéndose en la oficina *coworking* deseada. Verificación de que todas las instalaciones funcionan correctamente y que el equipo y mobiliario están completos.
- Gestión interna a todos los niveles del espacio *coworking*, financiera, legal, etc.
- Contratación de los servicios externos diarios que precisa el espacio,como, por ejemplo, la conexión a Internet y el servicio de limpieza.
- Búsqueda de la persona a contratar para formar parte de la oficina.
- Búsqueda constante de clientes.
- Recibimiento y distribución de los usuarios.
- Organización de reuniones semanales de seguimiento de la calidad.
- Organización de reuniones individuales con los clientes.
- Impulso y potenciación de la interactuación de todos los usuarios.

- Creación de sinergias entre los usuarios.
- Estimulación de un buen ambiente de trabajo a través de actividades de ocio.
- Organización de cursos de formación complementaria.
- Organización de eventos y excursiones fuera de la oficina.
- Resolución de posibles conflictos internos.

Asistente ejecutivo

Se trata del único trabajador que tendrá dedicación exclisiva. Con su labor yla del gestor, será suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes, sobre todo al principio, cuando el porcentaje de ocupación será bajo.

Se debe realizar un proceso de selección amplio y preciso. La persona elegida para formar parte del equipo debe cumplir con los requisitos necesarios. Será una pieza clave en el buen funcionamiento del negocio, convirtiéndose en la manoderecha del gestor.

El planteamiento final es que el asistente personal pueda incluso suplir al gestor en ciertas ocasiones y responsabilidades, poniéndose al frente del negocio.

A continuación, se detalla el perfil del asistente personal, analizándolo desde las mismas perspectivas anteriormente utilizadas para el puesto de gestor:

Formación

En cuanto a la formación existe en España un abanico de posibilidades diferentes para formarse en esta disciplina.

Existen cursos de duración variable, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Curso de secretariado internacional de alta dirección
- Curso de técnico superior en secretariado
- Curso de secretariado de dirección
- Curso superior en secretariado de dirección y contabilidad

También se puede encontrar formación en este ámbito impartida en universidades, como por ejemplo:

- Grado en Asistencia de dirección, Universidad de Navarra

- Curso Business Assistant, Universidad Rey Juan Carlos

Esto sólo es una muestra, ya que se pueden encontrar diferentes cursos relacionados con la materia en multitud de centros educativos.

Esta formación cualifica a la persona para una gran cantidad de funciones diferentes, que más adelante se explicarán.

Será altamente valorado el dominio del inglés.

Habilidades personales

En este aspecto, las habilidades que se solicitan a la persona son las mismas que se precisan para el gestor del espacio *coworking*.

En resumen, se necesitan buenas habilidades de organización y comunicación verbal y escrita, así como estar preparado para trabajar con un enfoque de servicio al cliente.

Las habilidades personales serán las que decanten la decisión del gestor a la hora de contratar a la persona. En cuanto a la formación y conocimientos se prevé que exista una igualdad dentro de unos límites. Una vez, se satisfaga ese requisito, la decisión se basará en las sensaciones personales del gestor.

Hay que tener en cuenta que el asistente se convertirá en la persona de máxima confianza dentro de la oficina *coworking*, por lo que la relación con el gestordebe ser la más fluida y cercana posible.

Experiencia profesional

Como es habitual se valorará la experiencia de haber trabajado con anterioridad en otras empresas. Sin embargo, aunque es un punto que obviamente suma en la decisión final, no se planteará como algo decisivo. Se valorará positivamente que la persona haya realizado trabajos en los que la prestación del servicio se tuviese que realizar hacia varias personas simultáneamente. Se considera que es mejor que la persona haya trabajado para un equipo en lugar de haber sido asistente de una única persona.

Se busca que la persona sobre todo se muestre interesada en el proyecto, que quiera implicarse y formar parte activa del mismo desarrollando un papel determinante dentro de la organización.

Para que este negocio prospere se necesita personal profesional, pero también con esa pasión de la que se ha hablado en las habilidades personales del gestor.

Funciones a desarrollar

Respecto a las funciones a desarrollar por parte del asistente, se pueden resumir en labores de apoyo al gestor de la oficina en cuanto a organizar, coordinar yejecutar los diferentes trabajos que correspondan.

Entrando en un mayor grado de detalle, a continuación se exponen las principales obligaciones del asistente:

- Atender el teléfono.
- Responder los correos electrónicos de dudas y cuestiones sobre el espacio *coworking*.
- Atender las solicitudes de los clientes que no precisen de la intervención del gestor.
- Potenciar las relaciones personales entre los usuarios.
- Coordinar las reservas de la sala de reuniones.
- Verificar que todas las instalaciones funcionan correctamente.
- Comprobar que la limpieza del local es óptima y que la empresa responsable cumple con el servicio.
- Controlar el pago de las cuotas generales por parte de los clientes.
- Controlar el pago de los servicios adicionales por parte de los clientes.
- Junto al gestor, guiar y proporcionar lo necesario a los nuevos clientes.
- Aprovisionar al local de las necesidades de recursos y material pertinente.
- Actualización de las redes sociales.
- Asumir las responsabilidades y tener iniciativa cuando el gestor no se encuentre en la oficina.
- Abrir de manera puntual la oficina.

3. Subcontratación

La subcontratación de ciertos servicios es imprescindible. Por un lado hay servicios que en una empresa pequeña deben subcontratarse por razones económicas. Y por otro, la subcontratación ofrece una flexibilidad que se necesita en los primeros meses de vida de un negocio.

Los servicios a subcontratar por parte de la oficina *coworking* son:

- El servicio de limpieza de las instalaciones
- El personal encargado de impartir las clases de formación complementaria
- El mantenimiento, cuando se precisen sus servicios

En cuanto al servicio de limpieza, se contratará a una empresa especializada en el sector. Se buscará que tenga buenas referencias pero sin que suponga un desembolso económico superior a lo estrictamente necesario. De hecho, en caso de necesidad, si el negocio no progresara como está planeado, las labores de limpieza externalizadas serían suprimidas. La obligación de mantener el espacio limpio y en condiciones pasaría a formar parte de las tareas del gestor de la oficina.

Respecto a la formación complementaria para los clientes, se establecerán contactos previos con distintos candidatos. Se elegiría aquél que mejor cumpla lo solicitado dentro de unos límites de precio. La organización de estas formaciones supone unos ingresos extra a la oficina, ya que los clientes deben abonar el pago si desean asistir. Con el pago realizado por parte de los clientes, el gestor paga a la persona que viene a impartir la formación y además, se consigue el correspondiente beneficio.

Por último, cuando se mencionan las labores de mantenimiento, se refiere exclusivamente a situaciones puntuales que el gestor no pueda resolver por él mismo, por ejemplo, la rotura de una cañería del baño o un mal funcionamiento del sistema de climatización.

4. Condiciones laborales y retribuciones

La intención de este apartado es mostrar las condiciones laborales de los empleados de la oficina *coworking*.

Como se ha comentado, la oficina contará inicialmente con dos trabajadores fijos, el gestor, dueño del negocio, y un asistente ejecutivo.

Como trabajadores subcontratados se encuentran el personal de limpieza, las distintas personas que impartan los cursos de formación complementaria y todo aquel profesional que tenga que ser llamado para realizar algún tipo de actividad en las instalaciones.

A continuación, de manera desglosada, se exponen las condiciones de trabajo y retribuciones asociadas.

Gestor de la oficina *coworking*

Al tratarse del director del negocio, las condiciones que se establecen a continuación son totalmente flexibles. Los primeros meses del negocio obligarán al gestor a dedicarle casi por completo su tiempo.

Jornada de trabajo

De lunes a viernes desde la apertura a las 9:00 hasta las 20:00 horas, hora del cierre de la oficina. Al disponer de un asistente este horario puede alterarse, por ejemplo, en la hora de entrada, o en algún momento a lo largo del día que el gestor necesite para realizar alguna gestión.

Salario

Se establecerá un salario inicial para ver su influencia en la cuenta de resultados de la empresa. Sin embargo, como dueño del negocio, hasta que seestabilice, podrá renunciar a cobrar su salario, o una parte, en función de lascircunstancias y necesidades del espacio.

Se establece un salario para el gestor de 1.400 € al mes, además de las correspondientes pagas extras, en este caso tres pagas extras en los meses de abril, agosto y diciembre, resultando un salario anual de 21.000 €, dividido en 15 pagas.

Vacaciones

Se establecen 22 días laborales de vacaciones, más 3 días extra al año por motivos personales, en total 25 días laborales al año.

Posibilidades de mejora

Las posibilidades de mejora van ligadas al crecimiento del negocio, encontrándose en una situación favorable en cuanto a la situación económica.

Esta mejora se podría traducir en un horario más flexible y menos comprometido para el gestor, un aumento salarial o una tercera posibilidad más ambiciosa, la apertura de un segundo espacio *coworking*.

En el caso de la apertura de un segundo espacio, el gestor pasaría a dedicar gran parte de su tiempo al nuevo espacio, manteniendo la calidad del primero. Sin embargo, como es lógico pensar este segunda oficina precisaría más su presencia que la otra, al ser la primera un negocio con automatismos ya creados.

En este supuesto, gestionaría principalmente la nueva oficina, manteniendo una labor de supervisión en el primer espacio *coworking*.

Asistente ejecutivo

Es el único empleado fijo del que dispone la oficina. Las condiciones que se plantean a continuación deben cumplirse rigurosamente, ofreciendo una estabilidad total a la persona contratada.

Jornada de trabajo

El horario de trabajo será de lunes a viernes, de 9:00 a 18:00 horas, con una hora libre para comer. Por lo tanto, el trabajador cumplirá 8 horas diarias, sumando 40 horas laborales a la semana.

La oficina *coworking* se encuentra abierta de 9:00 a 20:00 horas por lo que el asistente tiene entre sus obligaciones abrir el centro todos los días. Sin embargo, el cierre es una obligación del gestor.

Como se puede comprobar, el gestor permanecerá solo en la oficina de 18:00 a 20:00 horas, y durante la hora de la comida del empleado. Está estructurado de esta manera para que el asistente se encargue de abrir el espacio, ofreciendo flexibilidad de horario al gestor. El asistente estará en la oficina en las horas de mayor carga de trabajo, ya que se supone que a última hora del día el número de clientes se reducirá considerablemente.

Salario

El salario del asistente personal se establece en 1.100 € al mes, además, de las correspondientes tres pagas extras de abril, agosto y diciembre, resultando un salario anual de
16.500 €, dividido en 15

pagas. Vacaciones

Se establecen 22 días laborales de vacaciones, más 3 días extra al año por motivos personales, en total 25 días laborales al año.

La concesión de las vacaciones queda pendiente de la aprobación del gestor. Sin embargo, éste se compromete a aprobar un mínimo de 10 días laborables, 2 semanas naturales, de vacaciones seguidas en el mes de agosto.

Posibilidades de mejora

Entre las posibilidades de mejora y progresión por parte del asistente se encuentran las siguientes.

El salario establecido se plantea como inicial, con posibilidades de revisión en cuanto el negocio comience a dar beneficios o el porcentaje de ocupación de la oficina sea elevado y estable.

En el supuesto escenario de la apertura de un segundo espacio *coworking*, el asistente personal será con casi total probabilidad y siempre y cuando haya demostrado su implicación y dedicación al proyecto, la persona elegida para convertirse en el nuevo gestor de la primera oficina *coworking*.

Este ascenso de asistente ejecutivo a gestor implicaría la correspondiente subida salarial y de condiciones laborales que ostenta el cargo. En el proceso de cambio, el dueño del negocio realizaría tareas de supervisión del nuevo responsable.

Servicio de limpieza

Analizando las ofertas que existen en el mercado, los precios por hora de servicios de limpieza para empresas como la planteada en este Plan de Negocio oscilan entre 10 y 15 €.

El planteamiento inicial es contratar tres días de limpieza a la semana, solicitando una hora de servicio, es decir, 3 horas semanales o 12 horas mensuales.

Para establecer un precio fijo del servicio, teniendo en cuenta los precios indicados anteriormente, se asume un coste de 13 € la hora.

Por tanto, resulta un gasto mensual de 169 €.

Personal encargado de impartir formación complementaria

Esta formación complementaria principalmente se centrará en clases de inglés, pero el objetivo es impartir clases de cualquier tema que pueda ser interesante para los clientes, como temas relacionados con las finanzas, gestoría, publicidad, desarrollo personal, etc.

El procedimiento a seguir será el siguiente. La oficina planteará la posibilidad de ofrecer unas clases determinadas y, en función de la participación de los clientes, finalmente se aprobará o no. En principio, y sobre todo para impulsar la propuesta, con la existencia de tres usuarios interesados en participar, se organizará la sesión.

Una vez analizada la oferta existente en cuanto a clases para empresas, el precio para contratar a la persona que impartirá la clase se fija en 30 € la hora.

El gasto total mensual, dependerá de las sesiones que se impartan.

Personal de mantenimiento

Los servicios de mantenimiento se contratarán exclusivamente cuando sean necesarios.

Ante situaciones que requieran de un profesional cualificado para la pronta solución del problema, se procederá a contactar con varios establecimientos y se decidirá contratar el que mejor condiciones oferte, tanto económicas como deplazos.

Por tanto, es muy difícil estimar un gasto concreto en esta materia. En el apartado financiero se tendrá en cuenta dentro de gastos generales de mantenimiento.

CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO

1. Introducción

El plan financiero es una de las partes del Plan de Negocio que más interés despierta. Al fin y al cabo, cuando una persona se propone la constitución de una empresa, en la inmensa mayoría de casos, su objetivo es que se convierta en su fuente de ingresos. Dejando a un lado las organizaciones sin ánimo de lucro, toda empresa debe resultar económicamente rentable, por lo que no se ha tenido la figuraespecial de una Camara de Comercio.

En este capítulo, se va a analizar desde el punto de vista económico, si se debe llevar a cabo el proyecto o no. Para ello, se calculará la inversión inicial necesaria y la procedencia de las fuentes de financiación asociada.

Posteriormente, se realizará una estimación de ingresos para el año 1 del negocio. Esta primera estimación será detallada mes a mes, para, a continuación, hacer una estimación de los siguientes cuatro años, con lo que se obtendrá un estudio con vistas a los cinco primeros años de vida de la empresa.

En paralelo, se calculará la estimación de los gastos para realizar de manera posterior, la cuenta de resultados y balances.

Finalmente, se analizarán los resultados obtenidos.

2. Financiación inicial necesaria

Es un apartado en el que se deben contabilizar todas las actuaciones que implican una inversión económica. Se detallan a continuación.

Reforma del local

Se deben realizar las obras oportunas para la adecuación del local seleccionado. Ya que se trata de la instalación de una oficina, las obras no encierran mayor complejidad. Hay que montar los dos baños, la climatización del local e instalar la red eléctrica interna. En el resto del espacio, simplemente se trata de adecuar el suelo con tarima y realizar las divisiones de las distintas zonas. Estas zonasson la sala de reuniones, el despacho del gestor y la sala de descanso, delimitadas mediante mamparas de cristal con vinilos, para dotar a los espacios de una cierta intimidad.

Se calcula una inversión de 14.300 € (todos los cálculos se realizan sin incluir el IVA). El cálculo de los costes se ha realizado con un pequeño margen al alza, para estar siempre en una posición conservadora.

La inversión prevista para la realización de las obras es la siguiente (Tabla. 8.1).

Tabla 8.1 Inversión en la reforma del local

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Climatización	3.160
Instalación eléctrica	1.900
Baños	2.765
Tarima, paredes y ventanas	3.160
Mamparas de cristal divisorias	2.765
Tasa ayuntamiento 4% de la obra	550
TOTAL	**14.300**

Mobiliario y equipo

También hay que considerar la inversión en mobiliario y acomodación de la oficina. Se refiere a la disposición de los puestos de trabajo, las salas de reuniones y de descanso y el despacho del gestor. Éste último tiene un coste prácticamente igual al de un puesto de trabajo para cliente.

Por otro lado, se debe contabilizar todo el equipo informático necesario, así como electrodomésticos y aparatos eléctricos.

Para una mayor claridad, se exponen las necesidades de las tres salas por separado, la zona de trabajo (Tabla 8.2), el despacho del gestor (Tabla 8.3), la sala de reuniones (Tabla 8.4) y la sala de descanso (Tabla 8.5).

Tabla 8.2 Cuadro resumen inversión en la zona de trabajo

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
35	Mesa de trabajo	79	2.765
35	Cajonera	47	1.645
35	Silla de oficina	55	1.925
15	Armario	71	1.065
9	Perchero	32	288
1	Máquina multifunción	1.580	1.580
5	Cubo de basura	20	100
2	Extintor de incendios	24	48
1	Botiquín primeros auxilios	24	24
TOTAL			**9.440**

Tabla 8.3 Cuadro resumen inversión en despacho del gestor

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Mesa de trabajo	79	79
1	Cajonera	47	47
1	Silla de oficina	55	55
2	Armario	71	142
1	Perchero	32	32
2	Silla de despacho	63	126
2	Ordenador portátil	870	1.740
2	Teléfono fijo	55	110
1	Material de oficina	200	200
TOTAL			**2.531**

Tabla 8.4 Cuadro resumen inversión en sala de reuniones

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Mesa de reuniones	280	280
10	Silla de oficina	55	550
1	Pantalla de televisión 55"	600	600
1	Pizarra blanca magnética	145	145
TOTAL			**1.575**

Tabla 8.5 Cuadro resumen inversión en sala de descanso

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
4	Sillón	200	800
2	Sofá	320	640
1	Mesa office	120	120
1	Frigorífico	430	430
1	Microondas	95	95
1	Cafetera de cápsulas	70	70
1	Dispensador de agua	50	50
3	Cubo de basura	20	60
TOTAL			**2.265**

Una vez realizado el estudio de la inversión para las diferentes zonas de la oficina *coworking*, se puede calcular la cantidad total necesaria en inversión para la creación del espacio (Tabla 8.6).

Tabla 8.6 Cuadro resumen inversión en oficina

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Obra	14.300	14.300
1	Zona de trabajo	9.440	9.440
1	Despacho del gestor	2.531	2.531
1	Sala de reuniones	1.575	1.575
1	Sala de descanso	2.265	2.265
TOTAL			**30.111**

Sin embargo, existen otros conceptos que deben tenerse en cuenta. Son los gastos de constitución de la empresa, el capital social, gastos de alquiler previos a la apertura (1 mes), publicidad y servicios de luz y agua (1 mes). Se muestran en la siguiente tabla (Tabla 8.7). Aunque solo para el estudio se han tenido en cuenta los de constitucion.

Tabla 8.7 Cuadro resumen inversiones previa apertura

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Gastos constitución empresa	1.200	1.200
1	Capital social	3.000	3.000
1	Alquiler local	1.600	1.600
1	Luz y agua	100	100
TOTAL			**5.900**

Ahora ya se puede concretar el presupuesto necesario para la inversión inicial del proyecto, resumido en la siguiente tabla (Tabla 8.8).

Tabla 8.8 Cuadro resumen inversión inicial

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Inversión en oficina	30.111	30.111
1	Inversión previa apertura	5.900	5.900
TOTAL			**36.011**

3. Financiación justificativa solicitud

Una vez se han contabilizado los gastos necesarios para acometer la inversión inicial, que ascienden a 36.011 euros (IVA no incluido), es el momento de estudiar la forma de financiación.

A modo de resumen y aclaración, los 36.011 euros se dividen en los siguientes términos:

- Reforma del local: 14.300 euros
- Mobiliario y equipos de zona de trabajo: 9.440 euros
- Mobiliario y equipo despacho del gestor: 2.531 euros
- Mobiliario y equipo sala de reuniones: 1.575 euros
- Mobiliario y equipo sala de descanso: 2.265 euros
- Otros gastos necesarios previos a la apertura: 5.900 euros

Existen varias formas de financiarse. Sin embargo, lo más habitual para este tipo de negocio es emplear financiación propia y, si es necesario, complementarla con un préstamo bancario.

Como se puede observar, la cifra resultante no es desorbitada, aunque se precise de un cierto margen, por lo que lo ideal es poder financiarse con dinero propio.

Utilizar los recursos derivados de convenios con administración local o autonómico seria lo ideal ya que facultaría financiar una parte de costes de alquiler a los emprendedores firmando un acuerdo por ello con la administración que sufragara parte del coste.

Por tanto, la financiación de la puesta en marcha aportará 40.000 euros como capital inicial, provenientes de financiación propia. Con esta cifra se cubre la cantidad necesaria.

4. Estimación de ingresos del primer año

Para poder realizar posteriormente la cuenta de resultados de los cinco primeros años, se van a estudiar de manera más detallada los ingresos del primer año de vida de la oficina *coworking*.

Para ello, se van a ir analizando mes a mes, suponiendo un escenario con cierta visión conservadora.

Las siguientes tablas (Tabla 8.9), especifican los ingresos mes a mes. En cada una de ellas salen reflejados todos los conceptos que serán fuentes de ingreso para la empresa. En los cálculos no se incluye el IVA.

Tabla 8.9 Ingresos mensuales durante el primer año

INGRESOS MES 1			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
0	Mesa propia a jornada completa	200	0
2	Mesa propia a media jornada	140	280
7	Pase diario	12	84
0	Sala de reuniones por horas	12	0
0	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	0
0	Cursos de formación por horas	15	0
0	Publicidad para usuarios no J.C.	30	0
TOTAL			364

INGRESOS MES 2			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
1	Mesa propia a jornada completa	200	200
3	Mesa propia a media jornada	140	420
12	Pase diario	12	144
0	Sala de reuniones por horas	12	0
0	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	0
0	Cursos de formación por horas	15	0
0	Publicidad para usuarios no J.C.	30	0
TOTAL			764

INGRESOS MES 3			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
2	Mesa propia a jornada completa	200	400
3	Mesa propia a media jornada	140	420
16	Pase diario	12	192
0	Sala de reuniones por horas	12	0
0	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	0
0	Cursos de formación por horas	15	0
0	Publicidad para usuarios no J.C.	30	0
TOTAL			**1.012**

INGRESOS MES 4			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
4	Mesa propia a jornada completa	200	800
4	Mesa propia a media jornada	140	560
20	Pase diario	12	240
4	Sala de reuniones por horas	12	48
0	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	0
4	Cursos de formación por horas	15	60
0	Publicidad para usuarios no J.C.	30	0
TOTAL			**1.708**

INGRESOS MES 5			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
4	Mesa propia a jornada completa	200	800
6	Mesa propia a media jornada	140	840
22	Pase diario	12	264
6	Sala de reuniones por horas	12	72
1	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	100
8	Cursos de formación por horas	15	120
1	Publicidad para usuarios no J.C.	30	30
TOTAL			**2.226**

INGRESOS MES 6			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
6	Mesa propia a jornada completa	200	1.200
7	Mesa propia a media jornada	140	980
26	Pase diario	12	312
6	Sala de reuniones por horas	12	72
2	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	200
8	Cursos de formación por horas	15	120
2	Publicidad para usuarios no J.C.	30	60
TOTAL			**2.944**

INGRESOS MES 7			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
4	Mesa propia a jornada completa	200	800
6	Mesa propia a media jornada	140	840
35	Pase diario	12	420
10	Sala de reuniones por horas	12	120
1	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	100
8	Cursos de formación por horas	15	120
2	Publicidad para usuarios no J.C.	30	60
TOTAL			**2.460**

INGRESOS MES 8			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
2	Mesa propia a jornada completa	200	400
6	Mesa propia a media jornada	140	840
40	Pase diario	12	480
5	Sala de reuniones por horas	12	60
1	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	100
4	Cursos de formación por horas	15	60
2	Publicidad para usuarios no J.C.	30	60
TOTAL			**2.000**

INGRESOS MES 9			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
6	Mesa propia a jornada completa	200	1.200
9	Mesa propia a media jornada	140	1.260
32	Pase diario	12	384
10	Sala de reuniones por horas	12	120
3	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	300
16	Cursos de formación por horas	15	240
3	Publicidad para usuarios no J.C.	30	90
TOTAL			**3.594**

INGRESOS MES 10			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
9	Mesa propia a jornada completa	200	1.800
10	Mesa propia a media jornada	140	1.400
28	Pase diario	12	336
20	Sala de reuniones por horas	12	240
4	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	400
32	Cursos de formación por horas	15	480
5	Publicidad para usuarios no J.C.	30	150
TOTAL			**4.806**

INGRESOS MES 11			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
11	Mesa propia a jornada completa	200	2.200
9	Mesa propia a media jornada	140	1.260
30	Pase diario	12	360
30	Sala de reuniones por horas	12	360
5	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	500
40	Cursos de formación por horas	15	600
5	Publicidad para usuarios no J.C.	30	150
TOTAL			**5.430**

INGRESOS MES 12			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
12	Mesa propia a jornada completa	200	2.400
9	Mesa propia a media jornada	140	1.260
32	Pase diario	12	384
40	Sala de reuniones por horas	12	480
7	Sala de reuniones (bono 10 horas)	100	700
42	Cursos de formación por horas	15	630
5	Publicidad para usuarios no J.C.	30	150
TOTAL			**6.004**

Analizando las estimaciones mensuales de ingresos durante el primer año, se obtiene que la empresa tiene unos ingresos totales de 33.312 €, como queda resumido en la siguiente tabla (Tabla. 8.10).

Tabla 8.10 Cuadro resumen ingresos Año 1

INGRESOS AÑO 1	
CONCEPTO	**IMPORTE (€)**
INGRESOS MES 1	364
INGRESOS MES 2	764
INGRESOS MES 3	1.012
INGRESOS MES 4	1.708
INGRESOS MES 5	2.226
INGRESOS MES 6	2.944
INGRESOS MES 7	2.460
INGRESOS MES 8	2.000
INGRESOS MES 9	3.594
INGRESOS MES 10	4.806
INGRESOS MES 11	5.430
INGRESOS MES 12	6.004
TOTAL	**33.312**

5. Estimación de gastos del primer año

Seguidamente se calcularán los gastos que debe afrontar la empresa durante el primer año de vida. En este caso los gastos se consideran constantes durante el año. Los cálculos no incluyen el IVA. En la siguiente tabla (Tabla 8.11) se puede observar el detalle, resultando un gasto mensual de 4.800 €.

Tabla 8.11 Cuadro resumen gastos mensuales

GASTOS MENSUALES			
UNIDADES	**CONCEPTO**	**IMPORTE (€)**	**SUBTOTAL (€)**
1	Alquiler local	1.600	1.600
1	Gastos de personal	2.500	2.500
1	Gastos subcontratación	370	370
1	Agua y luz	270	270
1	Teléfono e internet	60	60
TOTAL			**4.800**

Por lo que finalmente se obtiene de manera inmediata el gasto total anual, como refleja la siguiente tabla (Tabla 8.12).

Tabla 8.12 Cuadro resumen gastos Año 1

GASTOS AÑO 1			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE (€)	SUBTOTAL (€)
12	Alquiler local	1.600	19.200
12	Gastos de personal	2.500	30.000
12	Gastos subcontratación	370	4.440
12	Agua y luz	270	3.240
12	Teléfono e Internet	60	720
TOTAL			**57.600**

6. Cuenta de resultados

Una vez se dispone de las estimaciones de los ingresos y los gastos, quedaría un paso previo para poder calcular la cuenta de resultados. Se trata de fijar la política de amortizaciones para los diferentes bienes o equipos. Dicha política queda detallada en la siguiente tabla (Tabla 8.13). La política establecida es válida para los diferentes años de estimación, en este caso los cinco primeros años de vida del negocio.

Tabla 8.13 Cuadro resumen política de amortizaciones

POLÍTICA DE AMORTIZACIONES				
CONCEPTO	INVERSIÓN (€)	VIDA ÚTIL (AÑOS)	AMORTIZACIÓN ANUAL (%)	AMORTIZACIÓN ANUAL (€)
Mobiliario	10.986	10	10	1.099
Equipamiento	4.625	4	25	1.156
TOTAL				**2.255**

Como se puede comprobar en la tabla anterior, existen dos conceptos diferenciados en la política de amortizaciones. Por un lado, está el mobiliario con una vida útil de 10 años y una amortización porcentual del 10%. Por el otro, se encuentra el equipamiento, referido a los aparatos eléctricos e informáticos que posee la empresa. En este caso, su vida útil es de 4 años y el porcentaje anual de amortización del 25%.

Ya se puede estimar la cuenta de resultados para los cinco primeros años de vida de la empresa. Se trata de una estimación que sirve para hacerse una idea del desarrollo en términos económicos que se prevé que suceda.

Antes de exponer la tabla, conviene explicar y matizar algunos apartados de la cuenta de resultados.

En el concepto de *Ingresos totales* se contabilizan los ingresos generados por la explotación de las actividades que desempeña la empresa más la suma de otro tipo de ingresos que pueden existir.

En los *Gastos totales* se engloban varios subapartados diferentes. Se tienen los costes asociados a la prestación del servicio, como son el alquiler del local, el gasto en luz y agua o la factura de Internet. Por otro lado, se contabilizan los gastos de personal, que en este caso afecta a las dos personas fijas y a los servicios subcontratados. En la casilla de *otros costes operativos*, se engloba todos aquellos costes que de manera aproximada se pueden calcular, como el coste en material de oficina o repuestos. Y por último, se encuentra la amortización. Como se puede veren el quinto año, sólo existe la debida al mobiliario, ya que la vida útil del equipamiento se ha especificado en cuatro años.

Realizando la resta de los *Ingresos totales* menos los *Gastos totales* se obtiene una cantidad que corresponde a *Resultados antes de impuestos*, o dicho de otra forma, los beneficios brutos. En este punto, pueden darse dos situaciones. La primeraes que la resta arroje un resultado positivo, por tanto, ha habido beneficios. En ese caso, hay que descontar los impuestos correspondientes. En esta cuenta de resultados el impuesto de sociedades, tras revisar la información oportuna, se fija en el 15%para el primer período impositivo en el que la base imponible resulte positiva y en el siguiente. Después se fija en el 25%. Una vez descontados los impuestos, se obtiene el resultado final, los beneficios netos.

Puede darse el caso de que los beneficios brutos sean negativos. La empresa tiene pérdidas económicas en el ejercicio anual. En esta situación, no se paga el impuesto de sociedades.

Además, si el año siguiente sí se ha obtenido beneficios, antes de restar los impuestos, hay que descontar de los beneficios brutos obtenidos las pérdidas del año pasado. Y aplicar sobre el resultado obtenido el porcentaje de impuestos paraobtener el valor de la correspondiente cuota que debe ingresarse en la Hacienda Pública. Para mayor claridad de este punto, se adjunta la siguiente tabla (Tabla8.14), con un ejemplo.

Tabla 8.14 Ejemplo aplicación del impuesto de sociedades, en caso de pérdidas

PERÍODO	AÑO X	AÑO X+1	AÑO X+2	AÑO X+3
BENEFICIO	-10	-5	20	100
BASE IMPONIBLE	-10	-15	5	100
IMPUESTO SOCIEDADES 25%	0	0	1,25	25

Una vez explicados los diferentes apartados de la cuenta de resultados, se procede a mostrar la estimación realizada para los cinco primeros años de actividad (Tabla 8.15). Todos los datos son sin IVA.

Tabla 8.15 Estimación de la cuenta de resultados, primeros cinco años de actividad

ESTIMACIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS (€)					
PERÍODO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
TOTAL INGRESOS	33.312	77.040	84.360	88.440	91.560
Ingresos de explotación	33.312	77.040	84.360	88.440	91.560
Otros ingresos	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	60.155	61.955	63.455	64.555	63.899
Coste de los servicios	23.160	24.200	25.000	25.600	26.100
Coste de personal	34.440	35.100	35.700	36.100	36.100
Otros costes operativos	300	400	500	600	600
Amortización	2.255	2.255	2.255	2.255	1.099
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-26.843	15.085	20.905	23.885	27.661
Impuesto de sociedades	0	0	1.372	3.583	6.915
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	**-26.843**	**15.085**	**19.533**	**20.302**	**20.746**

Como se había comentado, se producen pérdidas en el primer año de vida de la empresa. Esta situación resulta lógica, ya que los inicios de un negocio suelen ser difíciles. La llegada de clientes sucede de manera paulatina, hasta que se consigue mantener una estabilidad.

De hecho este Plan de Negocio se basa en la fidelización de los usuarios. Por esta razón se ha utilizado una estrategia de diferenciación Para conseguir que el cliente una vez pruebe el servicio, quiera continuar disfrutándolo.

Como se puede observar, se produce un aumento de los ingresos de manera significativa hasta el tercer año, donde la subida frena y progresa en valores más moderados. En este supuesto, cuando exista una clientela fidelizada al servicio la oficina *coworking* produciría unos beneficios netos de algo más de 20.000 € anuales.

7. Balance

En este apartado se realizan los balances anuales de los primeros cinco años de actividad de la empresa.

Inicialmente se expone el balance existente el primer día de la actividad económica de la oficina *coworking* (Tabla 8.16). Posteriormente, se adjuntan los balances de los años sucesivos (Tabla 8.17).

Se ha decidido que los beneficios netos obtenidos en las cuentas de resultados se dirijan de manera íntegra a las reservas de la empresa. Por lo que no habrá reparto de dividendos para el socio o empleados. Todos los datos son sin IVA.

Tabla 8.16 Balance en el primer día de actividad

BALANCE (01/01/ AÑO 1)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	3.989	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986		
Equipamiento	4.625		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
TOTAL ACTIVO	**40.000**	**TOTAL PASIVO**	**40.000**

Y a continuación, se exponen los balances de los diferentes años:

Tabla 8.17 Balances de los primeros cinco años de actividad

BALANCE (31/12/ AÑO 1)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	-20.599	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986	BENEFICIO NETO	-26.843
Equipamiento	4.625		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
AMORTIZACIÓN	-2.255		
TOTAL ACTIVO	**13.157**	**TOTAL PASIVO**	**13.157**

BALANCE (31/12/ AÑO 2)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	-3259	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986	BENEFICIO ANTERIOR	-26.843
Equipamiento	4.625	BENEFICIO NETO	15.085
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-4.510		
TOTAL ACTIVO	**28.242**	**TOTAL PASIVO**	**28.242**

BALANCE (31/12/ AÑO 3)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	18529	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986	BENEFICIO ANTERIOR	-11.758
Equipamiento	4.625	BENEFICIO NETO	19.533
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-6.765		
TOTAL ACTIVO	**47.775**	**TOTAL PASIVO**	**47.775**

BALANCE (31/12/ AÑO 4)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	41086	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986	BENEFICIO ANTERIOR	7.775
Equipamiento	4.625	BENEFICIO NETO	20.302
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-9.020		
TOTAL ACTIVO	**68.077**	**TOTAL PASIVO**	**68.077**

BALANCE (31/12/ AÑO 5)			
ACTIVO (€)		**PASIVO (€)**	
CAJA	62931	CAPITAL SOCIAL	40.000
Mobiliario	10.986	BENEFICIO ANTERIOR	28077
Equipamiento	4.625	BENEFICIO NETO	20.746
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	15.611		
TOTAL INMOVILIZADO INTANGIBLE	20.400		
AMORTIZACIÓN	-10.119		
TOTAL ACTIVO	**88.823**	**TOTAL PASIVO**	**88.823**

Como era de suponer, los resultados son positivos. Además, sin la existencia de reparto de los beneficios, yendo todos íntegros a la tesorería de la empresa, las cantidades resultantes son mayores.

8. Rentabilidad del proyecto

Obtenida la toda la información anterior, se comprobará la rentabilidad o no del proyecto.

A primera vista, teniendo en cuenta los datos proporcionados por las cuentas de resultados y los balances de situación, la empresa sí parece rentable. Sin embargo, es conveniente confirmarlo con ratios.

Punto de equilibrio

El primero es el punto de equilibrio. El objetivo es conocer cuando los ingresos generados por la empresa superan a los costes asociados por realizar la actividad. Para ello se necesita conocer los valores anuales de los ingresos totales, costes fijos, costes variables y los costes totales, que serán la suma de los dos anteriores. A continuación, se expone el cuadro resumen con estos datos (Tabla 8.18).

Tabla 8.18 Cuadro resumen valores de ingresos y gastos anuales

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS (€)	0	33.312	77.040	84.360	88.440	91.560
COSTES FIJOS (€)	59.855	59.855	61.555	62.955	63.955	63.299
COSTES VARIABLES (€)	0	300	400	500	600	600
COSTES TOTALES (€)	59.855	60.155	61.955	63.455	64.555	63.899

Y en disposición de estos datos, se procede a hallar el punto de equilibrio (Tabla 8.19).

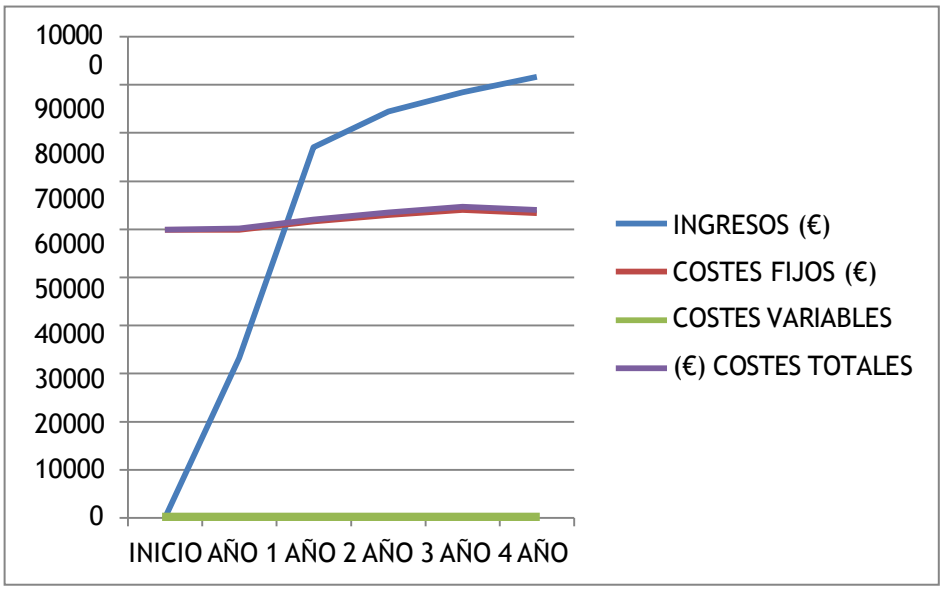

Fig. 8.1 Gráfico del punto de equilibrio

Se puede apreciar que el punto de equilibro aparece bastante pronto, una vez transcurrido el primer año pero sin llegar a la conclusión del segundo. Esto indica que la generación de beneficios se produce de manera temprana, lo cual es un dato muy positivo.

Cash-flow

El cash-flow es el dinero generado por la empresa, pero no se trata del beneficio neto. Para el cálculo del beneficio neto se descuentan las amortizaciones y las provisiones. Sin embargo, la medida del cash-flow no las considera, porque no son gastos reales.

Por tanto, de una manera rápida, gracias a la cuenta de resultados, se obtiene el cash- flow anual o cantidad de dinero generada gracias a la actividad de la oficina *coworking*. Se adjunta cuadro resumen para una mayor claridad (Tabla 8.19).

Tabla 8.19 Cuadro resumen cash-flow anual

PERÍODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CASH-FLOW (€)	-24.588	17.340	21.788	22.557	21.845

El cash-flow anual se muestra como otro dato favorable en la rentabilidad del proyecto. Se tiene en cuenta que el primer año es negativo, debido a la entrada en el mercado de manera progresiva pero de forma muy rápida se estabiliza en unos valores bastante notables.

Payback

El Payback o período de recuperación es un dato muy interesante y útil para analizar la rentabilidad de un negocio. Se trata de averiguar en qué período de tiempo se recuperará la inversión realizada para la puesta en marcha de la empresa.

Para hallarlo hay que tener en cuenta todas las inversiones económicas que se efectúan y apoyarse de las cuentas de resultados para conocer los datos de beneficios netos obtenidos.

De esta manera, siguiendo el procedimiento descrito para el caso de estudio, el plazo de recuperación de la inversión se fija en 4 años y 5 meses. Como conclusión, se puede decir que es un plazo bastante aceptable, lo que convierte a la oficina *coworking* en un proyecto de rentabilidad a medio plazo.

ROE y ROA

Para finalizar el análisis, se procede a hallar los indicadores ROE y ROA. Ambos indicadores expresan la rentabilidad del negocio.

En el caso del ROE indica la rentabilidad sobre los fondos propios. Se calcula mediante la división de los beneficios netos después de impuestos entre los fondos propios.

Y en el caso del ROA, la rentabilidad se calcula sobre los activos totales. Se realiza la división de los beneficios netos más intereses entre los activos. En este caso no hay intereses, ya que la empresa se financia con recursos propios al cien por cien.

En ambos casos, a mayores ratios, mejor es la rentabilidad del negocio. En el caso del ROE un valor más alto significa una mayor prosperidad. Y un valor más elevado del ROA implica que el activo ha generado mayores beneficios, muestra la capacidad de retorno en la inversión económica.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con los indicadores durante los cinco primeros años de vida de la empresa (Tabla 8.20).

Tabla 8.20 Cuadro resumen indicadores ROE y ROA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROE	-67%	38%	49%	51%	52%
ROA	-200 %	53%	41%	30%	23%

Como se puede comprobar, y con la excepción del primer año, que como se ha visto es un año de pérdidas económicas, los indicadores muestran una muy buena evolución para la empresa. El indicador ROA va disminuyendo debido al incremento

del activo de la empresa, ya que no se realiza ningún reparto de beneficios tras cada ejercicio anual.

CAPÍTULO 9. FORMA JURÍDICA

1. Introducción

Cuando una persona o grupo de personas deciden formar una empresa, es obligatorio ceñirse a la legalidad. Hay que seguir un procedimiento para poder constituirla formalmente.

En esta introducción se explicarán los pasos necesarios a la hora de la constitución de la empresa, aunque solo para complementar todas las fases de un plan, pues en este caso no hay . Posteriormente, en el siguiente apartado se hablará sobre las diferentes formas jurídicas existentes, cada una con sus ventajas e inconvenientes. Y para finalizar el capítulo, se señalarán los pasos a seguir para cumplir con los trámites legales obligatorios antes de iniciar la actividad empresarial.

El primer paso esencial para constituir una empresa es tener una idea del negocio que se pretende desarrollar. La idea de negocio es el diamante en bruto del proyecto, el cual precisa ser pulido para tomar valor.

Una vez se tiene la idea clara, lo inmediatamente posterior es plasmar toda esa información en un Plan de Negocio. Éste debe ser un documento en el que de forma clara y concisa se expresen todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Con el Plan de Negocio realizado, la persona debe plantearse qué forma jurídica le conviene más al proyecto. En la actualidad, existen bastantes formas jurídicas, por lo que conviene dedicar el tiempo suficiente de estudio para elegir correctamente. Cada una de ellas posee ventajas e inconvenientes, que se deben analizar en cada caso, de forma individual. Una forma jurídica puede ser perfectamente válida para una empresa y nada conveniente para otra.

Con la decisión anterior ya tomada, la siguiente tarea es la obtención de la financiación necesaria. Cuando se inicia una actividad empresarial se sabe que la inversión es ineludible. En este aspecto, cada futuro empresario obtiene los recursos financieros como mejor le sea posible. Respecto a la elección de la forma jurídica anteriormente elegida, en ocasiones una u otra requieren una inversión mínima, que es conveniente conocer para aspectos tales como la obtención de recursos financieros.

Disponiendo ya de la financiación, sólo quedará realizar los trámites legales. Pueden dividirse en dos clases.

Los primeros son los trámites de constitución, referidos a la escritura pública, registros, etc. Los segundos son los trámites para la puesta en marcha. Éstos están relacionados con la Agencia tributaria, ayuntamientos, registros especiales, contratación de trabajadores, etc.

Por fin, y una vez que se hayan completado todos los pasos aquí descritos, el futuro empresario deja de ser un proyecto y puede comenzar su actividad.

2. Elección forma jurídica

La elección de la forma jurídica no es algo arbitrario, sino que hay que tener en cuenta una serie de factores.

- Actividad a ejercer: este aspecto se debe tener en cuenta por si la actividad que se pretende iniciar posee una regulación específica o especial. Incluso, la actividad empresarial puede llevar asociada ya una forma jurídica de obligatorio cumplimiento.

  En el caso que compete a este Plan de Negocio, la implantación de una oficina o espacio *coworking*, no existe ninguna legislación específica al respecto, ya que se trata de un fenómeno relativamente nuevo. Lo más parecido es el funcionamiento de los centros de negocios, que aunque no son lo mismo, puede servir para plantear ideas sobre cómo gestionar el sistema.

  Sí existe una cuestión formal al respecto de los espacios *coworking*, en el caso de que el gestor de la oficina no sea el propietario del local. En este caso el contrato de arrendamiento debe permitir a su vez el subarriendo.

- Número de socios: el número de socios también puede limitar las opciones a la hora de elegir la forma jurídica de la empresa. Algunas formas precisan un número mínimo de miembros para establecer la organización.

  En este caso, la empresa la constituye una única persona.

- Cuantía del capital social: dependiendo de la forma jurídica seleccionada, será necesario aportar una cantidad mínima como capital social. Por tanto, es conveniente saber de cuánto dinero se dispone para tomar la decisión más correcta. Existen formas jurídicas en las que no es necesario aportar un capital social.

- Obligaciones fiscales: es otro punto que queda determinado por la forma jurídica elegida. Se puede tributar a través del IRPF o tributar mediante el Impuesto de Sociedades.

- Responsabilidad frente a terceros: la gran diferencia existente entre los modelos es que en una elección como persona física no se diferencia entre el patrimonio de la empresa y el personal. Por tanto, la responsabilidad es ilimitada, teniendo que hacer frente incluso con el dinero personal ante algún suceso inesperado. Por otro lado, en el modelo de sociedades, sí existe diferenciación entre los patrimonios. La responsabilidad frente a terceros está sujeta a la aportación de capital.

- Otros factores: pueden existir condicionantes o circunstancias concretas y personales externas que decidan la forma jurídica de la empresa. Son condicionantes subjetivos o, simplemente, simplicidad de los trámites que implican una forma u otra.

Una vez analizados los diferentes factores a tener en cuenta a la hora de la elección, se plantean las siguientes tres posibilidades, dependiendo de la forma jurídica que puede adoptar la empresa:

- **Empresario individual (persona física)**: la persona al frente de la actividad empresarial asume el control y riesgo asociados.

- **Colectividades sin personalidad jurídica**: se trata de Comunidades de Bienes y Sociedad Civil. Ésta última puede presentar personalidad jurídica si existen acuerdos públicos.

- **Personas jurídicas (sociedades)**: constituidas por asociaciones voluntarias de personas físicas o jurídicas, que se unen para desarrollar una actividad económica. Para ello deben aportar un capital social y la responsabilidad frente a terceros, salvo excepciones, está asumida por la sociedad. Una vez inscritos en el Registro Mercantil, adquieren la responsabilidad jurídica. Existen dos tipos de personas jurídicas:

    - Sociedades Mercantiles:
        - Sociedad Colectiva
        - Sociedad Comanditaria Simple
        - Sociedades de Capital:
            - Sociedad Limitada
            - Sociedad Limitada de Formación Sucesiva
            - Sociedad Limitada Nueva Empresa
            - Sociedad Anónima
            - Sociedad Comanditaria por acciones
    - Sociedades Mercantiles especiales:
        - Sociedad Laboral (Limitadas y Anónimas)
        - Sociedades Profesionales
        - Sociedad Cooperativa
        - Sociedad de Garantía Recíproca
        - Entidades de Capital-Riesgo
        - Agrupación de Interés Económico

A continuación, y a modo de resumen esquemático, se adjunta una imagen (Fig. 9.1) con las principales características de las formas jurídicas existentes. De una manera rápida se puede observar, en función del tipo de forma jurídica elegida, el número de socios necesarios, el capital mínimo que hay que aportar, el tipo de responsabilidad y la fiscalidad directa.

Tipos de empresa	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada (limitada respecto a la vivienda habitual)	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 - máximo 5	Mínimo 3.012 euros - máximo 120.202 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Mínimo 3	SLA - Mínimo 60.000 € SLL - Mínimo 3.000 €	Limitada	Impuesto sobre Sociedades (régimen especial)
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Entidades Capital-Riesgo	Consejo de administración con al menos 3 miembros	Sociedades Capital Riesgo: mínimo 1.200.000€ Fondos Capital Riesgo: mínimo 1.650.000€	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre Sociedades

Fig. 9.1 Características de las diferentes formas jurídicas (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014)

La decisión final para este proyecto seria elegir la Sociedad de Responsabilidad Limitada como la mas idónea, pero solo a modo informativo ya que como ya hemos comentado en este caso será la propia Cámara como insititucion.

Se considera la opción más interesante y aconsejable entre las diferentes alternativas existentes. Ya que se trata de la forma jurídica elegida, se explicarán con mayor detalle sus características generales.

En primer lugar ya que la empresa estará formada por una única persona, el nombre exacto de la forma jurídica es Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada (S.L.U.).

Es un modelo que surge para dar la posibilidad a aquellos empresarios individuales que quieren establecer su negocio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Existen dos tipos de sociedades unipersonales, según información del Ministerio de Industria, Energía y Turismo:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
- La constituida por dos o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

Necesariamente deberán figurar en escritura pública, inscribiéndose en el Registro Mercantil:

- La constitución de la sociedad formada un por sólo socio.
- La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad ''como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales''.
- La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único ''como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales''.

En todos los supuestos anteriores, la inscripción registral expresará la identidad del socio único.

Por otro lado, hay que tener muy presente que es de obligado cumplimiento expresar inequívocamente la situación de unipersonalidad. Por tanto, en todos los documentos, facturas y papeles relacionados con la empresa deben figurar las siglas S.L.U.

Una de las características de las Sociedades de Responsabilidad Limitada es la creación de la Junta General de socios. Es el órgano encargado de sellar los acuerdos entre los socios, aprobar o censurar las cuentas o decisiones y donde se decide cualquier tema relacionado con el futuro de la empresa. En el caso de la Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada, el socio único ejercerá las competencias de la Junta General. Siendo él, o los administradores designados por él mismo, el responsable de firmar en acta sus propias decisiones.

El marco legal en que se encuadra este tipo de forma jurídica es el siguiente:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.

En cuanto a las ventajas e inconvenientes que ofrece dicha forma jurídica, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, expone la siguiente información:

Ventajas

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3.000 €.
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Inconvenientes

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquiriente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.

- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

3. Trámites legales

Ya conocidas todas las características de la forma jurídica seleccionada, con sus ventajas e inconvenientes, y siendo la mejor opción para el Plan de Negocio, el siguiente paso será formalizar la Sociedad. Para ello se deben realizar una serie de trámites burocráticos obligatorios.

Estos trámites pueden diferenciarse en dos grupos: trámites para el proceso de constitución de la empresa y trámites para su puesta en marcha.

Los trámites para la constitución de la empresa son necesarios para la adopción de la personalidad jurídica. En el caso de las personas físicas estos trámites no son necesarios ya que desde el momento del nacimiento poseen personalidad jurídica. En el caso de estudio, la Sociedad Unipersonal de Responsabilidad limitada, para adquirir la personalidad jurídica propia se deben realizar los trámites obligatorios de constitución de la empresa. En general, se adquiere dicha personalidad jurídica en el momento de inscripción en el Registro Mercantil. A partir de ese momento, con la condición de personalidad jurídica la empresa constituida, puede adquirir, poseer bienes, contraer obligaciones y ejercitar acciones civiles o criminales, conforme a las leyes vigentes.

En cuanto a los trámites para la puesta en marcha se definen como los procedimientos administrativos necesarios para el inicio de la actividad de la empresa.

A continuación, y de manera resumida, se exponen dos cuadros (Fig. 9.2) (Fig. 9.3) en los que se especifican tanto los trámites de constitución de la empresa como los trámites de puesta en marcha.

Trámite	Descripción	Tipo de empresa
Solicitud de la certificación negativa de nombre o razón social	Consiste en la obtención de un certificado de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.	Sociedades
Otorgamiento de la escritura pública	Acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Empresa según proyecto de estatutos.	Sociedades e Empresario individual naviero
Acta notarial		Empresario individual y Emprendedor de Responsabilidad Limitada
Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	Gestión, liquidación, comprobación e inspección del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos documentados. Este tributo grava: Las transmisiones patrimoniales onerosas Las operaciones societarias. Grava la constitución de una sociedad en 1% sobre su capital social. Los actos jurídicos documentados.	Sociedades
Inscripción en el Registro Mercantil	Una vez conseguida la Escritura Pública de Constitución, se ha de proceder a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil, a partir de este momento la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.	Todas las sociedades excepto Cooperativas
Solicitud del número de identificación fiscal, N.I.F.	Identificación de la Sociedad a efectos fiscales	Sociedades, Comunidades de Bienes y Sociedades civiles
Autorización previa administrativa	Se solicita por uno de los promotores del tipo de sociedad que se va a crear. Supone la calificación del proyecto de estatutos.	Sociedades Mercantiles Especiales
Inscripción en registros especiales		Sociedades Mercantiles Especiales

Fig. 9.2 Cuadro resumen para los trámites del proceso de constitución (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014)

FISCALES		
Trámite	**Descripción**	**Tipo de empresa**
Alta en Censo de empresarios	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.	Todas
Impuesto sobre Actividades Económicas	Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.	Todas
LABORALES		
Trámite	**Descripción**	**Tipo de empresa**
Afiliación y número de la Seguridad Social	Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) reconoce a la persona física su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.	Todas
Alta en el régimen de la Seguridad Social	El Sistema de la Seguridad Social es un conjunto de regímenes a través de los cuales el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación la protección adecuada en las contingencias y situaciones que la ley define.	
Inscripción de la empresa	La inscripción es el acto administrativo por el que la TGSS asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social.	
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.	Todas
Alta de los contratos de trabajo	Legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta aiena.	Todas
LIBRO DE VISITAS		
Trámite	**Descripción**	**Tipo de empresa**
Adquisición y legalización del Libro de Visitas	Libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.	Todas
LICENCIAS MUNICIPALES		
Trámites	**Descripción**	**Tipo de empresa**
Licencia de actividad	Solicitud, ante el Ayuntamiento correspondiente al domicilio de la empresa, de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad.	Todas
REGISTROS		
Trámites	**Descripción**	**Tipo de empresa**
Inscripción en el Registro Industrial	Inscripción del establecimiento en el Registro Industrial y autorización de la puesta en marcha de la actividad industrial.	Empresas industriales
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.	Todas
Registro de Signos Distintivos	El registro de una marca o un nombre comercial otorga a la empresa el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos/servicios idénticos o similares con el mismo signo distintivo.	Todas (registro opcional)
Registro de ficheros de carácter personal	El emprendedor que vaya a crear su empresa deberá tener en cuenta las obligaciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos.	Todas

Fig. 9.3 Cuadro resumen para los trámites de la puesta en marcha (Ministerio de Industria, Energías y Turismo, 2014)

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

10.1 Conclusiones

Las conclusiones son una parte esencial del documento. Es el texto que cierra el trabajo realizado, en el que se han puesto esfuerzo y dedicación. Y por tanto merece la pena detenerse a analizar y reflexionar sobre aquellos puntos que han marcado el desarrollo del proyecto. En este caso, estructurar un Plan de Negocio.

En este apartado se debe dar respuesta a si finalmente la idea de negocio seleccionada y la forma de implantarla en el mercado suponen una previsible garantía de éxito o por el contrario, un esfuerzo inútil.

Sin embargo, es también el momento de volver al origen de todo, al principio del trabajo. En ese momento, con la página en blanco, las preguntas que surgían hacían referencia a qué objetivos se buscaban.

El primer objetivo que se debe plantear una persona a la hora de desarrollar un Plan de Negocio es tomar una decisión, decidir la elección de la idea de negocio. Ésta inevitablemente marca el futuro del proyecto. Se puede y se debe plantear varias opciones para finalmente elegir la ganadora. Los motivos para la decisión pueden ser variados, por ser la más novedosa, a priori la más rentable o simplemente la que más entusiasmo despierta.

La idea de organizar una oficina *coworking* surge como el objetivo de encontrar un negocio relativamente joven y novedoso y que, además, esté relacionado estrechamente con la prestación de servicios. Los motivos de buscar un modelo de empresa joven y novedosa, atraen en cuanto a las posibilidades deavanzar y explotar el mercado. De hecho, muchas personas actualmente desconocen esta idea de negocio. En cuanto a la prestación de servicios, se encierran dosmotivos. Por un lado, en este sector se puede realmente desarrollar una estrategia dediferenciación. Por otro lado, gestionar un espacio *coworking* es un reto para las habilidades personales, desde el punto de vista de la gestión de personas que no trabajan para ti, sino al revés.

Es conveniente recapitular e ir analizando cómo se han satisfecho los objetivos y qué respuestas y conclusiones se han ido obteniendo.

En cuanto a la motivación del proyecto y objetivos, puede afirmarse que la formación recibida por parte del Área de Ingeniería de Organización de la UC3M ha sido fundamental en el desarrollo del proyecto. Los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la especialidad proporcionan una base sólida y unos buenos argumentos a la hora de plantearse las diferentes situaciones que surgen. Por tanto, el primer objetivo, comprobar si la formación recibida es válida o no, se cumple.

Una vez expuestas las ideas anteriores, es turno de centrarse en mayor profundidad en los diferentes aspectos del Plan de Negocio.

Se ha insistido mucho en el concepto de oficina *coworking* de manera intencionada. Es imprescindible que se crea en la idea de negocio, como una nueva manera de organizarse para trabajar, en lugar de una actividad para obtener beneficios.

Como se ha visto en el análisis del mercado mundial, los espacios *coworking* nacen con la intención de agrupar en un mismo lugar a profesionales con diversos conocimientos y generar una atmosfera de creatividad, ayuda y sinergias, además de eliminar problemas de improductividad, aislamiento o económicos.

Como se ha mencionado anteriormente, se trata de un negocio joven y en expansión. Su desarrollo desde al año 2005, considerado mundialmente como su año de nacimiento, ha sido exponencial. Su expansión se ha propagado por todo el mundo, situando en Estados Unidos y Europa la mayor concentración de espacios.

Respecto al mercado nacional, España se sitúa en la cabeza de Europa. Con Madrid y Barcelona como ciudades de referencia, las oficinas *coworking* nacen y crecen por todo el país. Por tanto, es una idea de negocio que goza de plena salud y que además posee un gran margen de mejora.

También la situación económica mundial, ligada a otros factores, hace que cada día surjan más emprendedores. Éstos necesitan un lugar de trabajo profesional donde desarrollar sus ideas. Por otro lado, hay personas que buscan mejorar su situación actual, abandonando la improductividad de desarrollarse profesionalmente en sus propios hogares. Y, por último, existen pequeñas empresas que tienen la necesidad de ahorrar dinero y quebraderos de cabeza, dejando de alquilar locales particulares. Ésos son los colectivos en los que se buscarán los clientes del negocio.

La ciudad elegida para instalar la oficina *coworking* es la ciudad de Madrid, un entorno en el que existen multitud de estos negocios, pero que, sin embargo, tiene un potencial de mercado enorme, siempre y cuando la empresa marque y siga unas estrategias claras y concisas.

Como se ha señalado, la estrategia principal es la diferenciación por calidad y servicios. Es la única propuesta que garantiza lograr la fidelización de la clientela y, con ello, conseguir una estabilidad necesaria para prolongar la actividad económica a lo largo del tiempo. La principal premisa es superar las expectativas del cliente.

El cliente debe ser el centro de las preocupaciones de la empresa. Un negocio dedicado a la prestación de servicios tiene como norma cuidar y cautivar a su cliente. Todo debe girar alrededor de él, para que cuando pague por los servicios, tenga una alta consideración del valor percibido, por encima del recibido.

Se ha analizado la capacidad que debería tener la oficina y debe ser un espacio que albergue a un número considerable de usuarios, con un mínimo de 25 personas para que la rentabilidad del centro sea positiva. Además, se ofrecerán servicios extra que generarán otros

ingresos de forma notable. En este caso, se apuesta por la formación complementaria de los usuarios.

Toda la actividad se desarrollará en un entorno moderno y profesional, por lo que la inversión en la creación del espacio es algo importante. Una vez más, el cliente debe notar la diferencia y sentirse cómodo y motivado. Dispondrá de un espacio que le ofrezca todos los servicios profesionales y también un rincón donde poder relajarse y charlar con los compañeros.

Y, por supuesto, este espacio debe estar gestionado por personas involucradas plenamente en la consecución de los objetivos y la satisfacción de los usuarios. Como característica positiva, la gestión de una oficina *coworking* de este tipo puedellevarse a cabo con el trabajo de dos personas, un gestor y un asistente. El resto de servicios complementarios se subcontratarán.

Dichas personas deben compartir unas buenas habilidades personales, ser proactivos y tener buena predisposición hacia el cumplimiento de las necesidades de los usuarios. Deben sentirse cómodas y disfrutar trabajando con y para otras personas, sin olvidar la necesidad de poseer una formación multidisciplinar, por loque el perfil ideal para ponerse al frente de este negocio es el de ingeniero en Organización Industrial.

Respecto al apartado financiero, ha quedado demostrada la viabilidad de la empresa. Una respuesta positiva en este aspecto era imprescindible, ya que no tiene sentido organizar un negocio cuya planificación financiera prevé pérdidas económicas.

Por el contrario, es un Plan de Negocio que precisa de una inversión inicial bastante asumible, alrededor de los 40.000 euros, cifra que se puede obtener mediante los recursos personales y familiares, para evitar así la dependencia bancaria y los pagos de los intereses asociados a un préstamo.

Se ha planificado una entrada en el mercado de manera progresiva aunque sabemos habrá una alta demanda inicial, por lo queel primer año los ingresos se incrementarán de forma paulatina. Es una suposición lógica ya que los usuarios llegarán poco a poco y, con el paso de los meses, el espaciogozará de la popularidad necesaria para captar más clientes.

Como resultado, se tiene un primer año de pérdidas económicas. Sin embargo, una vez conseguida una estabilidad en la clientela, el negocio comienza a proporcionar beneficios antes de acabar el segundo año de vida. Con un plazo de recuperación de la inversión marcado en cuatro años y cinco meses, convierte a la oficina *coworking* en un proyecto de rentabilidad a medio plazo, en el que los beneficios anuales rondan los 20.000 euros.

Finalmente, la forma jurídica que mejor se adapta al modelo de empresa es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, en su versión de Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada, ya que el proyecto se contempla como un Plan de Negocio hemos incluso analizado apartados no necesarios al tratarse de una institución cameral.

REFERENCIAS

Apuntes

- Área de Ingeniería de Organización. *Fundamentos de Gestión Empresarial, 2º Curso Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales*. Leganés: Universidad Carlos III

- Área de Ingeniería de Organización. *Gestión de la Cadena de Suministros II, 4º Curso Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales*. Leganés: Universidad Carlos III

- Área de Ingeniería de Organización. *Trabajo Fin de Grado. Plan de Negocio, Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales*. Leganés: Universidad Carlos III

Libros

- Chase, R.B., Jacobs, F.R. y Aquilano, N.J. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. México: McGraw-Hill

- Cuervo, A. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Thomson- Civitas.

- Goldratt, E. y Cox, J. (2004). *La meta: Un proceso de mejora continua*. España: Díaz de Santos.

- Iborra, M. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas*. Madrid: Thomson.

- Kotler, P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson

- Kotler, P. (2004). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Bogotá: Planeta Colombiana

- Lipsey, R. G.(1977). *Introducción a la economía positiva*. Barcelona: Vicens Vives

- Mateos, P. (1998). *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

- Myers S.C., Brealey R.A. y Marcus A.J. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*.
  Madrid: McGraw-Hill.

- Navas J.E. y Guerras L.A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

- Veciana, J.M. (2005). *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Madrid: La Caixa

Documento web

- BEAZ. (2011). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.caminospaisvasco.com/Profesion/emprendizaje/manualef

- BCNewt. (2015). *Entrevistamos a Bradley Neuberg, creador del concepto coworking*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.bcnewt.com/destacado/bradley- neuberg-creador-concepto-coworking/

- Coding in Paradise. (2008). *The Start of Coworking (from the Guy that Started It)*. Última consulta septiembre 2016, en http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html

- Comunidad Coworking. (2015). *La evolución de los perfiles de profesionales que demandan un espacio coworking*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.comunidadcoworking.es/la-evolucion-de-los-perfiles-de-profesionales- que-demandan-un-espacio-coworking/

- Consumo Colaborativo. (2016). *Previsiones para el coworking 2016-2020*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.consumocolaborativo.com/2016/08/30/previsiones-para-el-coworking-2016-2020/

- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2014). *Empresa: Creación y puesta en marcha*. Última consulta septiembre 2016, en www.ipyme.org

- Inc. Magazine. (2016). *6 reasons why 2016 will be the year of co-working*. Última consulta en septiembre 2016, en http://www.inc.com/jeremy-goldman/6-reasons- why-2016-will-be-the-year-of-coworking.html

- El Blog de Anida. (2014). *Cómo equipar un espacio de 'coworking' para que sea la oficina perfecta*. Última consulta en septiembre 2016, en https://blog.anida.es/como- equipar-espacio-coworking-para-oficina-perfecta-2/

- Eldiario.es. (2013). *Qué es el coworking: ventajas y desventajas*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas- desventajas_0_208929234.html

- Eldiario.es. (2015). *La burbuja del coworking se desinfla: los impostores*

- *están cayendo del carro*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.eldiario.es/hojaderouter/emprendedores/coworking-Espana-burbuja-emprendimiento_0_366763682.html

- elEconomista.es. (2015). *El impuesto sobre sociedades*. Última consulta en septiembre 2016, en http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/

- Escuela de Organización Industrial. (2015). *Coworking*. Última consulta en septiembre 2016, en http://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2015/10/06/coworking/

- Forbes. (2015). *¿Conoces el fascinante mundo del coworking?*. Última consulta en septiembre 2016, en http://forbes.es/actualizacion/3164/conoces-el-fascinante- mundo-del-coworking

- GCUC. (2015). *The Results of the 2015 GCUC/Emergent Research Coworking Survey*. Última consulta en septiembre 2016, en http://officeslicecoworking.com/wp- content/uploads/2015/06/GCUC-2015-Coworking-by-the-Numbers.compressed-1.pdf

- La Vanguardia. (2012). *Compartir el sitio de trabajo en auge*. Última consulta septiembre 2016, en: http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20120309/54266084097/ compartir-sitio-trabajo-auge-coworking.html

- Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Plan General de Contabilidad*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001- 00152.pdf

- Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/21/pdfs/C00001-00096.pdf

- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Trabajadores autónomos, personas físicas, en alta en la Seguridad Social*. Última consulta en septiembre 2016, en http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia- soc/autonomos/estadistica/2016/2trim/PERFILES_POR_COMUNIDADES.pdf

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2016). *Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada*. Última consulta en septiembre 2016, en http://portal.circe.es/es- ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLSociedadUnipersonaldeResponsabilidadLimitada.as px

- Small Business Labs. (2016). *Coworking*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.smallbizlabs.com/coworking/

- Universia España. (2010). *¿Cómo nació el coworking?*. Última consulta septiembre 2016, en http://noticias.universia.es/vida- universitaria/ reportaje/2010/07/19/749072/3/working-space-ejemplo-jovenes-emprendedores/como-nacio-el-coworking.html

- Universia España. (2014). *El coworking es clave para fomentar la innovación y el espíritu emprendedor*. Última consulta septiembre 2016, en http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/11/21/1115443/coworking-clave- fomentar-innovacion-espiritu-emprendedor.html

- Universia España. (2013). *¿Cómo crear el entorno laboral ideal?*. Última consulta septiembre 2016, en http://noticias.universia.es/empleo/ noticia/2013/11/22/1065039/crear-entorno- laboral-ideal.html

- Youngmarketing.co. (2016). *Una breve historia el co-working*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.youngmarketing.co/una-breve-historia-del-co- working/

- Webespacio. (2016). *¿Qué es el coworking?*. Última consulta septiembre 2016, en http://www.webespacio.com/que-es-el-coworking/

- Yorokobu. (2016). *Kubik: el coworking que nació 10 años antes de que inventaran los coworking*. Última consulta septiembre 2016, en http:// www.yorokobu.es/kubik- coworking/

Páginas web

- Ayuntamiento de Madrid, http://www.madrid.es/portal/site/munimadrid

- *Colabora Coworking, http://www.colabora-coworking.com/*

- *Coworking Handbook, http://coworkinghandbook.com/stats/*

- *Coworking Spain, http://coworkingspain.es/*

- *Deskmag, http://www.deskmag.com/es*

- *Kubik, https://kubiknet.com/*

- *The Sed Coworking, http://www.theshedcoworking.com/*

- *Utopic_US, https://www.utopicus.es/es*

- *Workcase, http://www.workcase.es/*

- *Zona CoWorking, http://www.zonacoworking.es/*